



NNT : 2017SACLE026

**THESE DE DOCTORAT EN SOCIOLOGIE DEMOGRAPHIE
DE L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY
PREPAREE à L'UNIVERSITE D'EVRY-VAL D'ESSONNE**

Ecole doctorale n°578 « Sciences de l'Homme et de la Société »
Centre Pierre Naville

**Engagement social dans le champ économique au regard de l'éthique
personnelle :
Social behaviour in the economic field regarding personal ethic :**

*« Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés:
question de convictions et de passions ? »*

*Is variety of expressed perceptions and social behaviour of wage-earners related
with their personal ethic or affect ?*

Présentée et soutenue à Evry le 29 Septembre 2017 par

Moulin André

Sous la direction de Stephen Bouquin

Membres du jury :

Mme Maud Simonet, chargée de recherches CNRS, CR1, directrice adjointe de l'IDHES-Nanterre ; rapporteure

M Stephane Haber, Professeur de Philosophie à l'Université Paris Nanterre ; rapporteur

M Emmanuel Picavet, Professeur des universités (Ethique appliquée), université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**M Jean Luc Moriceau, professeur au T.E.M. Dpt Droit, Economie et Finance ;
président**

M Daniel Bachet, professeur de sociologie à l'université d'Evry Val d'Essonne

M Stephen Bouquin, professeur de sociologie à l'université d'Evry Val d'Essonne, directeur du CPN

Remerciements

De nombreuses personnes ont rendu possible la réalisation de cette thèse de sociologie et plus généralement de mon passionnant itinéraire universitaire en sciences sociales.

En premier lieu, je remercie les 3 professeurs qui m'ont fait confiance pour me lancer dans cette aventure : Daniel Bachet qui a accepté mon inscription en master 2 à Évry, Emmanuel Picavet qui a accepté mon inscription en master de philosophie à Sorbonne-Paris 1 et Stephen Bouquin qui a accepté d'être mon directeur de thèse et qui a su accompagner avec patience et bienveillance pendant 6 ans l'étudiant atypique que je suis.

Je remercie vraiment les 65 salariés qui ont eu la disponibilité et le courage nécessaire pour subir des entretiens sociologiques de la part d'un débutant. Ces entretiens, très riches, m'ont beaucoup apporté, y compris personnellement.

Durant tout ce travail j'ai bénéficié de nombreux conseils d'ami(e)s dont celles et ceux rencontrés aussi bien en sociologie qu'en philosophie, en particulier 2 personnes, Lara et Isabelle, qui ont lu intégralement et annoté le document de thèse, et que je tiens à remercier.

La compréhension et le soutien de mon entourage auront été prépondérants pour réaliser cette thèse. Je remercie en particulier ma compagne, Sylvie, et toutes les personnes dont j'ai été proches durant toutes ces années, de Melun à Paris.

Ces 6 ans de travail de thèse passés avec l'accompagnement et les amitiés nouées avec tous les doctorants du CPN ont été merveilleux. Mon vœux le plus cher est que ces amitiés et accompagnements dureront encore longtemps malgré les aléas de la vie.

Enfin je remercie particulièrement mes parents, mon père qui m'encourageait, encore petit, à « cultiver mes contacts sociaux », et ma mère qui, dès les années lycée, m'a proposé de lire des ouvrages de sociologie.

Table des matières

couverture.....	1
Remerciements.....	2
Introduction générale P 6	
Motivations...questionnement .. et pari.....	6
Motivations.....	6
...questionnement ..	7
.. et pari.....	8
Quelques événements marquant ma vie.....	9
Quelques épisodes et résultats marquants de ce travail de recherche.....	13
Lecture et structuration du document de thèse.....	15
Partie A : préparation de l'enquête empirique P 18	
Chapitre 1-Problématiques et questions.....	18
1-1 Problématiques sociologiques.....	19
1-2 Problématiques conceptuelles et philosophiques.....	23
1-3 Problématiques méthodologiques.....	24
Chapitre 2- Quelle réflexivité des perceptions et conduites.....	24
2-1 Sens, motivations, décision ou conclusion : syllogisme pratique.....	25
2-2 Théorie des représentations et conduites sociales.....	26
2-3 Acteurs avec « Habitus », et « imaginaire social ».....	29
2-4 Variables ou paramètres pertinents : revue et interrogations.....	31
Chapitre 3- Pour une réflexivité éthique des perceptions et conduites.....	39
3-1 Philosophie morale, philosophie sociale.....	40
3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne.....	41
3-3 Élaboration d'un espace référent de valeurs.....	50
3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique.....	59
Chapitre 4- Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs.....	81
4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne.....	82
4-2 Considérations théoriques pour notre conceptualisation organisation-acteurs.....	95
4-3 Organisation et acteur : conception similaire réflexive.....	103
4-4 Conceptualisation réflexive et dialectique.....	107
4-5 Possibilités d'études au prisme de cette conceptualisation dialectique et réflexive.....	117
Chapitre 5- Alternative avec une conception spinoziste de la personne.....	136
5-1 Conatus d'une organisation, imitation des affects, potentia multitudinis dans celle-ci : solidarité mécanique ?.....	139
5-2 Dialectique passions vs raison(s) : solidarité organique ou mécanique ?.....	143
5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation.....	149
5-4 Ingenium et multiples déterminations.....	155
Chapitre 6- Méthodologie des entretiens et de leur analyse.....	159
6-1- Élaboration de la trame (ou guide) d'entretien.....	160
6-1-1 Présentation des thèmes abordés.....	160
6-1-2 Réflexivité, dire le sens, jugement.....	162
6-1-3 Guide d'entretien utilisé.....	168
6-2 « Neutralité » de mise en œuvre des entretiens.....	170
6-3- Analyse des entretiens.....	173

6-3-4 Les sous-populations étudiées.....	182
6-4 Outil d'analyse développé et utilisé.....	183
Chapitre 7 Conclusions de la partie A pour éclairer et pour discuter.....	187
7-1 Domination&Émancipation vs Liberté&Aliénation.....	188
7-2 Autres travaux et concepts mobilisés pour discuter.....	190
Partie B : résultats de l'enquête empirique P 191	
Chapitre 1- Synthèse des entretiens : le rapport au travail.....	192
1-1 Introduction.....	192
1-2 Rappel sur l'analyse qualitative faite pour les résultats suivants.....	192
1-3 Champ économique, organisations et salariés-acteurs dans le verbatim.....	193
1-4 Présentation des items des perceptions, motivations et conduites.....	195
1-5 Analyse longitudinale et commentaires des perceptions, motivations et conduites.....	199
1-6 Discussions au regard d'autres études.....	202
1-7 Travail: domination ? émancipation ? vrai travail ?.....	204
1-8 Faire face au mal être au travail.....	205
1-9 Conclusion.....	212
Chapitre 2- Sens perçu et souhaité, catégories éthiques.....	215
2-1 Rappel à propos du sens pour les résultats présentés.....	215
2-2 Introduction.....	215
2-3 Valeurs différenciatrices : relations aux autres et reconnaissance.....	216
2-4 D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité.....	259
2-5 Catégories éthiques.....	291
2-6 Conclusion du chapitre B2.....	295
Chapitre 3- Environnement et fonctionnement ; motivation et implication.....	300
3-1 Introduction.....	300
3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique.....	306
3-3 Objectifs et motivations des salariés au regard de leurs convictions.....	345
3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective.....	368
3-5 Conclusion : résumé des motivations et implications.....	425
Chapitre 4- Les affects, raisons profondes de choix raisonnables.....	427
4-1 Interrogations sur les résultats : question d'affects ?.....	427
4-2 Synthèse des affects éprouvés lors de l'expression des perceptions.....	431
4-3 Synthèse des affects éprouvés au regard des convictions.....	434
4-4 Éthique « adéquate » plutôt que « meilleure ».....	440
Conclusion générale P 444	
Chapitre 1- Résumé des résultats de thèse.....	444
1-1 Résultats « sociologiques » « terrain ».....	444
1-2 Résultat « sociologique » : conceptualisation organisation-acteurs.....	450
1-3 Résultats « philosophiques ».....	451
Chapitre 2- Prises en compte des déterminations sociales.....	454
2-1 Complémentarité des approches déterminations sociales et affects-convictions.....	455
2-2 Articulation « situations et faits sociaux » et « Éthique et affects ».....	456
Chapitre 3- Originalité et potentialité de l'approche et des thèses proposées.....	459
3-1 Sociologie descriptive mais implicitement normative.....	459
3-2 Sociologie normative de l'aliénation.....	462
3-3 Sociologie associant ingenium de chaque agent et déterminants sociaux.....	464
3-3 Des résultats de thèse ouvrant des perspectives.....	465
Chapitre 4- Exploiter et poursuivre notre recherche.....	467
4-1-Critères d'embauche et de promotions.....	467
4-2-Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne.....	467

4-3-Pour une réflexivité éthique des perceptions et conduites.....	467
4-4-De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne.....	467
4-5-Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs.....	468
4-6-« instrumental » vs « expressif », « émancipation » vs « Domination », « liberté » vs « aliénation ».....	468
4-7-Alternative avec une conception spinoziste de la personne.....	468
4-8-Faire face au mal être au travail.....	469
4-9-Valeurs dominantes et majoritaires ; Catégories éthiques.....	469
4-10-Autonomie et responsabilité à l'aune de cohésion&solidarité.....	469
4-11-Perception de l'organisation dans son environnement socio-économique.....	470
4-12-Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions.....	470
4-13-Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective.....	470
4-14-Les affects, raisons profondes de choix raisonnables.....	470
4-15-Prises en compte des déterminations sociales.....	471
4-16-Sociologie descriptive mais implicitement normative et sociologie normative.....	471
4-17-Séminaire de recherche épistémologie de la sociologie du travail.....	472
4-18 Séminaire de recherche actualisation de Spinoza.....	473

Bibliographie P 475

Mobilisation des auteurs, ouvrages et articles.....	480
---	-----

Annexes P 481

Annexe 1 : Aide à la lecture : Conventions d'indications et lexique.....	481
Conventions d'indications et de lecture.....	481
Lexique.....	481
Annexe 1 de l'introduction générale : curriculum vitae professionnel.....	483
Annexe 2 de l'introduction générale : curriculum vitae universitaire.....	484
Annexe 1 du chapitre A2 : Complétude, cohérence d'une organisation.....	485
Annexe 1 du chapitre A3 : Démarche éthique, motivation et typologie.....	486
Annexe 2 du chapitre A3 : Exemples de chartes éthiques et codes de conduite.....	487
Annexe 3 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : spécification et typologie.....	488
Annexe 4 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : La cote.....	489
Annexe 5 du chapitre A3 : Intervention sociologique en entreprise :.....	490
Annexe 1 du chapitre A4 : Organisation selon H. Mintzberg.....	491
Annexe 2 du chapitre A4 : Teamwork !.....	492
Annexe 3 du chapitre A4 : Organisation projets : Objectifs.....	493
Annexe 4 du chapitre A4 : Organisation projets : Exigences.....	494
Annexe 1 du chapitre A6 : Guide d'entretien.....	495
Annexe 2 du chapitre A6 : Mail « officiel » de prise de contact.....	499
Annexe 3 du chapitre A6 : Exemples de mail de confirmation suite à un contact oral ou de réponse de personnes contactées.....	500
Annexe 4 du chapitre A6 : Mails de salariés après entretien.....	501
Annexe 5 du chapitre A6 : Le sociologue face aux entretiens.....	502
Annexe 6 du chapitre A6 : Aperçu des salariés interviewés.....	503
Caractéristiques générales.....	503
Tableau récapitulatif des salariés interviewés	504
annexe 1 du chapitre B1 : Enquête Davoine, 2007 et Davoine Méda 2008.....	505

Abstract.....	508
Résumé.....	509
Abstract.....	509

Introduction générale

Motivations...questionnement .. et pari.

Motivations

J'ai toujours été passionné par la diversité et la richesse des personnes, par ce qui pousse les gens à vivre et à agir : leurs convictions mais aussi leurs affects (à savoir émotions et sentiments) vis à vis des autres et des situations qu'ils vivent. C'est la seule hypothèse de ma thèse.

Même dans des conditions extrêmes, les plus contraignantes, il y a diversité des perceptions et des conduites sociales, et donc diversité des convictions qui inspirent et des affects qui poussent. C'est ce que remarque Judith Butler dans un très beau discours en remarquant les effets très contraignants du néo-capitalisme « *Dans les conditions contemporaines de l'émigration forcée et du néolibéralisme, des populations immenses vivent désormais sans entretenir le moindre sentiment d'un avenir assuré, sans le moindre sentiment d'une appartenance politique sur le long terme, vivant le sentiment d'une vie mutilée, lui-même partie intégrante de l'expérience quotidienne du néolibéralisme* » **J Butler**¹ souligne : « *Je ne veux pas dire par là que la lutte pour la survie prend le pas sur le domaine de la morale ou sur l'obligation morale en tant que telle. Nous savons en effet que, même dans des conditions de menace extrême, les hommes offrent tous les actes de soutien qui s'avèrent possibles. Un certain nombre de récits extraordinaires consacrés aux camps de concentration nous ont appris cela. Dans l'œuvre de Robert Antelme [1917-1990, auteur de *L'Espèce humaine*, 1947, Gallimard, 1957], par exemple, ce pouvait être l'échange d'une cigarette entre ceux qui ne partageaient aucune langue commune, mais qui se retrouvaient subir la même condition d'emprisonnement et de péril dans le KZ, le camp de concentration* »...**et plus loin** « *Et pourtant, on trouve aussi dans ces mêmes récits ceux qui ne tendront pas la main, qui prendront le pain pour eux-mêmes, qui garderont pour eux la cigarette, et parfois souffriront l'angoisse de priver autrui dans des conditions de destitution radicale. En d'autres termes, dans des conditions de péril extrême et de précarité aggravée, le dilemme moral ne s'éteint pas ; il persiste précisément dans la tension existant entre le vouloir vivre et le vouloir vivre d'une certaine manière avec les autres* ».

C'est ce que je souhaite étudier dans un périmètre social plus restreint, celui des salariés.

¹ Butler Judith, « Une morale pour temps précaires », *Le Monde*, 28 septembre 2012, Discours lors de l'attribution à celle-ci du prix Adorno, mardi 11 septembre 2012 à Francfort-sur-le-Main (Allemagne) Traduit de l'allemand et de l'anglais par Frédéric Joly,

...questionnement ...

Ainsi, quelle que soit la situation, avec d'autres et vis à vis d'eux, « *le dilemme moral ne s'éteint pas* » écrit J. Butler. La vie est parsemée de dilemmes moraux, grands ou petits, qu'il faut trancher dans la perspective d'une vie future plus ... « Plus » quoi d'ailleurs ? Et surtout, en fonction de quoi, de quelles normes ou repères est mesuré ce « plus ». Quelles sont les différentes manières de sentir, de percevoir, de juger, puis d'espérer et de trancher et d'agir, inspiré par ses convictions et poussé par ses affects.

Déjà, pour moi et pour bien d'autres philosophes comme Chantal Jaquet², ces convictions et affects, autrement dit l'ingenium de Spinoza (Manières de sentir et de juger selon un raccourci de F. Lordon), sont les résultantes, déterminantes pour leur futur, de toute leur histoire personnelle et sociale et comme Adorno je trouve que ce sujet est sociologiquement central et digne d'intérêt :

selon Theodor Adorno³, « *La conduite éthique ou la conduite morale ou immorale est toujours un phénomène social – cela veut dire qu'il n'y a absolument aucun sens à parler de conduite éthique et morale séparément des rapports entre êtres humains [Et je dirai « et inversement »], et un individu qui n'existe que pour et par lui-même est une abstraction parfaitement vide* ». Il écrit également ceci : « *Les catégories sociales sont au cœur même de la philosophie morale* ». Ou ceci encore, dans les dernières lignes des Problèmes de philosophie morale : « *Bref, à peu près tout ce qui peut encore être appelé morale aujourd'hui intègre la question de l'organisation du monde* ».

Selon l'expression évocatrice de Pierre Bourdieu⁴, l'objet de la sociologie se distingue de la matière et de la vie par le fait « qu'il (cet objet) parle ». Il procède déjà d'un sens. Ce sens est à relier, pour moi, à « *tout ce qui peut encore être appelé morale* » intégrant donc « *la question de l'organisation du monde* » en reprenant les termes de T. Adorno, le périmètre social retenu limitant ce monde à celui des salariés.

Dans les sciences humaines (sociologie, économie, etc...), il s'agit, à partir des réalités constatées empiriquement (« quoi » est fait et « comment »), de découvrir et comprendre le ou les sens, donnant l'explication première, le pourquoi, expliquant la cohérence, la logique ou la raison (les causes) des objets étudiés. Pour certains chercheurs, tels ceux de l'école de Francfort, il s'agit également de remettre en cause le sens découvert et de proposer un nouveau sens (Réflexivité fondée sur une visée analytique puis sur une visée normative et prescriptive). Comme l'analyse M. Walzer, à l'approche « découverte » de l'école de Francfort s'ajoute alors l'approche « inventive »⁵,

2 Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p

3 Adorno Theodor. *Problèmes de philosophie morale*, Suhrkamp, 1963

4 Bourdieu Pierre, Chamboredon Jean-Claude et Passeron Jean-Claude (dir.), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton and Bordas, 1968, 430p, p. 56

5 Corcuff Philippe, « Walzer (Michaël), Critique et sens commun », in *Politix*. Vol. 3, N°10-11. Deuxième et

lui même préconisant une approche « interprétative » (et donc également critique) ... en sollicitant les acteurs eux-mêmes.

Ce questionnement (« *Quelles sont les différentes manières de sentir, de percevoir, de juger, puis d'espérer et de trancher et d'agir* ») est à poser pour toute la société. Dans le cadre d'une sociologie des mondes du travail, je limite ce questionnement à un terrain bien précis : les organisations employant des salariés afin de quoi d'ailleurs ? (Gagner du fric, mettre à disposition des biens ou des services?) et pourquoi ? Et mon pari est de solliciter des salariés pour qu'ils me suggèrent des éléments de réponse.

.. et pari

Mon pari ou hypothèse, en suivant M. Walzer, est donc que le « pourquoi », le sens, ne sera pas dit ou découvert par le chercheur mais par les salariés eux-mêmes : ils disent les convictions, les valeurs, qu'ils perçoivent dans leur compagnie, les convictions qui les guident⁶ et les affects qui les poussent et pas seulement que « c'est bien » ou « c'est mal » ou « d'accord » ou « pas d'accord » : ils doivent dire pourquoi.

Bref, ce sont d'abord les salariés qui sont interprétatifs, critiques, inventifs.

Le « quoi et comment » rend le « pourquoi », le sens, tangible, perceptible : le « pourquoi » est structurant et assure la cohérence du « quoi et comment » qui lui est contingent. Aussi, les personnes interviewées sont invités à dire le « quoi et comment » de la société et d'eux-mêmes, à savoir les organisations et leurs conduites, ne serait ce que pour étayer empiriquement leur perception du « pourquoi ».

Dans notre thèse, fondée sur des perceptions et données empiriques, nous distinguons le sens, le « pourquoi premier » qui inspire le « quoi et comment », d'un autre pourquoi, un « pourquoi second », les « motivations » du salarié et les objectifs de l'organisation :

un sens, un pourquoi premier, inspire les « objectifs » de l'organisation ces « objectifs » déclinés en « objectifs positifs », « utilité sociale », « contraintes et risques » à surmonter,

et un sens différent inspire les motivations du salarié, ces motivations pouvant inclure certaines de l'organisation, mais aussi bien d'autres tels que « épanouissement », « salaires » et bien sûr « contraintes ».

troisième trimestre 1990. p. 152-154.

6 Aristote, au début de l'éthique à Nicomaque, reconnaît cette capacité des gens à juger, à être inspirés par des valeurs, pour s'interroger sur l'opportunité de faire une philosophie morale, dont l'objectif est le bonheur, le souverain Bien, et non d'enseigner le bon jugement.

Ce même sens⁷ inspirant les motivations de l'organisation inspire également son « quoi et comment », « quoi et comment » de l'organisation décliné en « organisation » et « fonctionnement », et le même sens inspirant les motivations du salarié inspire également son « quoi et comment » décliné en « fonctionnement » et « implication ».

C'est par ces motivations, questionnements et pari que commence ce travail de thèse, travail certes fondé, autant que possible, sur bien des travaux antérieurs et une méthodologie académiquement rigoureuse, travail néanmoins fortement influencé par toute ma subjectivité, par tout ce qui marque ma « trajectoire sociale », ma vie.

Quelques événements marquant ma vie

En annexe, 2 Curriculum Vitae, l'un professionnel et l'autre universitaire permettent de voir une image lisse de ma trajectoire, telle qu'il est d'usage, selon ma perception, de la présenter dans les champs économique et universitaire correspondants. Le C.V. professionnel, décrivant ma vie de salarié dans tout type d'entreprises toutes privées et dans tout type de poste, est de nature à éclairer mon positionnement durant les entretiens, ainsi que la perception des salariés interviewés à mon égard, moins comme chercheur expert que comme l'un des leurs. Ce point est un peu développé dans la section *A6-2 « Neutralité » de mise en œuvre des entretiens*.

Toutefois, ma vie n'est pas aussi lisse que le laisse penser ces C.V..C'est avant tout une suite de faits marquants, certains vraiment improbables, qui conditionne ma vie, aîné que je suis avec ma sœur jumelle d'une famille de 6 enfants issus d'un père ouvrier agricole et d'une mère au foyer après avoir travaillé en usine. Ce sont ces faits marquants qui font ressembler mon histoire beaucoup plus à celles analysées par Chantal Jaquet⁸ dans son ouvrage « les trans-classes » qu'à celles de « self made man » réussissant grâce à leurs mérites en partant de rien.

Dans la section *B2-3 Valeurs différenciatrices : relations aux autres et reconnaissance*, je constate que les convictions des salariés (leur ingenium) ne semblent pas trop être déterminées par leurs positions sociales actuelles, y compris lorsqu'ils vivent de grands changements. Les causes de leurs convictions sont plus profondes, pour tout dire plus ancrées dans leur histoire. C'est aussi mon cas. Ce sont les faits marquants de mon enfance et adolescence, profondément tributaires des déterminations sociales vécues à l'époque, qui m'influencent le plus aujourd'hui, plus que ma trajectoire sociale ensuite, dans d'autres positions sociales, plus « bourgeoises ». Plusieurs des salariés interviewés ont dévoilé un peu de leur enfance et adolescence pour éclairer leur perceptions

⁷ Mais un nouveau sens, ex : du fait de nouveaux actionnaires, peut influencer le « pourquoi » alors que le « quoi et comment », plus lentement modifiable, est encore inspiré par l'ancien sens.

⁸ Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p

et conduites actuelles. Comme eux, je me permet donc de dévoiler quelques faits marquants :

après leur mariage (à 22 et 20 ans) mes parents ont pris une ferme en fermage, dans les Landes, loin de saint Étienne. Ma sœur et moi sommes nés à la ferme après une journée de foins. Ma naissance est déjà improbable : c'est après la naissance de ma sœur, à 7 mois, que la sage-femme s'est aperçu qu'il y en avait un deuxième, ma mère n'ayant jamais été suivie. Je suis né mort-né et quelques gestes très énergiques de la sage-femme m'ont ranimé et ont fait s'évanouir ma grand-mère présente. Le travail à la ferme dégagant un revenu misérable, retour au pays : mon père travaille à un haut-fourneau dans une usine sidérurgique et nous vivons dans une ferme isolée près d'une autre. A la fin d'un été le puits est à sec, entre autre parce que des vacanciers de la ville l'ont puisé inconsidérément. Durant quelques mois, avant d'aller au travail, mon père ramène un seau d'eau de 25 litres du fond du ravin. Ma mère a dû tout faire pour une famille de 4 enfants (de 0 à 3 ans) avec cette quantité quotidienne. Dans la ferme à côté vivait un paysan avec son garçon de ferme, de qui il exigeait de siffler en permanence lorsqu'il allait chercher du vin à la cave. Ainsi, impossible pour lui de siffler du pinard en douce. Ces faits là marquent.

Heureusement, toute la famille s'installe ensuite à Saint Rambert. En 1958, mes parents achètent un produit de luxe : une radio Ribet-Desjardin à modulation de fréquence afin d'écouter France Musique et France Culture, et ils votent Non au référendum de la constitution de la 5. république car l'article 16 (Celui des pleins pouvoirs) ne leur plaît pas.

Avec les quelques ouvriers qui travaillent aux haut-fourneaux, mon père fait une grève sauvage et en arrêtant les hauts fourneaux ils bloquent tout. Ma mère, enceinte du 5. enfant à 26 ans, le soutient. Il est viré. Commencent alors 5 années de galère, mais cela aurait pu durer bien plus sans l'intervention du père Félix :

il faut déménager, mon père ayant trouvé un travail très loin comme ouvrier agricole payé au noir et au S.M.A.G (salaire minimum agricole plus bas que le SMIG) chez un pépiniériste qui lui vend une mesure dans un petit hameau au bout d'une route sans issue : 3 petites pièces en tout, pas d'eau courante, pas de puits, latrines derrière la maison dans le jardin, vague plafond de plaques minces tout gondolé juste pour cacher la toiture. Il fait très froid. L'école est à plus de 2 Km. Nous allons chercher l'eau au puits du voisin. Dans ce hameau isolé il y a 3 familles nombreuses un peu vues de travers dont la nôtre, avec des visites de services sociaux (Que des mauvais souvenirs pour ma mère). Ainsi, les enfants de la ville voisine, qui ont une maison de campagne dans ce hameau ont interdiction de jouer avec nous.

Cette vie aurait pu durer très longtemps, bien après la naissance du 6. ième enfant.

Cette vie là aurait pu aussi engager la nôtre, les enfants, sous de bien fragiles auspices mais plusieurs faits concomitants commencent à faire basculer une destinée qui semblait toute tracée, toute tracée également par bien des pré-supposés sociaux.

La vie dans la société, du fait de bien des pré-supposés, est en effet pleine de traquenards qui peuvent être socialement fatals pour les plus fragiles. Ma sœur et moi, étant les aînés, en avons subi au moins un chacun :

ma sœur étant en CM 2 à l'école publique, mes parents apprennent vraiment par hasard que l'instituteur a distribué les formulaires de demandes de bourses. Ma sœur n'en a pas eu. Mes parents s'enquière du pourquoi : il était évident pour l'instituteur, compte tenu de notre situation, que c'était parfaitement inutile de donner un tel formulaire à ma sœur car de toute manière elle ne pourra pas faire d'études. Je dois dire que cela était évident pour moi aussi : en CM 2, je me voyais continuer les classes de primaire supérieures pour terminer avec le certificat d'études primaires et aller travailler, et non aller en 6.ième et ensuite....., suite que je n'imaginai même pas d'ailleurs.

Pour moi, le pré-supposé était un peu différent. Un religieux « recruteur » pensait que le seul moyen pour moi d'étudier était d'aller au petit séminaire. Après m'avoir demandé si je voulais faire prêtre (Ben, j'ai dit oui), il a fait toutes les démarches et durant l'été avant la 6.ième il est passé me voir dans notre hameau avec des bonbons en forme de tranches de mandarine. Voyant comment ça tournait, mes parents m'ont ordonné « d'aller à confesse » pour dire que je ne voulais plus faire curé. Ce que j'ai fait. Ensuite, ils ont dû reprendre tous les dossiers pour obtenir une bourse nationale au lieu d'une bourse départementale. Ma sœur et moi, puis mes 4 frères ensuite, sommes donc allés dans une 6.ième normale.

Du fait de ces pronostics « évidents » à propos de ma sœur et de moi je suis viscéralement rétif à toute probabilisation de la destinée humaine, fut elle au regard des déterminants sociaux : les statistiques montrant sans contestation possible les reproductions sociales n'ont rien de prédictif et aucune prévision ne peut être faite sur chaque individu, tout d'abord par incapacité à voir, à choisir les « bonnes » variables, les « bons » paramètres sociaux parmi les très nombreux possibles.

A cette époque, j'ai aussi souvenir d'une cérémonie de remise de médaille à ma mère, mère méritante de famille nombreuse, cérémonie sans doute à la mairie.

A cette même époque et durant quelques années, des miracles successifs adviennent..

Tout d'abord, à l'initiative du « père Félix » (en fait presque le même âge que mon père, employé puis directeur de la caisse d'épargne locale), le conseil municipal (ville de 4500 habitants) crée un poste de jardinier municipal spécialement pour mon père, au SMAG mais déclaré bien sur. Très

vite, nous quittons la mesure pour une petite maison dans la ville. Les 5 garçons étant dans la même chambre, ma sœur dort dans la salle à manger. Quelques années après, la caisse d'épargne construit 2 grandes maisons jumelles et le père Félix nous en propose une. Le loyer n'est pas cher mais fait quand même la moitié des revenus, allocations CAF comprises. J'ai une chambre avec 2 frères et ma sœur à la sienne.

Juste après, un miracle social, les accords de Grenelle du 27 Mai 68 avec la création d'un seul SMIG, remplaçant en forte hausse (+35%) le SMIG et SMAG antérieurs ne nous propulsent pas dans l'opulence mais presque grâce également aux allocations familiales, aux réductions SNCF (de 75%), aux bourses scolaires, à la coopérative d'achat de l'association populaire des familles, au jardin potager et dès avant 16 ans, au travail d'été.

Trois emplois, salarié ou non, m'ont marqué : avant mes 16 ans, je travaille de nuit chez un grossiste en légumes, payé 1,75F/H alors que le SMIC est à 4,50F/H. Je renonce au bout de 3 semaines et mes parents sont furieux : quand on ne peut faire autrement, on serre les dents. Plusieurs années de suite, je travaille dans une filature, dans un bruit sur aiguë et une chaleur infernale. J'ai des acouphènes en permanence depuis ce temps. J'ai été éboueur, le camion poubelle étant un simple camion-benne sans équipement particulier pour la sécurité. Un collègue n'a pas encore fini de se tenir que le camion démarre. Il perd l'équilibre, lâche prise, fait une mauvaise chute et se tue.

Tous ces faits improbables marquent ma vie.

L'ambiance générale à la maison et des petits faits marquent aussi mes perceptions des choses.

J'ai baigné dans une ambiance anti-cléricale, anti militariste, rétive à l'autorité et à la hiérarchie, avec un regard amusé permanent envers toute convention ou cérémonial. Pourtant, j'ai été enfant de cœur (Pour des raisons très prosaïques : le curé nous donnait la petite monnaie après avoir compté la quête et il y avait un voyage chaque fin d'année) et mes parents, que ne mettaient jamais les pieds à l'église, étaient invités un fois par an par le curé qui les admirait (Il me l'a dit).

Dès 1974, mon père a voté Arlette (Laguiller) à toutes les élections présidentielles.

Les diplômes et classements ne sont perçus qu'à l'aune de leur utilité, de passage obligé, sans autre valeur particulière. Étant l'aîné de l'aîné, j'ai été le premier, dans toute la grande famille Moulin génération antérieure comprise, à décrocher un diplôme d'ingénieur. La mise au point de ma mère, déjà évidente pour moi, a été de dire : « *Bon, tu fais partie de l'élite, mais c'est l'élite des médiocres* » à savoir du système académique. Je soupçonne de sa part une écoute inconsidérée de France Culture ainsi que toutes ses lectures, qu'elle nous proposaient, lectures de toute sorte dont de

sociologie dès le lycée mais aussi Max Stirner (L'unique et sa propriété).

Des anecdotes ravissaient toute la famille, comme celle racontée par une tante, orpheline et placée chez des bourgeois, nous disant qu'elle crachait consciencieusement et systématiquement dans la soupe avant de la servir. Je suis toujours mal à l'aise dans des restaurants ou hôtels « avec un service classe » fréquentés durant ma vie professionnelle.

Bref, mon entendement et surtout mon jugement procèdent de tout cela autant que de mes études universitaires et de ma vie professionnelle ensuite.

Toutefois, comme l'indique mon C.V. professionnel bien conforme et lisse, mon expérience et immersion dans le champ de l'industrie et du commerce reconnues par les salariés interviewés a peut être permis d'éviter la langue de bois de leur part comme cela peut se produire vis à vis de personnes qui ne sont pas du même monde, avec des sociologues vus comme des consultants (surtout si leur travail est commandité), ou comme des experts, auditeurs qualité, etc..devant lesquelles les salariés prennent la posture attendue et sont en représentation.

Par contre, ma récente et brève immersion dans le champ académique des sciences sociales peut expliquer un défaut d'habitus adéquat pour réaliser et écrire cette thèse, dont je vous propose de suite quelques éléments que je trouve marquants, peut être du fait de mon vécu.

Quelques épisodes et résultats marquants de ce travail de recherche

Il est inutile dans cette introduction de mettre en exergue les principaux résultats de thèse. Il suffit de se reporter à la conclusion générale.

Par contre, je souhaite mentionner dans cette introduction les épisodes et résultats qui me marquent plus que d'autres, du fait de ma vie.

Chaque rencontre-interview est un épisode marquant, en particulier ceux dans ma grande famille (Mon père a eu 10 frères et sœurs, avec une moyenne de 4 enfants chacun), beaucoup ayant eu une destinée par la force des choses sociales, force des choses sociales dont j'ai été en partie miraculeusement affranchi.

Après mes études, toute ma vie professionnelle a été comme salarié uniquement dans des sociétés privées à but lucratif et soumises à une rude concurrence, d'une société de 4 personnes, dont moi et tous actionnaires, jusqu'à des multinationales en passant par une grosse P.M.E.

Bien qu'essayant d'avoir une vue assez distancée de mon travail et de mes entreprises successives, les discours et mots d'ordre d'adhésion à l'entreprise, à ses valeurs et ce pour s'y impliquer pleinement me semblaient plutôt audibles. J'ai donc été très surpris de constater les

résultats suivants, très marqués sur le terrain des entreprises du type « CAC 40 ».

Une large majorité de salariés discernent bien les « valeurs » de leur entreprise, et savent étayer ce discernement par de multiples exemples. Ces « valeurs » perçues sont celles bien souvent mentionnées dans bien des écrits : chacun pour soi, compétition, récompense au mérite surtout pour les meilleurs.

La surprise est qu'une majorité de salariés, y compris de ces entreprises, disent porter en eux d'autres « valeurs » ne serait ce qu'en disant ce qu'ils perçoivent, comment ils le jugent, ce qu'ils souhaitent et ce qu'ils font. Ces « valeurs » là sont diamétralement opposées à celles de leur employeur. Ce sont plutôt des valeurs de solidarité, de cohésion, de justice sociale quant aux récompenses plutôt que le mérite, même celui apprécié à l'aune des performances. Ils n'adhèrent donc pas aux valeurs de leur employeur.

Une deuxième surprise a trait au discours largement partagé affirmant qu'il faut adhérer aux valeurs de son entreprise pour s'y impliquer pleinement. Ce n'est pas ce que j'ai constaté. Ce sont les salariés qui portent plutôt des valeurs de solidarité, de cohésion, de justice sociale qui s'impliquent le plus, qui font « tourner la boutique ». De fait, cela semble logique : ceux qui partagent les valeurs de l'entreprise, à savoir « chacun pour soi », « compétition », « mérite », travaillent d'abord pour eux, pas pour l'entreprise.

Je pensais également que les salariés percevaient et agissaient plutôt en adhésion ou en réaction ou résistance par rapport à leur employeur. Et bien non, leurs convictions et conduites procèdent moins de l'immédiat que de tout ce qui a sédimenté en eux tout au long de leur trajectoire sociale. Même la position professionnelle présente (les managers et les managés) ne semble pas avoir une très forte influence : la proportion de « managers » portant les valeurs de l'entreprise est quand même un peu plus grande. Peut être aussi que partager à priori les valeurs de l'entreprise les prédispose à être managers, ne serait ce que parce que la hiérarchie, au moins en son sommet, a tendance à privilégier ce type de profil.

Ce n'est qu'assez tard dans ma thèse que j'ai songé, à la vue des résultats, de prendre en compte les affects (émotions et sentiment). Longtemps, je suis resté sur une anthropologie de l'homme raisonnable, sa raison étant inspirée par telles convictions ou telles autres. Je ne comptais pas me poser la question du « choix » des convictions. J'ai été conduit à le faire, et en premier lieu à rejeter l'hypothèse du choix moral (convictions « meilleures » qu'une autre) pour retenir l'hypothèse suivante : on « choisit » des convictions dans l'espoir, avec le désir d'éprouver des affects joyeux, d'être heureux ou moins malheureux. En relisant les verbatims, cette hypothèse semble confirmée

(Il suffit également de lire Aristote ou Spinoza pour être conforté dans cette hypothèse!).

La « raison » du choix de convictions plutôt que d'autres est alors à chercher dans les affects profonds de la personne : en considérant son futur, celle qui éprouve des affects d'acceptation, de soumission « choisit » plutôt d'être inspirée par le chacun pour soi et le mérite, et celle qui éprouve des affects de crainte et/ou de révolte « choisit » plutôt d'être inspirée par la solidarité, la cohésion et la justice sociale. La première pense s'en sortir seule, « self made man » ayant du mérite, et la deuxième est persuadée, intuitivement ou par expérience, qu'il faut se serrer les coudes pour un « vivre ensemble vivable » serein. Comme l'écrit J. Butler « *le dilemme moral ne s'éteint pas ; il persiste précisément dans la tension existant entre le vouloir vivre et le vouloir vivre d'une certaine manière avec les autres* ». Mais ce dilemme est tranché affectivement et non normativement.

Lecture et structuration du document de thèse

La lecture du document de thèse est rendue plus aisée en tenant compte de l'« *Aide à la lecture : Conventions d'indications et lexique* » de l'annexe 1.

Le document de thèse est construit autour de la *partie B Résultats de l'étude empirique* qui apportent des réponses aux problématiques sociologiques formulées, réponses regroupées dans 3 chapitres.

Ces réponses ou résultats sont présentés autour d'un pivot central : les convictions des salariés exprimées à l'aide des « valeurs » auxquelles ils croient, qui les inspirent, bref leur éthique.

Nous présentons d'abord (Chapitre B2) les « valeurs » qui, selon les salariés, inspirent leur organisation et surtout les « valeurs » ou convictions qui les inspirent eux-mêmes jusqu'à définir quelques « catégories éthiques » regroupant chacune un certain nombre de salariés. Dans cette même partie, nous vérifions s'il y a des liens entre les « convictions » et certaines caractéristiques sociales.

Nous présentons ensuite (Chapitre B3) les perceptions, les motivations, les souhaits et les conduites des salariés au regard de ces catégories éthiques pour montrer, en premier lieu, qu'il y a corrélation entre catégories éthiques et perceptions, motivations, etc.....mais aussi en les discutant pour déjà faire apparaître certains affects, de soumission ou de contestation.

Nous présentons enfin (Chapitre B4), les affects exprimés au regard de ces mêmes catégories éthiques pour montrer, en premier lieu, qu'il y a corrélation entre catégories éthiques et affects éprouvés, et même que les affects conduisent à avoir plutôt certaines convictions, à être plutôt dans une catégorie éthique et pas dans une autre.

Ces présentations successives autour d'un pivot central (Les convictions des salariés, les « valeurs » auxquelles ils croient, qui les inspirent) ne suivent donc pas la progression des entretiens (Voir partie « méthodologie et démarches d'analyse ») : ce n'est qu'après avoir parlé de leurs perceptions, souhaits, motivations et conduites que les salariés ont été invités, en une sorte de prise de recul, de parler des valeurs qui inspirent leur organisation et des valeurs qui les inspirent. De même, les salariés n'ont jamais été invités à parler de leurs affects : les affects sont exprimés spontanément tout au long de l'entretien.

Toutefois, en introduction à ces présentations successives des résultats, nous proposons en un chapitre B1 préalable un tableau de la perception, surtout au travers des motivations et de l'implication ou conduite, de tous les salariés interviewés, bref une synthèse de leur rapport au travail. Cette présentation introductive a 3 objectifs :

faire le lien entre tous les verbatims et les résultats synthétiques des chapitres B2 et B3, afin de montrer l'ancrage des résultats synthétiques dans les entretiens et leur analyse qualitative,

faire le lien entre nos constatations, celles relatives aux « rapport au travail », et celles d'autres auteurs, tels Baudelot et Gollac⁹, Méda et Vendramin¹⁰.

avoir une idée générale du caractère « domination » ou « émancipation » du travail, pour reprendre les termes de A. Honneth¹¹, avec quelques considérations sur la souffrance au travail.

La partie A développe, au chapitre A1, les différentes problématiques issues de la question principale de thèse.

Les chapitres A2, A3 et A4 élaborent les cadres théoriques, à savoir les 2 référentiels, qui semblent nécessaires au regard des différentes problématiques retenues, tandis que le chapitre A5 tient compte d'une anthropologie spinoziste pour amender ces cadres théoriques.

Enfin, le chapitre A6 expose la méthodologie des entretiens, dont le guide d'entretien procédant des 2 référentiels élaborés et présente les démarches et les outils d'analyses de ces entretiens.

Tout ce travail théorique, méthodologique et empirique ne peut se faire qu'en mobilisant de nombreux apports sociologiques et philosophiques.

La conclusion générale résume nos résultats de thèse (chapitre C1), souligne l'articulation que

9 Christian Baudelot et Michel Gollac : « *Travailler pour être heureux ? - Le bonheur et le travail en France* » Fayard (2003)

10 Dominique Méda et Patricia Vendramin, « *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?* », Sociologies [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 20 mai 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/3349>

11 Honneth Axel, Gernet Isabelle (trad.), « Travail et agir instrumental. À propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société », *Travailler*, 2/2007 (n° 18), 240p, p. 17-58

nous avons faite entre (situations et faits sociaux) et (Éthique et affects), met en perspective les différentes approches évoquées (classes sociales, oppressions, affects, convictions) (chapitre C2), en souligne l'originalité (chapitre C3), et en épilogue propose de nouvelles pistes de recherche pouvant conjuguer ces différentes approches (chapitre C4).

Partie A : préparation de l'enquête empirique

Cette première partie semble être écrite à priori, indépendamment des entretiens « terrain ». Il n'en ai rien. Certes, des interrogations et des pistes préalables ont conduit à la question principale de thèse, mais c'est à la lumière des entretiens qu'une théorie en quelque sorte « enracinée » est construite et sert de fondement à nos investigations. En particulier, c'est après une première analyse des entretiens que nous mobilisons une anthropologie spinoziste développée en complément à une approche d'un acteur totalement rationnel qu'il soit un « acteur programmé et déterminé » ou un « acteur libre arbitre ».

Cette partie A développe, au chapitre A1, les différentes problématiques issues de la question principale de thèse.

Les chapitres A2, A3 et A4 élaborent les cadres théoriques, à savoir les 2 référentiels, qui semblent nécessaires au regard des différentes problématiques retenues, tandis que le chapitre A5 tient compte d'une anthropologie spinoziste pour amender ces cadres théoriques.

Enfin, le chapitre A6 expose la méthodologie des entretiens, dont le guide d'entretien procédant des 2 référentiels élaborés et présente les démarches et les outils d'analyses de ces entretiens.

Chapitre 1-Problématiques et questions

Le titre de la thèse « *Engagement social dans le champ économique au regard de l'éthique personnelle* » contient l'hypothèse, la seule, qu'il y aurait un lien raisonnable, rationnel, entre les engagements des personnes et leurs convictions, celles-ci exprimées par des valeurs éthiques, notion à approfondir bien entendu.

L'engagement que nous voulons appréhender est celui de tous les salariés, pas seulement celui de militants qui s'engagent volontairement, mais celui de tous ceux embarqués plus ou moins contraints dans des organisations, leur employeur, pour le plus souvent y gagner leur vie.

Le questionnaire posé en introduction (« *Quelles sont les différentes manières de sentir, de percevoir, de juger, puis d'espérer et de trancher et d'agir* ») a trait à l'engagement de chacun au sens large.

S'enquérir suffisamment exhaustivement de cet engagement conduit à poser les questions suivantes aux salariés : *Que voyez vous ?* (Il est invité à voir son organisation et à se voir lui dans l'organisation) *Qu'en pensez vous ?* *Que souhaitez vous ?* *Que faites vous ?*.

Pour répondre à ces 4 questions avec suffisamment d'explications, chaque salarié est amené à

parler sur les thèmes suivants :

avec mon organisation, je produit **quoi** (biens, services, profit, etc..) et **comment** (selon quelle organisation et fonctionnement)

et pourquoi : motivations de l'organisation et du salarié, et sens qui inspire en partie ces motivations et les « **quoi et comment** ».

Vouloir établir un lien entre engagements et convictions conduit à inviter les salariés à exprimer ce qu'ils pensent et ce qu'ils souhaitent en faisant référence à des valeurs, valeurs dont ils pensent qu'elles inspirent leur organisation, et valeurs, pas forcément les mêmes, dont ils pensent qu'elles influencent leur engagement, y compris leur vision des choses et leurs actions, et dont ils souhaitent qu'elles inspirent leur organisation.

Mais ces salariés travaillent dans des organisations déterminées et contraignantes, et ceci nous conduit, et les conduit peut-être aussi, à penser que ce qu'ils voient et que ce qu'ils font est en partie et respectivement déterminé et contraint.

De ces 4 questions et 2 remarques surgissent, au fil de la réflexion et du travail pour y répondre, plusieurs problématiques dans 3 domaines :

domaine sociologique bien sûr, mais aussi,

domaine conceptuel et philosophique,

domaine méthodologique.

1-1 Problématiques sociologiques

Parmi les 4 questions, **2** (*Qu'en pensez vous ? Que souhaitez vous ?*) impliquent des jugements de valeurs permettant de répondre aux 4 questions sociologiques suivantes :

(1) Y a t' il des valeurs qui inspirent les organisations (leurs objectifs, procédures, etc..) , ex : « valeurs d'entreprise » ? **valeurs dites alors « dominantes »**

(2) Y a t' il des valeurs qui inspirent les **salariés**, ont ils des « convictions », dont certaines « **majoritaires** » parmi ceux interviewés ?

(3) Ces convictions des salariés sont elles liées à leurs **conditions sociales salariales** ?

(4) Plus précisément, les **valeurs « majoritaires »** chez les salariés sont elles en lien avec les **valeurs « dominantes »** de leur organisation ? Par exemple, adhésion ou réaction des salariés à leur organisation et à ses « valeurs » ?

Les 2 autres questions (*Que voyez vous ?*, *Que faites vous ?*) permettent de répondre en grande partie à la question principale de thèse : (5) Y a t' il des corrélations entre d'**une part** perceptions exprimées et conduites sociales et d'**autre part** les convictions des salariés ?

mais elles permettent également de décrire ces liens en particulier à propos des conduites sociales des salariés (6) :

Quelles sont les motivations correspondantes à ces conduites sociales ?

Quels salariés contribuent le plus aux objectifs de leur organisation, s'y impliquent le plus, : Ceux qui adhèrent ? Ceux qui ont telles convictions ? Et alors lesquelles ?

Parmi toutes ces questions, 2 au moins, (4) adhésion des salariés aux valeurs de leur organisation et (6) « meilleure implication des salariés qui adhèrent » ont des réponses largement évoquées dans les discours managériaux mais aussi sociaux, le mot « adhésion » étant parfois remplacé par « programmation » et le mot « implication » remplacé par « « domination » ou servitude.

(7) enfin, à la vue des résultats et des réponses données aux questions précédentes, y a t' il, pour les salariés, des convictions « meilleures »¹² que les autres ? Quelles sont les raisons profondes, exprimées par les salariés, qui les poussent à avoir certaines convictions plutôt que d'autres, certaines perceptions et surtout conduites plutôt que d'autres ?

Ces 7 problématiques sont résumées dans la question principale de thèse :

« Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ? »

1-1-1 Prise en compte des déterminants sociaux ?

Le choix de l'éthique et des affects (à savoir émotions et sentiments) pour expliquer les perceptions et conduites des salariés est d'abord motivé par l'hypothèse qu'il y a des corrélations fortes entre ceux-ci et par la curiosité de trouver lesquelles. Mais ce choix ne peut faire oublier l'importance des déterminants sociaux habituellement mobilisés pour appréhender le salariat. Nous en tenons compte au regard des auteurs et ouvrages mobilisés pour l'analyse et la discussion des entretiens.

Le salarié est un acteur bien relatif. En particulier, les conduites qu'il a et les perceptions qu'il exprime procèdent en grande partie de ce qui est prescrit ou suggéré. Ce que nous étudions plus précisément, ce sont les écarts, les libertés prises par certains et moins par d'autres par rapport aux conduites dictées ou les représentations suggérées. Ces écarts (Pour certains : désobéissance,

12 Ce qui supposerait la définition d'une norme : efficacité ? « noblesse » de caractère ?

révolte ; contestation ; Pour d'autres : soumission-acceptation; Pour d'autres encore : peur, tristesse) autant dans les perceptions que dans les conduites, procèdent, par définition, moins directement des contraintes sociales (déterminants sociaux) que de ce qui fonde la personne elle-même : convictions et affects.

Mais ce sont ces écarts qui peuvent ou non « faire bouger les choses », les organisations.

Le chapitre *A2- Quelle réflexivité des perceptions et conduites* motive ce choix de l'éthique et des affects au regard d'autres paramètres explicatifs tel l'âge, le sexe, la position ou trajectoire sociale. Mais ce choix ne peut faire oublier l'importance de ces déterminants sociaux habituellement mobilisés pour appréhender le salariat. Les paragraphes ci-dessous résument surtout que ces déterminants ne sont donc pas négligés pour autant.

Parler de position ou de trajectoire sociale conduit nécessairement à devoir les repérer, les nommer, les codifier au moyen d'une classification. Dans une société dont le champ socio-économique évolue rapidement, il est très difficile d'avoir un consensus sur une classification des positions sociales. La classification en « prolétaires » et « bourgeois » renvoie à des classifications¹³ qui ne recouvrent pas toutes les « faces de l'oppression »¹⁴ (Les réfractaires au concept de classes sociales ont beau jeu de le dire). Le concept de trajectoire sociale est encore plus complexe (position d'origine + position actuelle + un cheminement (?)). Vouloir corrélérer ou expliquer des engagements (perceptions et conduites) avec des variables, des paramètres aussi complexes est une gageure intellectuelle hors de portée, ce qui n'enlève rien à leur intérêt pour décrire la société, en donner une image compréhensible.

Dans notre étude, nous sollicitons tout type de salariés, cadres (dont le nombre a cru en relation avec l'élargissement non maîtrisé de cette classification), employés, ouvriers, fonctionnaires ou non, précaires ou non, etc. Nous verrons par exemple que dans la catégorie « cadre » d'une même entreprise et d'un même établissement, il y a diversité des perceptions et conduites sociales.

Certes, à une situation sociale (Codifiée en position, classe, etc..) peuvent être rapportés des faits sociaux ou actions sociales (Ex : , opprimer, obéir, résister) produisant une reproduction ou une évolution de cette situation sociale, mais il n'est pas possible de déterminer des causalités. Assurément, de nombreuses statistiques mettent en évidence, par exemple, des reproduction de

13 Comme l'indique le début du « *manifeste du parti communiste* » (1847) : « *Homme libre et esclave, patricien et plébéien, baron et serf, maître de jurande et compagnon, en un mot oppresseurs et opprimés, en opposition constante* »... « *La société bourgeoise moderne, élevée sur les ruines de la société féodale* (Mais esclavage et servage existaient encore en 1847), n'a pas aboli les antagonismes de classes Elle n'a fait que substituer de nouvelles classes, de nouvelles conditions d'oppression, de nouvelles formes de lutte à celles d'autrefois. »

14 Young Iris Marion, « five faces of oppression » in *Oppression, Privilege, & Resistance* edited by Lisa Heldke and Peg O'Connor, Boston, McGraw Hill, 2004

conditions sociales qui semblent donc comme autant de déterminations. Pour autant, une statistique constatée ne saurait être prédictive : par exemple, un pourcentage constaté d'ascension sociale ne saurait être utilisé comme une probabilité permettant de prédire l'avenir d'un individu et surtout pas pour prendre des décisions en ce qui le concerne qui tiendraient compte de cette probabilité comme cela a souvent été fait en milieu scolaire : la nature complexe de la variable position ou classe, faite pour classer et non pour expliquer, rend cette « probabilisation » impossible.

Par contre, les différentes oppressions subies par les uns et infligées par d'autres, oppressions qui sont les principaux critères pour définir des classes sociales et classer les uns et les autres dans celles-ci (« *kurz, Unterdrücker und Unterdrückte* » comme l'écrivent Marx-Engels dans le manifeste), sont évoquées par les salariés durant l'entretien non seulement en mentionnant des perceptions et conduites mais également lorsqu'ils sont invités à porter un jugement au regard des valeurs éthiques et performatives que nous leur proposons.

Aussi, du fait de l'évocation des salariés, ces déterminants sociaux sont largement pris en compte pour discuter les analyses de leurs dires dans le chapitre B1 sur le rapport au travail et surtout dans le chapitre B3- *Environnement et fonctionnement ; motivation et implication* en mobilisant :

aussi bien des concepts renvoyant à des dominations, au travail et du travail, comme la subsomption du travail à l'accumulation du capital, travail abstrait, dimension « instrumentale » du travail, soumission à des contraintes ou à des limites imaginaires,

que des concepts renvoyant à des émancipations, au travail et par le travail, comme la subsomption du travail à la « production de biens et de service », à être « utiles socialement », travail concret, dimension « expressive » du travail, « nécessité de la nature » renvoyant également à la libre-nécessité (Spinoza) plutôt qu'au libre arbitre, révolte, résistance, accommodements possibles de salariés sur bien des sujets causant de la soumission chez d'autres salariés.

1-1-2 Limites des réponses données

Les réponses données à ces 7 questions de thèse sont avant tout celles formulées par les salariés qui interprètent, critiquent et portent des jugements normatifs, inventent. Dans le chapitre B3- *Environnement et fonctionnement ; motivation et implication*, les catégories éthiques semblent expliquer les perceptions, les motivations et l'implication des salariés. Dans le chapitre B2- *Sens perçu et souhaité, catégories éthiques*, rien a priori n'explique pourquoi tel salarié a telle conviction éthique, en tout cas aucune raison « sociale » telle l'âge, trajectoire, origine, genre. Ce n'est pas un objectif de la thèse, même s'il semble que le type de travail, manager ou être managé, semble être corrélé avec l'éthique du salarié alors que le type d'employeur ne semble avoir aucune corrélation

sur l'éthique des salariés. Dans le chapitre *B4- Les affects, raisons profondes de choix raisonnables*, nous montrons une corrélation entre éthique du salarié et ses affects, les affects semblant induire l'éthique, mais nous ne pouvons expliquer le pourquoi de ses affects, sauf au cas par cas.

1-2 Problématiques conceptuelles et philosophiques

Pour J.-M. Vincent¹⁵ « *Les recherches empiriques à effectuer doivent être éclairées et critiquées par des questionnements théoriques, par ce que Horkheimer appelle la philosophie sociale. Le terme signifie que les questionnements ne peuvent pas être purement philosophiques, mais doivent correspondre à une véritable confrontation entre philosophie et sociologie, à un va-et-vient de l'une à l'autre, pour déterminer les conditions d'une transformation de la société.* »

Selon cette citation, il nous faut donc en premier lieu être « éclairé » pour choisir et explorer le terrain afin de répondre aux 7 questions relevant de la problématique sociologique. Cette exigence conduit à soulever au moins 3 problématiques ou exigences conceptuelles et philosophiques qu'il est nécessaire de clarifier pour éviter tout préjugé naturalisant ou implicite.

(1) Le terrain sociologique étudié étant celui des salariés travaillant pour l'organisation qui les emploie et avec qui ils ont un contrat de travail, contrat de subordination, une conceptualisation organisation-acteurs (salariés) est nécessaire. Cette conceptualisation doit permettre la prise en compte de la réflexivité du salarié à qui l'on demande jugement et souhaits, du concept de « valeurs d'organisation » évoqué dans les problématiques sociologiques, et introduire le moins de biais possible, notamment dans ce qu'invitera à dire le guide d'entretien qui sera élaboré sur la base de cette conceptualisation,

(2) D'une façon ou d'une autre, à voir dans les problématiques méthodologiques, les salariés sont amenés à parler de leurs convictions, de valeurs de leur organisation, à porter des jugements. Une question se pose alors : avec quels mots, quel langage, mots et langage nécessairement communs à tous les salariés, bref dans quel référentiel ? : Un référentiel¹⁶ normatif est à élaborer.

(3) Enfin, si la 7. question des problématiques sociologiques se pose (« *Quelles sont les raisons profondes, exprimées par les salariés, qui les poussent à avoir certaines convictions plutôt que d'autres ?* »), quel autre concept, quelle autre anthropologie (Que celle de l'homme doué de raison, inspiré par son intérêt ou d'autres valeurs éthiques) sur laquelle se fonder ?

15 Vincent Jean Marie, « La Théorie critique n'a pas dit son dernier mot », in *Variations Revue internationale de théorie critique*, 18/10/2005, pp 48-54

16 Explication de l'usage de ce terme « mathématique » dans le lexique en annexe 1.

1-3 Problématiques méthodologiques

Cette thèse repose sur une étude empirique, sur le terrain des salariés, avec les difficultés et problématiques habituelles quant à l'élaboration du guide d'entretien, les prises de contact avec un nombre suffisant de personnes, les démarches d'analyse des entretiens, etc...

Le guide d'entretien procédera bien évidemment des problématiques sociologiques et des conceptualisations et référentiels retenus.

De ce fait, au moins 2 problématiques spécifiques se posent :

(1) de quelle manière faire exprimer les salariés sur leurs valeurs, leurs convictions et celles de l'organisation qui les emploie, et ce avec un minimum d'ambiguïté quant aux réalités et actions perçues associées à ces valeurs,

(2) comment prendre en compte la diversité des sous-populations, diversité nécessaire pour répondre à la question des problématiques sociologiques sur la similitude et les variations des catégories éthiques dans chaque sous-population,

sans oublier bien sur que les dires des salariés auront avant tout trait à leurs perceptions et conduites sociales, dires articulés par le guide d'entretien dans le cadre de la conceptualisation organisation-acteurs évoquée dans les problématiques conceptuelle et philosophique.

Chapitre 2- Quelle réflexivité des perceptions et conduites

Le cheminement de ce chapitre et du chapitre suivant a pour point de départ notre question principale de thèse : « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions* » et comme aboutissement la réponse à la 2. problématique conceptuelle : « *les salariés sont amenés à parler de leurs convictions, de valeurs de leur organisation, à porter des jugements. Une question se pose alors : avec quels mots, quel langage, mots et langage nécessairement communs à tous les salariés, bref dans quel référentiel ? : un référentiel normatif est à élaborer.* ».

Les termes « perceptions et conduites sociales » de notre question principale de thèse montrent une volonté de s'accrocher à une réalité, vécue, pratique, tandis que le terme «convictions» indique que la réflexivité du salarié sera exprimée, in fine, en utilisant ce référentiel normatif dans lequel les convictions sont décrites.

Le cheminement que nous proposons est constitué des étapes suivantes en autant de sections :

la section *A2-1 Sens, motivations, décision ou conclusion : syllogisme pratique* reprend le pari

posé dans l'introduction générale que les salariés sont en mesure d'appliquer un syllogisme pratique aussi bien à propos d'eux-même qu'à propos de l'organisation qui les emploie, eux-même et leur organisations tels que perçues par eux,

toutefois, la section *A2-2 Théorie des représentations et conduites sociales* souligne la diversité potentielle des représentations de ce qui est perçu, ces représentations étant déjà empreintes de « valeurs », « d'imaginaire »,

la section *A2-3 Acteurs avec « Habitus », « imaginaire social »* rappelle que ces « valeurs » et ces représentations sont socialement déterminées (Habitus de Bourdieu) mais que ces déterminations ne sont pas facilement analysables (Imaginaire social, « magma » de Castoriadis),

aussi, la section *A2-4 Variables ou paramètres pertinents : revue et interrogations* nous interroge t' il sur la pertinence de choisir des variables explicatives procédant directement de déterminants sociaux, pour affirmer que d'autres énoncés existent pour expliquer, porter un jugement sur les perceptions et conduites, ces énoncés étant nommés « éthique » ou « convictions ».

2-1 Sens, motivations, décision ou conclusion : syllogisme pratique

Dans notre thèse et compte tenu de notre conceptualisation organisation-acteur décrite dans le chapitre A4 suivant, un sens est à trouver et à dire par les salariés aussi bien à propos de l'organisation que de l'agent en se fondant sur leurs dires.

En introduction générale, nous avons fait le pari de la capacité des salariés à percevoir, à juger et à souhaiter en parlant du « quoi et comment », à savoir ce qui est produit (biens ou services) et comment cela est produit (organisation et fonctionnement), en parlant des objectifs ou motivations qui inspirent ce « quoi et comment », et enfin, avec le recul nécessaire, en parlant du sens, d'un « pourquoi premier » inspirant à la fois les motivations et le « quoi et comment ». En mobilisant le syllogisme pratique d'Aristote, le « pourquoi premier » correspond au « principe majeur », les « motivations » au « principe mineur », le « quoi et comment » à la conclusion ou décision du syllogisme.

Ces dires des salariés sont fondés sur leur vécu, leur pratique, pratique qui peut donc être décrite dans le cadre du syllogisme pratique d'Aristote¹⁷, syllogisme pratique et non pas syllogisme normatif comme le soulignent aussi bien Pierre Aubenque (*Prudence chez Aristote*) qu' Elizabeth Anscombe, (*«Modern Moral Philosophy» (1958), Ethics, Religion and Politics*) à savoir avec une dialectique, une délibération possible (ou une réflexion ou *intuition* et une « prudence » comme

17 Aristote :*Éthique à Nicomaque* (VI, 12, 1144a31 sq.) Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des Textes Philosophiques », 1990 (1re éd. 1959)

l'écrit Aristote) entre principe majeur (Un « pourquoi premier » qui inspire mais n'est donc pas un impératif catégorique), principe mineur (Des « motivations »), et conclusion ou décision (Le « quoi et comment »).

Cette dialectique ou délibération possible est prise en compte dans la réflexivité de notre conceptualisation organisation-acteur décrite dans le chapitre A3 suivant.

Dans notre thèse, fondée sur des perceptions et données empiriques, nous distinguons donc le sens, le « pourquoi premier», pas toujours dit clairement, qui inspire le « quoi et comment », d'un autre pourquoi, inspiré par le premier, que sont les « motivations », aussi bien de l'organisation que du salarié :

un sens, ou « pourquoi premier » ou « principe majeur », inspire les «motivations» de l'organisation, de ce qu'elle fait, ces motivations étant déclinées en « objectifs », « utilité sociale », « contraintes et risques », et un sens du salarié (ou son « principe majeur » ou ses « conviction ») à priori différent du sens de son organisation, inspire ses motivations (ou « principe mineur »), ses motivations pouvant inclure certaines de l'organisation, mais aussi bien d'autres tel « épanouissement », « salaires », « relations aux autres » et aussi « contraintes ».

Ce même sens (? ¹⁸) inspirant les motivations de l'organisation inspire également son « quoi et comment », « quoi et comment » de l'organisation décliné en « organisation » et « fonctionnement », et le même sens inspirant les motivations du salarié inspire également son « quoi et comment » décliné en «fonctionnement» et « implication ».

Les motivations (« pourquoi second » ou « principe mineur ») aussi bien que le « quoi et comment » (Conclusion ou décision du syllogisme pratique) rend le « pourquoi premier » ou « principe majeur », le sens, tangible, perceptible : ce « pourquoi premier » est structurant et assure la cohérence du « quoi et comment » qui lui est contingent. Aussi, les personnes interviewées seront invités à dire les « motivations » (à savoir « objectifs », « utilité sociale », « contraintes et risques », « épanouissement », « salaires », « contraintes ») et le « quoi et comment » de leur employeur et d'eux-mêmes ne serait ce que pour étayer empiriquement leur perception du sens, du « pourquoi premier », « principe majeur ».

2-2 Théorie des représentations et conduites sociales

Les perceptions par les salariés de leur organisation, en particulier de ce qui semble le plus objectivable à savoir le « quoi et comment » et leurs motivations (Objectifs, utilité, contraintes) ne

18 Mais un nouveau sens, ex : du fait de nouveaux actionnaires, peut influencer le « pourquoi » alors que le « quoi et comment », plus lentement modifiable, est encore inspiré par l'ancien sens et l'ancien pourquoi.

peuvent être considérées comme « objectives ». Il en est de même pour les perceptions par les salariés de leurs propres objectifs, motivations, comportements.. Les concepts d'*habitus* et d'*illusio* de P. Bourdieu nous le rappellent et mobiliser les théories des représentations et conduites sociales nous aide à s'en convaincre en nous suggérant quelques clés d'analyse, dont les « valeurs ».

*« La représentation a un caractère imageant. Le terme image ne signifie pas la simple reproduction de la réalité mais renvoie à l'imaginaire social et individuel. C'est la face **figurative** de la représentation ».*¹⁹

Cette citation de Marie-Odile Martin Sanchez est significative pour souligner le caractère très relatif de la perception de toute réalité par chacun : la représentation de cette perception n'est pas une reproduction mais une « *image* » renvoyant à un imaginaire non seulement individuel mais social, collectif. Nous creuserons plus loin ce concept d'imaginaire social.

Pour cerner ce concept de représentation sociale, créé par Durkheim (1898), nous retiendrons les 2 citations suivantes :

« La représentation sociale est le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe, reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique » (Abric 1987)

« Les représentations sociales sont des systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres qui, orientent et organisent les conduites et les communications sociales. Les représentations sociales sont des phénomènes cognitifs engageant l'appartenance sociale des individus par l'intériorisation de pratiques et d'expériences, de modèles de conduites et de pensée » (Jodelet 1989).

Les notions de « signification spécifique » attribuée au réel, ainsi que « engageant l'appartenance sociale » et « intériorisation de pratiques » introduisent d'une part la notion de « sens » (« sens » que nous essayerons de faire exprimer par les personnes interviewées) et d'autre part de choses auxquelles on tient car elles font partie de soi et de ses appartenances (dont communautés, communautés professionnelles, etc...). La dimension passionnelle, affective qu'évoque déjà Spinoza n'est donc pas à négliger.

Le concept de « noyau central » développé par Abric (1988) permet de mieux cerner de quoi procède ce « sens » et « ce à quoi on tient ».

¹⁹Marie-Odile Martin Sanchez : *concept de représentation sociale* ; document du SERPSY (Soin Etude et Recherche en PSYchiatric) sur le site http://www.serpsy.org/formation_debat/mariodile_5.html

2-2-1 Noyau central d'une représentation sociale

Outre donc le lien entre « représentation sociale » et « imaginaire social », nous retiendrons le concept de noyau central car il permet, de notre point de vue, de faire le lien avec le concept de « valeur ».

Pour Abric (1988), « *toute représentation est organisé autour du noyau central* », la représentation sociale se structurant autours de ce noyau central, stable et non négociable.

Abric donne en exemple les 5 éléments nucléaires de la représentation sociale de l'Artisan : « travailleur manuel », « amour du métier », « travail personnalisé », « travail de qualité » et « apprentissage ». Ce noyau est non négociable du fait qu'il contient les éléments indispensables qu'un travailleur devrait avoir pour être qualifié d'artisan. Ainsi, un artisan qui ne présente pas un certain amour du métier ou qui utilise des M.O.C.N²⁰, ne peut être réellement considéré comme un artisan pour la majorité de personnes ayant la représentation de l'artisan que décrit Abric.

Il est intéressant de mentionner les éléments du noyau central qui, d'après Marie-Odile Martin Sanchez²¹, donnent sens à la représentation :

la nature de l'objet représenté

la relation de cet objet avec le sujet ou le groupe

le système de valeurs et de normes (le contexte idéologique).

Avec ces caractéristiques du noyau central, notre question principale de thèse : « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions* » a déjà une réponse partielle quant au lien entre perception et éthique personnelle, la deuxième information étant que pour beaucoup de personnes ce lien est très fort, pratiquement non négociable, en particulier pour celles très attachées à « leurs valeurs ». Nous pensons qu'il en sera de même pour les conduites sociales, ce qui permet de supposer un lien entre représentations des perceptions (en premier lieu ce que l'on perçoit et ce que l'on ignore sans même s'en rendre compte) et conduites sociales (En premier lieu ce que l'on fait et ce que l'on ne songe même pas à faire ou ne pas faire), ce que nous devons vérifier avec les entretiens.

Plus généralement, nous pensons que le système de valeurs d'une personne est une caractéristique déterminante de celle-ci et qu'à la plupart de ses représentations et de ses conduites sociales est associé le même système de valeurs, système de valeurs qui peut toutefois évoluer au cours du temps, mais qui devrait être un facteur déterminant de sa trajectoire sociale.

20 Machine-Outils à Commandes Numériques

21 Marie-Odile Martin Sanchez : *Concept de représentation sociale* ; Ibid

La conception originelle des représentations sociales de Durkheim (Représentation collective) ainsi que la citation de Jodelet mentionnée plus haut « *Les représentations sociales sont des phénomènes cognitifs engageant l'appartenance sociale des individus* » pourrait laisser penser qu'au sein d'une collectivité, d'un même groupe social, il y a homogénéité et consensus fort sur les représentations. D'après l'article « *Questioning consensus in social representations theory* » des auteurs cités en note de bas de page ²² la réalité est plus complexe. Ainsi, Moscovici (1988) affirme que « It seems an aberration... to consider representations as homogeneous and shared as such by a whole society. What we wished to emphasise by giving up the word "collective" was this plurality of representations and their diversity within a group. » (Moscovici ²³, 1988; p. 219). Il n'y a pas consensus, mais une « consensualité » suffisante pour permettre argumentation et évolution d'une représentations sociale au niveau d'un groupe social. Comme le précise le même article cité « *Against notions of monolithic and homogenous representations, we propose the idea of a representational field, susceptible to contradiction, fragmentation, negotiation and debate. In such a representational field, there is incoherence, tension and ambivalence.* ».

Il y a donc diversité des représentations au sein d'un même groupe social. C'est en particulier ce que nous constatons lors de nos entretiens en s'en tenant par exemple aux représentations sociales de leurs organisations des seuls cadres. Bien entendu, les « négociations et débats » font apparaître des influences, des pouvoirs, comme le souligne le même article : les médias et surtout, sur notre terrain de recherche à savoir les organisations employant des salariés, des groupes sont plus dominants que d'autres, mais nous verrons que « dominants » ne veut pas dire « majoritaires ».

L'imaginaire social (Voir la citation de Marie-Odile Martin Sanchez) est également un concept associé à celui de représentation sociale, pour en déterminer en quelque sorte les causes profondes.

2-3 Acteurs avec « Habitus », et « imaginaire social »

L 'Habitus selon **Bourdieu**²⁴ est l'intériorisation des normes sociales dominantes au regard de sa position sociale: c'est une aliénation, concept que nous analysons dans la section *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*. L'approche de Castoriadis est une sorte de transposition au niveau social de cette intériorisation, sans toutefois insister sur le caractère dominant et aliénant des réalités ou normes sociales. Il s'agit de l'imaginaire d'un groupe social plus ou moins porté par

22 Diana Rose, Danielle Efraim, Marie-Claude Gervais, Helene Joffe, Sandra Jovchelovitch and Nicola Morant *Questioning consensus in social representations theory* : London School of Economics . Papers on social representations, 4 (2). pp. 150-176. ; (1995)

23 Moscovici S (1988) *Notes towards a description of social representations*. European Journal of Social Psychology, 18, 211-250

24 Bourdieu Pierre, *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994, 256p

chaque membre de ce groupe :

Selon Chapel Sébastien « *L'imaginaire, chez Castoriadis*²⁵, est cette puissance anonyme, collective et immotivée de faire être des significations d'où vont découler aussi bien les structures symboliques, les articulations spécifiques de la société (économie, droit, politique, religieux, art etc.) que le sous-bassement de ce qu'elle considère comme rationnel ou fonctionnel »²⁶. Il se perçoit lorsqu'il y a décalage entre la représentation de la réalité et celle-ci, si tant est que la réalité soit perceptible objectivement.

Castoriadis utilise le mot « *magma* » pour indiquer que le concept d'imaginaire social n'est pas simple à formaliser. Néanmoins, il indique que les formations idéologiques peuvent être considérées comme des ensembles identitaires rationalisables du fond magmatique de l'imaginaire social.

Nous pensons que les convictions qui inspirent ces formations idéologiques peuvent également être considérées comme issues, révélatrices de cet imaginaire social.

Les valeurs caractérisant ces convictions structurent, en quelque sorte, ce magma que serait l'imaginaire social quant à sa perception et son influence présente et future dans tous les champs sociaux. Autrement dit, l'imaginaire social d'un groupe social peut être appréhendé, caractérisé, par ses « valeurs morales », qui sont autant de paramètres latents mais primordiaux, expliquant en partie (comme nous l'avons vu plus haut avec d'autres auteurs) ses représentations sociales, ses formations idéologiques, comme l'écrit Castoriadis, et enfin ses réactions et ses conduites dans tout environnement, dont celui des entreprises et de tout employeur.

Ainsi, des motivations tels que autonomie, performance (valeurs qui, nous le voyons ci-dessous, sont montées en épingle dans les entreprises) conduisent à *travestir* les contraintes subies pour susciter le consentement des cadres au travail selon G. Flocco²⁷ : « *Contraintes productives et imaginaires sociaux se combinent pour susciter le consentement des cadres au travail* ». (Thèse, page 34).

Pour Bourdieu, les cadres sont illusionnés. Pour G. Flocco, ils s'illusionnent eux-mêmes. Nous dirons à tout le moins que ce concept d'imaginaire social de Castoriadis, pour expliquer la conduite des cadres et de tout salarié, est potentiellement très intéressante ; mais il faut, pour exploiter ces potentialités, formaliser ce concept d'une manière plus précise qu'un « magma » ou qu'un décalage entre représentation de la réalité et celle-ci. Si de plus cette formalisation est exprimée par les

25 Castoriadis Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, Réédité dans la collection "Points Essais", 1995, 544p

26 Chapel Sébastien, dans un texte paru dans la vie des idées.fr, le 26 novembre 2008

27 Flocco Gaëtan: *Le consentement des cadres au travail* (Thèse de doctorat à Université d'Évry Val d'Essonne, U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion, Pierre Naville)

acteurs eux-mêmes, la corrélation entre leurs perceptions et leurs conduites avec cet imaginaire est beaucoup plus convaincante.

Selon notre étude, ces raisons du consentement ou du rejet, issues de l'imaginaire social, peuvent être exprimées, par les personnes elle-même, en pointant les valeurs, les convictions du salarié, convictions révélatrices, dans le champ social, de ce même imaginaire. Ainsi un contrat sans référence horaire semble favoriser l'Autonomie, la liberté, mais aussi la dépendance et une subordination accrue de part la disponibilité qu'il exige implicitement, la thématique de la performance magnifie l'effort, le travail, le mérite, les rapports de genre renvoient également au Mérite (double !), mais aussi au respect, dignité de la personne.

Bien entendu, on peut toujours remarquer que ces salariés cadres sont « socialement structurés, déterminés et, partant bornés » comme le pense **Bourdieu** cité plus haut, y compris leur imaginaire social. Mais l'objectif de notre thèse est moins d'expliquer la genèse et l'évolution de leur imaginaire social, de leurs convictions, que d'établir des corrélations entre perceptions et conduites, décrites factuellement, et leurs convictions personnelles. De même, les personnes interviewées s'expriment sur les objectifs, fonctionnement, normes et procédures de leur entreprise et savent dire quelles sont les valeurs « d'entreprises » qui semblent inspirer tout cela.

2-4 Variables ou paramètres pertinents : revue et interrogations

Au vue de nos considérations précédentes sur le sens ou l'essence des choses, les convictions, les « valeurs » sont nos principales variables pour expliquer perceptions et conduites sociales.

Ces « valeurs » nomment le sens, l'essence qui surplombe, qui rend visible la cohérence de « l'ordre visible des faits » car cet ordre ne montre pas par lui-même les raisons d'être des faits, ne les rend pas intelligibles. En analyse de données, on parlerait de recherche de variables latentes. Le 2. théorème d'incomplétude de Gödel parlerait d'énoncé hors du système logique qui est adopté à priori et qui détermine la cohérence logique de celui-ci (cf sous-section *A2-4-5 Énoncé hors du champ sociologique : nécessité philosophique* et *Annexe 1 du chapitre A2 : Complétude, cohérence d'une organisation*).

Pourtant, en mobilisant Bourdieu et Castoriadis, nous venons d'insister sur les normes sociales et les réalités sociales qui influencent qui l'habitus qui l'imaginaire social. Aussi, bien d'autres paramètres explicatifs peuvent être suggérés, et souvent utilisés en sociologie, tels âge, genre, position sociale, trajectoire sociale.

Il nous semble nécessaire d'expliquer notre choix par rapport à ceux-ci en montrant qu'il y a

plutôt continuité que contradiction entre âge, trajectoire sociale et «convictions », mais aussi pour expliquer quel sort nous réservons aux données sociales objectives recueillies.

Pour comprendre un objet sociologique, ou tout autre phénomène complexe, il faut l'appréhender dans un référentiel lui même simple à saisir, référentiel dont la perception et la signification font consensus chez les salariés interviewés qui sont invités à exprimer jugements et souhaits dans ce référentiel.

C'est une condition nécessaire, mais non suffisante : un référentiel simple à saisir n'est pas forcément pertinent pour considérer et comprendre l'objet considéré.

Les référentiels « âge » et «sexe» sont simples à saisir. Il y a consensus quant à leur perception. Mais sont ils pertinents, en particulier pour appréhender les perceptions et conduites sociales ?

Certes, des statistiques sont toujours possible. Mais si des regroupements remarquables sont observées, leur explication sera à chercher avec d'autres paramètres que ceux-ci.

Le référentiel « genre » est en soi une structure sociale, une structure sérielle, comme l'analyse I.M. Young²⁸, induisant des séries sérielles (cf Sartre dans « critiques de la raison dialectique » mobilisé par I.M. Young), et donc bien trop complexe pour être retenu.

Des référentiels « position ou origine sociale », et encore plus « trajectoire sociale » sont peut-être pertinents, mais malheureusement complexes à saisir, comme nous allons le voir.

Nous allons passer en revue plus précisément ces différents paramètres explicatifs.

2-4-1 Positions ou classes sociales ?

Parler de position ou de trajectoire sociale conduit nécessairement à devoir les repérer, les nommer, les codifier au moyen d'une classification. Dans une société dont le champ socio-économique ne cesse d'évoluer, il est très difficile d'avoir un consensus sur une classification des positions sociales. La classification en « prolétaires » et « bourgeois » renvoie à des classifications datées²⁹ et qui ne recouvrent pas toutes les « faces de l'oppression »³⁰ (Les réfractaires au concept de classes sociales ont beau jeu de le dire). Le concept de trajectoire sociale est encore plus complexe (position d'origine + position actuelle + un cheminement (?)). Vouloir corrélérer ou expliquer des

28 Young Iris Marion, « Le genre, structure sérielle : penser les femmes comme un groupe social » in *Revue Recherches féministes* Volume 20, numéro 2, 2007, p. 7-36

29 Comme l'indique le début du « manifeste du parti communiste » (1847) : « *Homme libre et esclave, patricien et plébéien, baron et serf, maître de jurande et compagnon, en un mot oppresseurs et opprimés, en opposition constante* »... « *La société bourgeoise moderne, élevée sur les ruines de la société féodale* (Mais esclavage et servage existaient encore en 1847), *n'a pas aboli les antagonismes de classes Elle n'a fait que substituer de nouvelles classes, de nouvelles conditions d'oppression, de nouvelles formes de lutte à celles d'autrefois.* »

30 Young Iris Marion, « five faces of oppression » in *Oppression, Privilege, & Resistance* edited by Lisa Heldke and Peg O'Connor, Boston, McGraw Hill, 2004

engagements (perceptions et conduites) avec des variables, des paramètres aussi complexes est une gageure intellectuelle hors de portée, ce qui n'enlève rien à leur intérêt pour décrire la société, en donner une image compréhensible.

Dans notre étude, nous sollicitons tout type de salariés, cadres (dont le nombre a cru en relation avec l'élargissement non maîtrisé de cette classification), employés, ouvriers, fonctionnaires ou non, précaires ou non, etc. Nous verrons par exemple que dans la catégorie « cadre » d'une même entreprise et d'un même établissement, il y a diversité des perceptions et conduites sociales.

Certes, à une situation sociale (Codifiée en position, classe, etc..) peuvent être rapportés des faits sociaux ou actions sociales (Ex : , opprimer, obéir, résister) produisant une reproduction ou une évolution de cette situation sociale, mais il n'est pas possible de déterminer des causalités. Assurément, de nombreuses statistiques mettent en évidence, par exemple, des reproduction de conditions sociales qui semblent donc comme autant de déterminations. Pour autant, une statistique constatée ne saurait être prédictive : par exemple, un pourcentage constaté d'ascension sociale ne saurait être utilisé comme une probabilité permettant de prédire l'avenir d'un individu et surtout pas pour prendre des décisions en ce qui le concerne qui tiendrait compte de cette probabilité comme cela a souvent été fait en milieu scolaire (Dans son enfance l'auteur de cette thèse et sa famille en ont souffert) : la nature complexe de la variable position ou classe, faite pour classer et non pour expliquer, rend cette probabilisation impossible.

Par contre, les différentes oppressions vécues par les uns et infligés par d'autres, oppressions qui sont les principaux critères pour définir des classes sociales et classer les uns et les autres dans celles-ci (« *en un mot oppresseurs et opprimés* » comme l'écrit Marx), sont évoquées par les salariés durant l'entretien non seulement en mentionnant des perceptions et conduites mais également lorsqu'ils sont invités à porter un jugement au regard des valeurs éthiques et performatives que nous leur proposons.

2-4-2 De l'âge et trajectoire à l'imaginaire social et convictions

Le critère « âge » semble très objectif car simple à conceptualiser. Mais que signifie le temps qui passe ? Qu'est-ce donc que le temps ? « *Si personne ne me le demande, je le sais ; mais si on me le demande et que je veuille l'expliquer, je ne le sais plus* » écrit Saint Augustin (Les confessions).

« *Le premier emploi du temps est de ranger dans ce qu'on appelle l'ordre temporel de n'importe quel événement. Mais de fait, l'emploi principal du temps a trait à l'expérience humaine, effective ou possible, de ces mêmes événements. Ceux-ci ne sont directement accessibles que s'ils sont présents; s'ils ne peuvent être que retenus, remémorés, reconstruits, il faut les dire passés; s'ils*

*doivent être anticipés, attendus ou prévus, il faut les dire **futurs** ».*

Néanmoins, le passé vit en nous, et nous vivons pour le futur.

Cette expérience humaine, donc au cours du temps, peut être assimilée à la trajectoire, dont la trajectoire sociale. Malheureusement, la trajectoire d'une personne, même réduite à sa trajectoire sociale, n'est pas facilement conceptualisable en termes simples pour expliquer des objets complexes et divers comme les perceptions et les engagements des personnes. Cette trajectoire se résume mal dans la suite des événements qui la ponctue.

Par contre, en se basant sur les concepts de « vécu » ou d'« imaginaire social » (Castoriadis³¹), nous pouvons postuler que les convictions exprimées par une personne ainsi que ses affects procèdent du temps vécu, de la trajectoire sociale et personnelle de cette personne dans tous les milieux sociaux traversés.

Les valeurs caractérisant ces convictions sont l'émanation, en quelque sorte, de ce magma que serait l'imaginaire social quant à sa perception et son influence présentes et futures dans tous les champs sociaux, dont le champ économique, influence notamment sous forme de « formations idéologiques » apparaissant pour René Barbier se référant à Castoriadis « *comme des ensembles identitaires rationalisables du fond magmatique de l'imaginaire social* ».

Le cheminement que nous proposons peut donc se résumer dans le schéma suivant :

Trajectoire des personnes → **Imaginaire social** → **Convictions et affects** -----> Formations idéologiques

D'ailleurs Castoriadis, selon N. Poirier³², souligne le caractère « **immotivé** », « **indéterminé** » du lien entre l'histoire et l'imaginaire : « *l'histoire est une création **immotivée**, position première de significations à partir desquelles seulement les sociétés peuvent se donner leur monde et l'organiser en tant que réalité social-historique singulière. Cet imaginaire n'est donc pas image de, il ne s'agit pas de l'imaginaire comme reflet d'un eidos déjà donné, mais d'une « création incessante et essentiellement **indéterminée** (social historique et psychique) de figures/formes/images à partir desquelles seulement il peut être question de quelque chose* » [*L'institution imaginaire de la société, p. 8*] ».

31 Castoriadis Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, Réédité dans la collection "Points Essais", 1995, 544p « *Dès sa naissance, l'individu pris en charge par la collectivité à laquelle il appartient se trouve donc placé dans un champ social-historique – sous l'emprise à la fois de l'imaginaire social instituant auquel il participe (qu'il ait conscience ou non de cette participation) et de l'imaginaire institué dont il doit nécessairement tenir compte (qu'il lui soit soumis ou qu'il le conteste)* »

32 Poirier Nicolas, « Cornelius Castoriadis. L'imaginaire radical. », *Revue du MAUSS*1/2003 (no 21) , p. 383-404

Néanmoins, malgré cette indétermination, ce n'est qu'à partir du concept d'imaginaire qu'il devient possible, selon Castoriadis, de penser la société et l'histoire comme pôles de création originaire. Cet imaginaire est à envisager sous deux aspects : « *l'imaginaire instituant et l'imaginaire institué. Par imaginaire instituant, il faut entendre l'œuvre d'un collectif humain créateur de significations nouvelles qui vient bouleverser les formes historiques existantes; et par imaginaire institué non pas l'œuvre créatrice elle-même (« l'instituant »), mais son produit (« l'institué ») – soit l'ensemble des institutions qui incarnent et donnent réalité à ces significations, qu'elles soient matérielles (outils, techniques, instruments de pouvoir...) ou immatérielles (langage, normes, lois...)* »³³ liste non finie et que nous complétons avec formations idéologiques (pour reprendre l'analyse de René Barbier), idéologies inspirées par des convictions, des valeurs ... normatives et performatives (pouvant inspirer des normes, des lois, des organisations sociales).

La mobilisation que nous avons faite de C. Castoriadis, débutée en 2011, peut être complétée par celle de Chantal Jaquet³⁴ dont l'approche spinoziste utilisé dans son ouvrage sur les trans-classes, paru fin 2014, avec le concept d'ingénium, permet d'aboutir au même schéma : « *l'analyse de la complexion n'implique pas la récusation des habitus sociaux, mais leur inclusion dans une logique combinatoire plus vaste et plus complexe où l'enfance, l'histoire familiale, la place dans la fratrie, l'orientation sexuelle, la vie affective, les relations amicales et amoureuses, sont intégrées dans l'examen de la trajectoire (sociale)* ». Cette « *logique combinatoire plus vaste et plus complexe* » mettant en œuvre une longue liste de paramètres souligne cette « **indétermination** » due à de trop nombreuses déterminations et à cette « **immotivation** » due à de trop nombreuses motivations.

Cette mobilisation de Chantal Jaquet sera développée dans la section A5-4 « *Ingénium et multiples déterminations* ».

L'analyse que nous venons de faire à propos des déterminants sociaux, des trajectoires sociales peut se résumer ainsi en incluant déjà les affects qui sont discutés et pris en compte dans le chapitre A5- Alternative avec une conception spinoziste de la personne :

les convictions raisonnables et raisonnées et les affects des salariés, convictions et affects qui les orientent ou les poussent, procèdent du cumul dans le temps de ces multiples facteurs (âge, sexe, position, origine ou trajectoire sociale, puissance de la multitude, imitation des affects) et synthétisent tous ces facteurs quant à leur influence sur leur vécu présent, perception et conduites, et sur leur projection dans l'avenir. Cela peut se représenter dans le schéma suivant :

33 Poirier Nicolas, « Cornelius Castoriadis. L'imaginaire radical. », *Revue du MAUSSI*/2003 (no 21) , p. 383-404

34 Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p

(âge, sexe, position, origine ou trajectoire sociale, puissance de la multitude, imitation des affects) --(1)--> (Éthique et affects) <---(2)---> (perceptions exprimées et conduites sociales).

Le premier lien (1) est aléatoire (car trop multi-déterminé) et non probabilisable. Le 2. lien (2) est assez déterminé, raisonné en ce qui concerne l'éthique et plus aléatoire en ce qui concerne les affects.

Les déterminants sociaux sont des **motifs** d'actions, y compris acceptation ou soumission, dont les **causes** sont à trouver dans les affects et les convictions ; Les affects et convictions inspirent ou poussent les actions à faire, actions adéquates (si sous la conduite de la raison) ou parfois inadéquates (si poussées par les passion)

Nous verrons que ces convictions, exprimées par des valeurs performatives à savoir inspirant sans trop d'ambiguïté normes, procédures, organisations. sont des concepts suffisamment simples pour être utilisées comme support d'expression par tous et comme clés d'explications ensuite.

Néanmoins, nous recueillerons auprès des personnes les paramètres sociaux suivants :

- votre état civil
- votre origine sociale (dont activité des parents)
- votre poste actuel
- votre environnement contraignant
- votre ancienneté dans l'entreprise
- votre cursus-trajectoire scolaire, universitaire, formation permanente
- vos activités et engagements hors strictement professionnel

Ces informations recueillies donnent une bonne idée de la trajectoire sociale, entre « origine sociale » et « poste actuel » avec quelques éléments mentionnant les événements entre les 2.

Leur recueil permet de vérifier si certaines d'entre elles ont une corrélation avec les convictions, les perceptions, les souhaits, les conduites des salariés (Voir dans la partie B les nombreuses sections et sous-sections directement en rapport avec la position sociale actuelle du salarié)

Quant à l'utilisation de ces informations, notre position se résume ainsi :

tous ces paramètres influent ils sur les convictions et visée éthique de la personne : OUI

y a t' il une fonction décrivant cette influence ? : NON, cette fonction est indéterminée

cette influence est elle au moins probabilisable ? NON, pas de corrélation possible entre chacun de ces paramètres et représentations et conduites sociales, ni avec « visée éthique » et convictions. Et même si cette corrélation était théoriquement réalisable, le nombre et la

complexité des paramètres la rende inutilisable. Pour la même raison, les enseignements à tirer de toute statistique sont loin d'être convaincants.

2-4-4 Prévention contre la discrimination sur l'âge et le sexe

Notre prévention quant à expliquer ou même simplement corréler perceptions et conduites sociales avec des paramètres comme l'âge ou le sexe est avant tout motivée par ce que cela peut faire le lit d'une catégorisation « naturelle », d'une discrimination au lieu de considérer ces explications et corrélations comme un résultat d'a priori sociaux, de représentations sociales sur l'âge ou le sexe.

Âge et sexe semblent donc être des variables référentielles simples, objectives car elles sont exprimées par des mots dont la signification fait consensus : nombre d'années, masculin ou féminin (assimilés le plus souvent à mâle ou femelle). Mais les représentations sociales et conduite sociales que l'on associe à ces référentiels sont très diverses et pleines de polémiques, à tel point qu'il y a souvent refus de les utiliser ou alors comme discriminants sociaux !!

En sociologie, ils peuvent servir, à la rigueur, pour faire des statistiques, mais en devant préciser que celles-ci donnent peut-être des informations sur les représentations sociales associées à ses variables mais très rarement des explications ou des causalités.

Rappel d'une remarque précédente: les statistiques peuvent servir pour constater un résultat. Ce résultat peut amener à se poser des questions. Elles ne servent pas pour expliquer une corrélation et encore moins une cause entre l'objet étudié et sa répartition sur les variables ou paramètres statistiques.

2-4-5 Énoncé hors du champ sociologique : nécessité philosophique

Pour se poser des questions, trouver des explications, il faut bien souvent d'autres informations, d'autres analyses, sur la base d'autres paramètres ou variables que celles du champ dans lequel ses questions se posent.

Comme nous l'avons vu dès l'introduction générale, en sociologie il s'agit, à partir des réalités constatées empiriquement, de découvrir et comprendre le ou les sens, donnant l'explication première, expliquant la cohésion, la logique des objets étudiés. Pour certains chercheurs, tels ceux de l'école de Francfort, il s'agit également de remettre en cause le sens découvert et de proposer un nouveau sens.

Pour Jacques Hamel, « *l'explication sociologique n'est pas simplement une "réflexion intelligente" sur la société; c'est une démarche qui vise à expliquer d'un point de vue spécifique, sociologique - à en faire la théorie – par le choix d'un objet de recherche réunissant suffisamment*

*de qualités pour qu'il donne accès à la réalité sociale et ce, au moyen d'outils, de concepts, de méthodes, c'est-à-dire de règles de la connaissance qui définissent la validité d'une explication dont la rigueur est explicite, qui peut donc donner lieu à la critique »*³⁵. Dans le même ouvrage, Jacques Hamel rappelle que l'objet principal de la sociologie, en particulier pour Touraine et Bourdieu est l'étude des « rapports sociaux », par contre rien n'est précisé quant aux paramètres, au référentiel utilisé pour élaborer cette explication, cette explication des rapports sociaux.

J. Hamel précise même : « *La sociologie, sous la gouverne de la philosophie, se voyait dans l'impossibilité de revendiquer un objet susceptible de donner naissance à la discipline qui serait la sienne : expliquer le « social par le social »*³⁶

Ainsi, la sociologie aurait pour objectif induit d'être une science, une construction logique, un ensemble de relations rationnelles, logiques entre l'ensemble des faits sociaux, réalités sociales, ces faits ou réalités devant être au moins corrélés entre eux ou ayant des relations causales entre eux.

Selon cet objectif, la sociologie ressemble à s'y méprendre à une science dure, une science de la nature, avec le même objectif tautologique, sauf qu'il ne s'agit pas de construire un sens comme dans celles-ci, mais de découvrir un sens comme le souligne Bourdieu.

Que le sens soit à construire ou à découvrir, il doit être décrit, et pour cela, un référentiel permettant cette description est nécessaire et existera forcément, même s'il n'est pas explicité, même si celui qui décrit ce sens n'a même pas conscience de ce référentiel. Nous construisons ce référentiel dans la section A3-3 *Élaboration d'un espace référent de valeurs*.

Il y a surtout une difficulté et même impossibilité épistémologique majeure à découvrir un sens dans les faits sociologiques eux-mêmes, tout d'abord, comme nous venons de l'expliquer, parce que les paramètres sociologiques tels âge, genre, position ou trajectoire sociale ne sont pas satisfaisants ou trop complexes pour être utilisés, mais surtout, d'après K. Gödel, parce que cela est bien entendu impossible comme nous essayons de le formuler dans la proposition suivante³⁷ :

notre proposition de cohérence affirme qu'il existe un énoncé assurant la cohérence de l'organisation - le fait qu'elle ne permette pas d'affirmer ou d'ordonner n'importe quoi - et que cet énoncé ne peut pas être démontré dans l'organisation elle-même bien qu'elle soit construite sous la conduite de la raison : Il est énoncé à priori, composé de principes à respecter.

Cette proposition nous semble importante pour notre propos : une organisation est toujours construite sur la base d'un énoncé préalable, la cohérence de cette organisation est assurée au regard de cet énoncé et l'organisation elle-même ne peut fournir aucune preuve de la véracité de cet énoncé.

Dans notre recherche, cet énoncé, ces principes sont à chercher « dans l'homme », source de

35 Hamel Jacques, *Précis d'épistémologie de la sociologie*, Paris-Montréal, L'Harmattan, 1997, 286p

36 Hamel Jacques, *Ibid*

37 Les considérations conduisant à cette proposition de cohérence sont en Annexe 1 du chapitre A2

toute réalité sociale, de toute représentation de cette réalité. En analysant dans les sections précédentes toutes les difficultés à utiliser les déterminants sociaux nous avons fait une ouverture vers les convictions des personnes, les valeurs qu'elles portent, les énoncés qui les inspirent, elles et leurs organisations, en montrant d'ailleurs que ces énoncés sont tributaires de multiples déterminants sociaux, dont des institutions sociales, toutes humaines.

Nous avons fait également une ouverture vers les organisations, à propos de l'énoncé ou éthique qui inspire nécessairement n'importe quelle organisation, y compris et surtout si elle est la plus logique et raisonnable possible.

Ces 2 ouvertures, vers les convictions des personnes et l'éthique d'une organisation, nous amènent à prendre en compte les apports de la philosophie, et en particulier les apports de la philosophie morale et de la philosophie sociale comme le laissait supposer nos réflexions sur les représentations sociales et l'imaginaire social quant aux valeurs qui les inspirent ou les formalisent, quitte à considérer, comme nous le rappelons dans l'introduction du chapitre suivant *A3- Pour une réflexivité éthique des perceptions et conduites*, la conduite éthique ou morale comme un phénomène social, ... mais dont l'inspiration est à analyser dans le champ philosophique.

Chapitre 3- Pour une réflexivité éthique des perceptions et conduites

C'est donc l'objet de ce chapitre *A3- Pour une réflexivité éthique des perceptions et conduites* que de construire et discuter un référentiel éthique.

La section *A3-1 Philosophie morale, philosophie sociale*, rappelle que l'approche par l'éthique, les valeurs, a une certaine pertinence sociale.

Cette approche par l'éthique, les « valeurs », nécessite de construire un référentiel éthique, normatif. L'élaboration de ce référentiel éthique, normatif, passe par le choix des valeurs qui le constituent. Cette élaboration est constitué des étapes suivantes en autant de sections :

la section *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucaldienne* présente et discute ce qui est déjà réalisé en la matière dans bien des entreprises et organisations afin d'aboutir dans

la section *A3-3 Élaboration d'un espace référent de valeurs* à l'élaboration de ce référentiel. Les valeurs composant ce référentiel sont plus ou moins complexes et se recouvrent partiellement (Ce n'est pas un référentiel orthogonal). Enfin, dans

la section *A3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique*, les principales valeurs de ce référentiel sont discutées en mobilisant des travaux sociologiques.

Plus précisément, la section « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse*

foucauldienne » présente une approche philosophique des chartes éthiques et valeurs d'entreprise, cette approche illustrant les fondements de l'élaboration du référentiel normatif et performatif utilisé lors des entretiens.

3-1 Philosophie morale, philosophie sociale

Selon Theodor Adorno ³⁸, « *La conduite éthique ou la conduite morale ou immorale est toujours un phénomène social – cela veut dire qu'il n'y a absolument aucun sens à parler de conduite éthique et morale séparément des rapports entre êtres humains, et un individu qui n'existe que pour et par lui-même est une abstraction parfaitement vide* ». Il écrit également ceci : « *Les catégories sociales sont au cœur même de la philosophie morale* ». Ou ceci encore, dans les dernières lignes des Problèmes de philosophie morale : « *Bref, à peu près tout ce qui peut encore être appelé morale aujourd'hui intègre la question de l'organisation du monde – nous pourrions même dire : la quête de la vraie vie est quête de la vraie politique, si tant est qu'elle relève aujourd'hui du domaine de l'atteignable* ».

Il existe de très nombreuses études sociologiques à propos des organisations et des acteurs dans celles-ci. Considérées dans leur ensemble, ces études montrent la grande diversité des perceptions de l'organisation, des adhésions et des implications même si chaque étude, en général, se concentre sur une tendance perçue comme dominante, dominante différente selon les auteurs. C'est cette diversité qui nous intéresse dans la mesure où nous l'avons trouvée même sur un terrain plutôt homogène : les cadres d'une grande entreprise du CAC 40, Alcatel-Lucent France ³⁹. Pour éprouver notre thèse sur l'influence des convictions pour expliquer cette diversité, nous allons donc nous attacher à nommer les valeurs performatives qui semblent inspirer chaque type de représentation, adhésion, implication décrite, qui lui donne du sens.

La philosophie, et déjà celle d'Aristote, nous permet de ne s'en tenir qu'aux valeurs dites performatives, à savoir celles qui donnent un sens (et permettent donc sur un sujet donné de prévoir ou d'expliquer le type de normes, procédures, décision, d'actions) et une mesure, entre « assez » ou « trop », « moins » ou « plus », le « juste milieu » étant l'affaire, l'opinion de chacun, de l'homme « prudent ».

Cette approche n'est pas tout à fait nouvelle. Ainsi, au niveau des organisations, il est souvent admis que les « valeurs » prépondérantes dans le monde économique sont « intérêt », « mérite », après avoir été inspirées, selon Max Weber⁴⁰, par des valeurs d'effort, de travail, pour continuer la

38 Adorno Theodor. *Problèmes de philosophie morale*, Suhrkamp, 1963

39 Mémoire M2SPO de A. Moulin sur *l'engagement des cadres*

40 Weber Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, 341p.

création divine (Éthique protestante). Par contre, Dans « le capitalisme est il moral ? », Comte-Sponville⁴¹ pense que le capitalisme est amoral, et qu'il ne serait ordonné que par une logique instrumentale, quasi arithmétique, s'imposant à tous comme une vérité universelle.

Il en est de même au niveau des personnes. En effet, il est souvent dit que dans la sphère économique, elles sont mues par leur intérêt, par l'ambition, par un besoin de reconnaissance de leur mérite.

Cette approche n'est pas nouvelle, y compris dans les entreprises, services publics, toute organisation employant des salariés : de plus en plus d'entreprises communiquent à l'extérieur et à l'intérieur sur la base de « charte éthique », de « valeurs d'entreprises ».

Godelier⁴² exprime également très bien la raison de notre choix : « *L'argumentation, qui semble n'invoquer que des faits et en tirer toute sa force et tout son droit, repose sur une thèse supposée démontrée alors qu'elle ne l'est pas. Cette thèse est bien connue, c'est celle de l'empirisme, qui suppose que l'ordre visible des faits en montre par lui-même les raisons d'être, que l'ordre même des faits les rend intelligibles. Cette thèse implique donc qu'il n'y a pas à chercher derrière l'ordre visible des faits un ordre caché qui le réfuterait ou l'inclurait dans une explication différente produite par la science. Les marxistes eux partent de la thèse opposée : l'apparence des faits ne révèle pas leur essence. Ils ne sont pas seuls à le dire, et c'est pour cette raison qu'ils sont rejoints par C. Lévi-Strauss et les structuralistes qui sont également par principe anti-empiristes.* ».

Compte tenu de notre question de thèse, il nous paraît indispensable de proposer dans la section suivante une analyse sur ces discours d'entreprises à propos de leur éthique, de leurs valeurs, valeurs de l'entreprise mais aussi valeurs auxquelles les salariés sont invités à adhérer. Ensuite, dans une section suivante, nous proposons les valeurs « performatives » que nous retenons car souvent évoquées durant nos entretiens.

3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne

Pour mieux questionner ces notions de charte éthique et de valeurs d'entreprise, nous commençons notre propos par 2 citations de Michel Foucault :

« *L'idée aussi que la morale peut être une très forte structure d'existence sans être liée à un système autoritaire ni juridique en soi, ni à une structure de discipline.* (M.F. Dits et écrits 1983) »

et

41 Comte-Sponville André : Conférence du 28 Mars 2000 au BEM management school de Bordeaux

42 Godelier Marc, « La Part idéale du réel. Essai sur l'idéologie ». In: *L'Homme*, 1978, tome 18 n°3-4. De l'idéologie. pp.155-188

« En fait, l'économique doit être d'entrée de jeu entendu comme un ensemble d'activités réglées. Un ensemble d'activités réglées dont les règles ont des niveaux, des formes, des origines, des dates et des chronologies tout à fait différentes. Ces règles, ça peut être un *habitus social*, ça peut être une prescription religieuse, ça peut être une éthique, ça peut être un règlement corporatif, ça peut être également une loi ⁴³

Ces deux citations se complètent : la première concerne l'individu chez qui la morale qu'il porte (Sans préjuger de l'origine de celle-ci) lui confère une structure interne, une colonne vertébrale, au moins aussi déterminante que les structures externes auxquelles il est soumis, le système juridique et différentes organisations ou institutions. La deuxième citation concerne les organisations, plus précisément celles œuvrant dans le champ économique, dans lesquelles les règles appliquées ne sont pas seulement celles explicitées, actions promulguées, mais également celles induites, chez chaque acteur du plus influent au moins influent dans l'organisation, par un *habitus social*, une *prescription religieuse*, une *éthique*, ces règles induites pouvant devenir, avec le temps et l'influence de leurs inspireurs, explicites, promulguées, en addition ou en remplacement des règles explicites antérieures, d'après des sociologues comme Anselm Strauss⁴⁴.

Dans la section *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine* nous essayons d'analyser des fonctionnements très concrets d'entreprises dans les 3 domaines suggérés par l'approche de M. Foucault, à savoir « *Relations de pouvoir* », « *rapports de communication* », « *capacités objectives* ». Comme M. Foucault le souligne lui-même, à ces trois domaines correspondent « *trois types de relations qui, de fait, sont toujours imbriquées les unes dans les autres, se donnant un appui réciproque et se servant mutuellement d'instrument* ». ⁴⁵

Aux domaines « *Relations de pouvoir* » et « *capacités objectives* » correspondent des relations, des actions de toute sorte régies par des règles, des procédures, des méthodes techniques, autant pour agir que pour surveiller et contrôler, règles explicites et le plus souvent écrites.

Par contre, au domaine « *rapports de communication* », « *celui des signes, de la communication, de la réciprocité et de la fabrication du sens* » ⁴⁶, correspondent des relations au moins aussi importantes que celles correspondant aux deux domaines précédents (D'après les citations de M. Foucault citées en introduction de cette section), mais qui ne sont pas, le plus souvent, régies par des règles écrites, ni même par des discours suffisamment construits pour établir de telles règles.

43 Foucault Michel, *naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil, 2004, 368p ; Leçon du 21 février 1979

44 Strauss Anselm L, *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Baszanger Isabelle, 1992, Éditions de l'Harmattan, 319 p

45 Foucault Michel, *The Subject and Power (Le sujet et le pouvoir)*; trad. F. Durand-Bogaert, Chicago, The University of Chicago Press, 1982, pp. 208-226

46 Foucault Michel, *bid*

Nous considérons de plus que, si discours il y a à propos en particulier des signes et de la fabrication du sens, celui-ci se nourrit de morale, d' habitus social, de prescription religieuse, d' éthique, etc... (L'énumération de M. Foucault n'est pas exhaustive)... de ceux qui les élaborent.

D'après la section *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine*, les modes de management de type « projets » ou « processus », en particulier ceux mettant en place des équipes « par projet pour un client » rendent beaucoup plus présent à tous les employés les incertitudes et exigences du marché et financières et nécessitent un engagement de chacun qui va bien au delà du respect de ce qui est prévu, prescrit, engagement allant même parfois à l'encontre de ces règles prescrites. Pour les dirigeants, cet engagement de toute la personne doit être influencé et soutenu par un discours convaincant propre à *donner des signes, à suggérer des modes de communication et de réciprocité, à fabriquer du sens* pour reprendre les termes de M. Foucault.

C'est entre autre ce type de raisons, endogènes, mais aussi quelques autres, exogènes et mentionnées plus tard, qui ont poussé les entreprises à construire des discours et à les communiquer, en interne et en externe, à partir de « chartes éthiques », de « codes de conduites » et surtout de « valeurs d'entreprises » souhaitées et revendiquées.

Tout d'abord, nous nous proposons d'analyser ces discours à partir des extraits de documents présentés en annexe 1 et 2 en utilisant en premier lieu l'approche suggérée par M. Foucault⁴⁷ à savoir en se plaçant dans les deux domaines, « *Relations de pouvoir* » et « *capacités objectives* », l'imbrication avec le troisième domaine « *rapports de communication* » étant de fait soulignée.

Les extraits de document de l'annexe 1 exposent tout d'abord les motivations d'une démarche dite « éthique » (Ce concept « éthique » sera explicité plus tard).

Une bonne partie des motivations concernent le fonctionnement dans l'entreprise, presque tous dans le domaine « *relations de pouvoir* » (Ex : désir d'autorégulation, Adoption d'un modèle managérial dans l'entreprise, Décentralisation de la décision, Implication du personnel, Recrutement de salariés intègres Contrôle du comportement du personnel) et une motivation concerne le domaine « *rapports de communication* » (Rétablissement d'un climat social dans l'entreprise). L'analyse de codes de conduites et surtout de valeurs d'entreprise donnera une idée plus précise des discours élaborés qui, au vu des motivations citées, semblent d'une part devoir préparer des évolutions d'organisation dans un sens moins hiérarchique, plus participatif et impliquant, et d'autre part annoncer plus de contrôles, d'auto-contrôles ou de contrôles mutuels.

Les autres motivations concernent l'environnement extérieur de l'entreprise (Marché, actionnaires,

47 ibid

législation). Il est significatif que les actionnaires, bien que propriétaires de l'entreprise, soient considérés comme des parties prenantes extérieures comme les consommateurs (« pression des actionnaires » et « pression des consommateurs »). En terme de gouvernementalité, c'est essentiellement dans le domaine des *«rapports de communication»*, aussi bien en communication interne qu' externe que ces discours interviennent, sans préjuger des décisions ou actions qui doivent suivre ces discours, selon par exemple les sujets de « pression des actionnaires » (Ex : plus de financial reporting, « rationalisation », etc..).

D'après ce même extrait de document en annexe 1, cette démarche éthique se décline sous 3 types de documents : « *code de conduite pour se protéger* », « *charte éthique pour mobiliser* », « *principes et valeurs pour fédérer* ». Dans ce document, seul l'objectif des « codes de conduite » est clairement défini : se prémunir contre des actions juridiques. C'est ce que souligne également Y. Pesqueux⁴⁸ : « *Les études ...faites aux États-Unis mettent en avant le fait que les codes d'éthique constituent un instrument juridique de protection. Elles sont donc très centrées sur les relations avec les tiers, les salariés et y constituent un véritable instrument de régulation.* »

L'annexe 2 donne un exemple réel assez représentatif des rubriques qui composent une charte éthique et un code de conduite, exemple qui confirme l'objectif « protection juridique » de ces documents, souligné par Y. Pesqueux. Le « respect des réglementations » aussi bien que « respect de l'intégrité » expliquent et légitiment un accroissement conséquent des pratiques et outils de contrôle, auto-contrôle, surveillance mutuelle (Pouvant se concrétiser par un site de délation sur l'intranet de l'entreprise, pratique assez fréquente et acceptée aux U.S.A., pratique qui se développe en France notamment dans les multi-nationales de culture américaine, mais avec un moindre enthousiasme).

Notons également la rubrique « *Les Relations avec les Actionnaires et les Marchés Financiers* » qui montre d'une part l'importance accrue des marchés financiers et d'autre part l'accroissement du pouvoir des actionnaires depuis les scandales et faillites Global Crossing, Enron, Tyco, etc , scandales ayant abouti aux USA à la Loi_Sarbanes-Oxley, qui, pour limiter l'impunité des grands dirigeants, a préféré donner plus de pouvoirs aux actionnaires et non aux employés, pouvoirs de contrôle se traduisant, comme nous le voyons, par plus de contrôles par et sur les employés, contrôles motivés donc par une « démarche éthique » envers les actionnaires !

Les annexes 3 et 4 explicitent ce que peuvent être les « principes et valeurs pour fédérer ». Le document déjà cité de l'annexe 1 indique que « Ces valeurs recouvrent des dimensions relativement disparates et vont du *respect des individus* ou *des partenaires* à la *créativité*, de la *rigueur* et du

48 Pesqueux Yvon, « La dimension idéologique des chartes éthiques ». in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins* de Jacques Lauriol & Herve, L'Harmattan, 2003, pp.21-36

professionnalisme à l'esprit d'équipe ». D'après ce document, ce sont essentiellement ces « principes et valeurs » qui inspirent la « fabrication du sens » dont parle M. Foucault, du moins d'après la citation suivante de ce document : « Elles reposent sur l'idée que le travail est une acte sacré comme dans la culture japonaise où dévouement, recherche du bonheur, loyauté doivent inspirer quotidiennement chaque personne au travail »⁴⁹.

Ces valeurs recouvrent des dimensions considérées, dans ce document, comme assez « disparates » d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, nous pouvons discerner des tendances lourdes d'après l'étude présentée dans les annexes 3 et 4.

Précisons que cette étude, menée et reconduite depuis plusieurs années auprès des cadres dirigeants d'entreprises, présente les valeurs dominantes qui doivent, selon eux, inspirer l'entreprise (son organisation, ses objectifs, son fonctionnement). Nous verrons que ces valeurs dominantes ne sont pas forcément celles partagées par les employés.

L'annexe 3, « Valeurs d'entreprises : spécification et typologie » est intéressante sur les trois points mentionnés, à savoir « vraie valeur », « les 10 fonctions des valeurs », « les 8 familles de valeurs ».

Tout d'abord, analysons les propriétés que doit avoir une « vraie » valeur, notamment « *Le champ d'application de la valeur doit être spécifié : si on en manque ou si on en abuse, que se passe-t-il ?* » et « *Une valeur doit être traduite par des actes, sinon elle n'a pas de raison d'être. Les actes sans valeurs n'ont pas de sens tandis que les valeurs sans actes ne peuvent exister.* ».

« *Une valeur doit être traduite en acte* », elle doit inspirer des actions, comportements, décisions concrètes, dans la réalité de la vie. Ce soucis du concret rappelle Ricoeur (notamment son concept de « sagesse pratique »)⁵⁰ pour qui « *l'éthique (mœurs en grec) est la recherche de la vie bonne ou du bien vivre; la morale (mœurs en latin) est l'énoncé de l'obligation* » mais sans précision sur une morale ou une visée bien claire (Hors performance financière!) comme nous le voyons plus loin.

De plus, il doit y avoir compréhension commune sur les actions, comportements, décisions concrètes à prendre pour une valeur donnée car « *une valeur doit être adressée et valable pour tous les publics : universelle* ». Cette caractéristique permet potentiellement le débat, le consensus. Nous traitons ce point plus loin.

« *Le champ d'application de la valeur* » n'est précisé qu'en intensité (« manque » ou « abuse »), référence sans doute au juste milieu, à la vertu selon Aristote⁵¹, à savoir entre 2 vices, défaut ou excès.

La liste des « 10 fonctions des valeurs » donne une idée implicite du champ d'application. Ce

49 Ballet Jérôme, de Bry Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 03/11/2011, 400 p

50 Ricoeur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil coll. « Points essais », 1997 et 2015, 448p

51 Aristote : *Ethique à Nicomaque Paris*, Vrin, coll. « Bibliothèque des Textes Philosophiques », 1990 (1re éd. 1959)

champ d'application est très large et est plutôt conforme à la conception de Dewey ⁵² pour qui les valeurs « correspondent à *ce à quoi nous tenons* manifestement » ⁵³ (Ex : la santé, l'argent, etc...), ce « nous » étant plutôt ici une juxtaposition de « je », le « je » étant aussi dans notre propos l'entreprise.

La précision sur l'éthique, dans ce même document, laisse supposer un tel flou sur le champ d'application : « *l'éthique (la manière dont va se comporter de manière effective l'entreprise)* ». C'est une conception qui ne retient que la mise en pratique en oubliant un discours sur la visée comme celle, par exemple, de Ricoeur ⁵⁴ pour qui « *La visée éthique [est] la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* », vie dans laquelle « *l'autonomie du soi y apparaîtra intimement liée à la sollicitude pour le proche et à la justice pour chaque homme* ».

C'est une conception qui est également loin de celle de M. Foucault pour qui « *le souci de soi* » est « *non pas un repli sur soi, mais une façon nouvelle de se réfléchir soi-même dans son rapport à la femme, aux autres, aux événements et aux activités civiques et politiques* » ⁵⁵

Parmi ces 10 fonctions donnant une idée du champ d'application, une seule, « *Concourir à la performance financière* », est bien concrète, pouvant facilement être « *traduite en acte* ». D'autres fonctions comme « *Contribuer à la motivation* », « *Permettre de se différencier* », « *Apporter une aide à la décision* », « *Renforcer la culture d'entreprise* » ne semblent correspondre qu'à des mises en œuvre dans le registre de la « *gouvernementalité* » pour concourir à cette performance financière. Enfin, les fonctions qui pourraient rappeler les vues de Ricoeur ou de Foucault (« *Donner du sens* », « *Ré-humaniser l'entreprise* », « *Fédérer la démarche éthique* ») restent bien vagues : quel sens ? Que veut dire ré-humaniser ? Quelle démarche éthique ?

Les 8 familles de valeurs des entreprises présentées par ce même cabinet de communication (Voir en Annexe 4 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : La cote) laissent entrevoir des possibilités plus larges de visée éthique, notamment les familles « *Valeurs relationnelles* », « *Valeurs d'épanouissement* », « *Valeurs sociétales* », « *Valeurs morales* » et « *Valeurs sociales* ». Cependant, les familles de valeurs ayant la faveur des cadres dirigeants, présentation en annexe 4, confirment les visées, les fonctions analysées plus haut.

L'axe semblant opposer « éthique » et « identitaire », ce qui en soit est significatif, permet de voir les valeurs considérées comme vraiment « éthique », à savoir Valeurs sociétales (*Environnement*, *Responsabilité sociale*, *Développement durable* ...), morales (*Intégrité*, *Loyauté*...) et sociales

52 Dewey John, *Les objets de la valuation* (1918) et *Valeur, référence objective et critique* (1925), Paris, édition La découverte Collection Les Empêcheurs de penser en rond, 2011

53 Bidet Alexandra avec L. Quéré et G. Truc., *Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs*, Paris, La Découverte, 2011, 35p

54 Ricoeur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil coll. « Points essais », 1997 et 2015, 448p

55 Foucault Michel, *Histoire de la sexualité III, Le souci de soi*, Paris, Gallimard, collection Tel, 1997, 336p

(*Équité, Participation...*) en accord semble t' il avec la plupart des philosophes tel par exemple P. Ricoeur à propos de la « bonne vie » et Hans Jonas⁵⁶ à propos des générations futures. Toutefois, ces trois familles de valeurs n'ont une importance que de 20% au total, y compris 9% pour les valeurs morales dont nous avons vu, dans l'analyse des chartes éthiques et des codes de conduite, qu'elles étaient impératives : respect des lois pour éviter les ennuis judiciaires. Par contre, côté identitaire, les valeurs de compétence et de conquête rassemblent à elles seules 51% des suffrages des dirigeants d'entreprises⁵⁷.

Entre performances économiques et financières et soucis du social, les priorités sont claires !

L'axe « respect des normes » à « dépassement des normes » semble indiquer les valeurs révélatrices de l'implication des employés (qui se dépassent), à savoir les valeurs « de conquête » et les valeurs « d'épanouissement », comme si les personnes s'épanouissaient avant tout par leur implication dans l'entreprise, cet épanouissement n'étant d'ailleurs que d'une importance toute relative : 4%.

Les valeurs de conduite (*Humilité, Ouverture, Responsabilité, Tradition...*) et relationnelles (*Respect, Proximité, Confiance, esprit d'équipe...*) à mi chemin entre éthique et identitaire semblent donc être des valeurs « aller de soi » dans toute organisation. Elles sont particulièrement invoquées durant les périodes d'évolution des organisation, notamment pour passer d'une organisation hiérarchique à une organisation plus « équipe projet », comme analysée dans la section *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute la ressource humaine*, ou lorsqu'il s'agit de « se serrer les coudes » dans l'adversité (de l'entreprise). Elles ne recueillent toutefois que 25% des suffrages des dirigeants d'entreprises. De plus, que les valeurs de conduite semblent aller plus dans le sens du « dépassement des normes » que les valeurs relationnelles est discutable, à moins qu'humilité et tradition, plus connoté respect de la hiérarchie, soient vraiment considérées comme des qualités particulièrement appréciées par les cadres dirigeants de la part de leurs employés.

L'analyse que nous venons de faire repose sur des chartes éthiques, codes de conduite, valeurs d'entreprises élaborés par ou sous le contrôle de cadres dirigeants plutôt de grande entreprises se caractérisant par un actionnariat considéré comme extérieur à l'entreprise et par un objectif, une visée principale de « performance financière » (C'est en tout cas la seule visée pratique clairement citée dans tous les documents cités). Cela semble également vrai pour certaines P.M.E., lorsque leur capital est détenu à 100% par un grand groupe à l'étranger, à l'instar de celle-ci dont le gérant répond à la question « Quels objectifs ? » par : « 3 objectifs : 1. profit ; 2. profit ; 3. profit ». ⁵⁸

56 Jonas Hans, *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Cerf, 1979, 336p

57 Ces pourcentages sont ceux des documents de l'annexe 4 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : La cote

58 Extrait d'un entretien pour cette thèse de sociologie du travail

Sans même parler des SCOP (Coopératives de production), cela semble moins vrai même pour des P.M.E. du type familial, y compris tel que perçus par leur salariés. D'autres objectifs, d'autres visées sont perçus, exprimés, un profit minimum n'étant alors considéré que comme une condition nécessaire de pérennité pour assurer d'autres objectifs. Ces objectifs ou visées peuvent être multiples, ex : mettre à disposition à la vente un bien ou un service « qui serve à quelque chose », faire travailler des gens convenablement, garder les employés, etc.....

P. Ricoeur appelle « *visée éthique la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* »⁵⁹. Nous voyons qu'il existe manifestement une autre visée, tout aussi « éthique », mais pas vraiment la même. Certains pourraient l'appeler « éthique de l'intérêt » ; d'autres, comme B. Obama lors d'un discours au congrès, pourraient la brocarder en la nommant « éthique de cupidité ».

En tout cas, dans le champ des activités économiques et financières, il y a mille raisons de parler d'éthique, de code de conduites, de valeurs malgré ce que des philosophes comme A. Comte-Sponville concluent quant à l'a-moralité du capitalisme⁶⁰ : la mise en œuvre de n'importe quelle organisation économique, entreprises, est d'abord tributaire des objectifs, de la visée souhaitée, visée qui procède nécessairement d'une éthique, d'une morale, pour utiliser le langage courant. Généralement, cette mise en œuvre est celle d'une poignée de personnes, par définition la plus influente. Toutefois ensuite ces organisations ne vivent, ne survivent, ne se développent qu'avec le concours de beaucoup d'autres personnes, plus ou moins dociles ou critiques, dont les objectifs et les visées ne s'identifient par forcément avec ceux de leur organisation, de leurs dirigeants, de leurs collègues⁶¹.

Ces observations au terme de notre analyse nous conduisent donc à nous poser deux questions quant à l'adhésion à et à la finalité de ces discours, chartes, codes, valeurs d'entreprise : ces discours emportent-ils l'adhésion ? **Est-ce grâce ou malgré ces discours que « le système tourne » ?**

La première de ces deux questions suppose qu'une attitude réflexive, ou même un débat, des acteurs, des salariés, soit théoriquement possible. Il est donc nécessaire de vérifier cette possibilité et donc de définir ce que peuvent être les termes et conditions de cette attitude réflexive, de ce débat.

Malgré leurs limites, les documents analysés, notamment concernant les valeurs d'entreprises, nous donnent quelques éléments pour esquisser les termes et conditions de ce débat, ces documents semblant l'aborder d'une manière assez rationnelle, pragmatique, même si c'est discutable. A partir

59 Ricoeur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil coll. « Points essais », 1997 et 2015, 448p

60 Comte-Sponville André, *Le capitalisme est-il moral ?*, Le Livre de Poche, 2006, 256p

61 Voir Annexe 5 du chapitre A3 : Intervention sociologique en entreprise : Postulats de la capacité d'action de l'acteur

de ces éléments, nous allons essayer de sélectionner un ensemble de valeurs nous permettant (i) de synthétiser celles qui semblent inspirer le plus fortement les entreprises, d'après l'enquête résumée dans le tableau de l'annexe 4, (ii) de comparer cette synthèse avec la perception par d'autres catégories d'employés des valeurs de leur entreprise, (iii) de connaître les valeurs souhaitées et vécues par les employés.

L'utilisation comme termes du débat du même ensemble de valeurs pour ces trois investigations est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour permettre l'existence de cette attitude réflexive, de ce débat. Pour dire autrement, nous positionnons dans le même espace des valeurs les motivations des dirigeants d'entreprises, la perception des employés, et ce qu'ils souhaitent (et essayent de vivre).

Certes, pour Ayer, « *les jugements de valeur ...dans la mesure où ils ne sont pas scientifiques, ...ne sont pas littéralement parlant signifiants, mais sont simplement des expressions de l'émotion qui ne peuvent être ni vraies ni fausses* »⁶². De plus, si nous nous en tenons à la finalité utilitariste de l'entreprise, du moins d'après les documents cités en annexe de ce chapitre A2, à savoir la performance financière, et en paraphrasant Brian Barry⁶³, « *l'adhésion à l'objectif de performance financière rend le débat très ennuyeux, parce qu'une fois le but établi (...) tout le reste consiste simplement à débattre des moyens les plus efficaces pour atteindre cette fin* ». Nombre d'ouvrages en restent d'ailleurs à ce stade ennuyeux et les documents analysés également. Néanmoins, la philosophie analytique, dont la rationalité et l'exigence de rigueur semblent avoir inspiré les documents analysés, a évolué en admettant la pluralité des valeurs. « *Or, s'il existe des valeurs plurielles et incommensurables, se pose la question philosophique de savoir comment les agencer et les arbitrer dans notre vie collective.* »⁶⁴ et la citation de S. Chavel⁶⁵ présentant l'idée de Isaiah Berlin⁶⁶ (« *la philosophie politique trouve sa raison d'être dans le désaccord persistant des êtres humains sur la question des fins normatives.* ») peut être transposée ainsi au sein des entreprises : « *Le débat trouve sa raison d'être dans le désaccord persistant de tout le personnel sur la question des fins* » (D'ailleurs, la fin « performance financière » semble de fait normative, mentionnée qu'elle est comme une évidence.). Nous pouvons ajouter que accord ou désaccord peut ne pas se limiter à la question des fins, mais également porter sur tout ce qui concerne la mise en œuvre pour arriver à ces fins : organisation, modes de gouvernement dont reconnaissance, etc....

62 Ayer Alfred Jules, *Langage, vérité et logique*, 1936, trad. Joseph Ohana, Paris, Flammarion, 1956, 254 p. p 42-43

63 Brian Barry : *Political Argument: A Reissue*, op. cit., (« *Adherence to utilitarianism makes for very boring political philosophy, because once the goal has been postulated (...) everything else is a matter of arguing about the most efficacious means to that end* »).

64 Chavel Solange, « la philosophie politique analytique » in <http://philo.labo.univ-poitiers.fr/wp-content/uploads/sites/100/2014/11/>

65 Ibid

66 Berlin Isaiah, *Two Concepts of Liberty*, Oxford University Press, 1 juin 1969, 288p

Hors, à la vue des documents analysés, il y a d'une part possibilité « *d'agencer et d'arbitrer des valeurs plurielles* » (Pour reprendre les termes de la citation de S. Chavel) dans la vie des entreprises, et d'autre part il peut y avoir, y compris au quotidien, des désaccords sur la question des fins (Par exemple à propos de la « performance financière » vs « la satisfaction du client » ou « l'utilité sociale » comme nous le voyons dans les verbatims) et également sur la question des moyens pour y arriver.

3-3 Élaboration d'un espace référent de valeurs

Permettre « agencement et arbitrage » de ces valeurs selon les acteurs nécessite, outre le fait que le même ensemble de valeurs soit utilisé par tous, une compréhension commune des valeurs retenus, une « possession commune » comme le préconise M. Walzer ⁶⁷ cité par Ph. Corcuff : « *le monde moral est un monde habité. Par exemple les interdits moraux sont connus comme les produits d'un travail collectif. Ils ne renvoient pas à des définitions a priori mais des significations socialement créés. Plus généralement c'est le travail interprétatif et argumentatif des acteurs d'une société présupposant une possession commune mais pas forcément un consensus qui recrée et transforme le tissu moral. Ce qui a des conséquences sur le travail philosophique professionnel lui-même qui se doit de rechercher une description serrée des formes morales existantes* ». Ainsi, comme le résume Ph. Corcuff, « *Michael Walzer réinsère la critique dans les activités sociales ordinaires* ». Cette critique, cette attitude réflexive faite par des acteurs ordinaires n'est donc possible que si une compréhension commune des valeurs choisies est établie. Pour se faire, nous pouvons utiliser le lien qui existe entre valeurs et normes, tel que suggéré par François Chazel : « *Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des mœurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs (...). Tandis que les normes sont des règles de conduite, stipulant quelle est la conduite appropriée pour un acteur donné dans des circonstances déterminées, les valeurs (...) sont des critères du désirable, définissant les fins générales de l'action* »⁶⁸ et par Dewey qui « *réfuse [pour autant] toute séparation entre normes et valeurs. Tout au contraire, il y a selon lui une objectivité des valeurs qui peuvent, dès lors, faire l'objet d'enquêtes, de critiques et de révisions* »⁶⁹. Pour rendre possible cette compréhension commune, Nous choisirons donc des valeurs auxquelles correspondent des

67 Walzer Michael, *Critique et sens commun. Essai sur la critique sociale et son interprétation*, Paris, La Découverte ("Agalma"), 1990, 111p

68 Bidet Alexandra avec L. Quéré et G. Truc, *Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs*, Paris, La Découverte, 2011

69 Ibid

« *comportements* », « *des règles de conduite* », *etc...* dans l'entreprise. Ces valeurs sont choisies parmi celles suggérées dans les extraits de documents des annexes 1 à 4 et à la lumière également de celles évoquées durant les entretiens.

Ainsi, dans l'entreprise, à la valeur « confiance » (citée dans la famille valeurs relationnelles) les personnes interviewées associent le plus souvent les valeurs « responsabilité » et/ou « autonomie-initiative » auxquelles les personnes associent des « *comportements* », « *des règles de conduite* », *etc...* tels que « donner des objectifs, des moyens et ne pas être toujours derrière mon dos » pour « responsabilité », et « décider, agir selon ce qui me semble adéquat et non appliquer des procédures déjà écrites » pour « autonomie-initiative ». De même, à la valeur « reconnaissance », très souvent évoquée, les personnes associent « faire confiance », avec donc l'explicitation ci-dessus, et « récompense » associée à la valeur « mérite », « équité » et plus rarement « travail », ce qui renvoie concrètement, en terme de règles, à être récompensé (par une prime, une augmentation de salaire, une promotion, une félicitation publique, *etc..*) selon le mérite (soit « j'ai apporté ma pierre à », soit « meilleur que ») ou de manière « équitable » (en tenant compte aussi du mérite des autres ainsi que d'autres paramètres liées à la situation des personnes).

Les valeurs retenues doivent avoir les caractéristiques résumées ci-après :

valeurs « performatives » car elles inspirent pour la plupart des personnes les mêmes décisions, normes, (des règles de comportements et de conduite, *etc...*), procédures, actes dans un contexte donné,

valeurs dont le sens est partagé (compréhension commune) car il y a accord sur la correspondance entre la valeur, les normes associées et les effets escomptés,

valeurs éthiques car elles inspirent directement les relations entre soi et soi et/ou les autres,

valeurs éthiques et non dia-noétiques (ou intellectuelles) car pour chacune, selon Aristote, chaque personne a un jugement « vertu entre 2 vices », une estimation du juste milieu entre le « trop » et le « pas assez ».

Il est possible d'obtenir ainsi un système ou un référentiel de valeurs qui de plus est ordinal.

Ainsi pour « responsabilité » qui inspire des normes du type hiérarchie, habilitation, *etc.*, normes comprises de la même manière par tous, réglant en partie les relations entre personnes et dont le juste milieu est entre « je m'en foutisme » et « culpabilisation ».

Par contre, au dire même de A. Honneth, « reconnaissance » n'est pas performatif car c'est un concept trop complexe, polysémique pour lui associer des normes. A. Honneth parle de la nécessité

de « valeurs en surplomb »⁷⁰. Dans un contexte d'organisation de salariés, « reconnaissance » peut se décomposer en « confiance » et « mérite » ou « équité » puis, pour « confiance », entre « responsabilité » et « autonomie-initiative » comme nous l'avons vu plus haut.

Le tableau en *annexe 4 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : la cote*, représente justement des familles de valeurs qui sont plutôt représentées côté « éthique » du diagramme. De ces familles côté éthique, nous retiendrons **Respect** (des personnes), **responsabilité**, **équité**, **solidarité** (dont esprit d'équipe), **justice** dans le sens respect des lois (famille des valeurs morales).

La plupart des valeurs mentionnées dans les familles « compétence » et « conquêtes » ne sont pas éthiques mais dia-noétiques (ou intellectuelles) car elles ont trait aux capacités, au savoirs (Mais justement « *science sans conscience n'est que ruine de l'âme* » (Rabelais puis Montaigne)). De la même manière, intelligence, innovation, réforme, rupture sont des « valeurs » invoqués dans les discours politiques et les discours d'entreprises, mais qui ne donnent aucun sens : ces valeurs ayant la faveur des entreprises, comme « performance », « innovation », ne donnent pas de sens par rapport à l'homme. Pour se faire, il faut préciser pour quelle action ou objectif il y aurait besoin de performance ou d'innovation, et c'est de cet objectif qu'il faut percevoir le sens, ex : le R.S.A est une innovation par rapport au R.M.I. concernant la solidarité, en y ajoutant une touche de responsabilisation.

Toutefois, de ces « valeurs » des familles « compétence » et « conquêtes » nous pouvons en déduire des valeurs se rapportant à la personne, tel « **mérite** », « **travail** », « **autonomie et initiative** » (que l'organisation lui accorde ou que la personne prend) car ce sont des valeurs qui expriment dans le champ social la mesure de valeurs dia-noétiques tels que l'intelligence, le savoir et le talent, les compétences, l'esprit de conquête. En particulier, le « mérite » peut être apprécié à l'aune des compétences (des capacités objectives pour reprendre un terme de M. Foucault) et des résultats (mix de travail, d'objectifs atteints, de compétences utilisées) et conduire à ne considérer et retenir que les « meilleurs », les élites ou « key people » choyés par le département « Talent Management » d'une DRH interviewée pour notre thèse. Enfin, de la famille « épanouissement », nous en déduisons la valeur « **intérêt** » (personnel mais pas forcément financier).

Dans le cas de l'entreprise, pour apprécier quelles valeurs l'inspirent, nous devons tenir compte de toutes ses parties prenantes, y compris celles qui ne sont pas directement dans l'échange (Ex : clients et employés), mais aussi le bassin d'emplois, les générations futures, etc....

De la même manière que pour les personnes, les fins, les objectifs, les visées d'une entreprise

⁷⁰ Honneth Axel (dans le Passant ordinaire n°38 [janvier 2002 - février 2002]) : « *chaque principe de reconnaissance possède respectivement une « valeur de surplomb » spécifique, dont la signification normative s'exprime dans les faits par une lutte incessante pour son application adéquate et son interprétation* »

sont inspirées par des valeurs, peut-être celles souhaitées par les dirigeants dans l'étude analysée. Ainsi « *performance financière* » renvoie plutôt à « intérêt » personnel et « *mettre à disposition à la vente un bien ou un service* » que l'on juge utile et pas trop polluant renvoie à une préoccupation plus sociale de type R.S.E., préoccupation qui relève, par exemple, du respect que nous avons des générations futures ou des clients (qui peuvent être au contraire considérés comme des « gogos »).

L'espace éthique ainsi construit est ordinal, à savoir que pour chaque valeur considérée, chacun peut dire qu'elle est importante ou pas, que c'est trop ou pas assez, ce qui rend l'expression d'un jugement assez aisé.

En conclusion de cette élaboration d'un « espace des valeurs » sur un terrain d'enquête qui est l'entreprise, nous pouvons citer A. Honneth pour en rappeler et resituer les objectifs :

la « *philosophie sociale* »,*J'entends par là cette grande tradition qui assigne à la philosophie la tâche spécifique de diagnostiquer les pathologies sociales, autrement dit les perturbations qui réduisent ou détruisent les conditions requises pour mener une « vie réussie ». De Jean-Jacques Rousseau à Cornelius Castoriadis ou Charles Taylor, en passant par Karl Marx, Max Weber, Michel Foucault ou Jürgen Habermas, ce courant de pensée va ainsi inventer un nouveau genre d'enquête philosophique dont la préoccupation première n'est pas tant de pointer les inégalités ou les injustices sociales, que de mettre au jour les critères éthiques d'une vie accomplie ou plus humaine ».*⁷¹

A partir des critères éthiques ainsi définis, nous pourrions relire les chartes, codes, et valeurs d'entreprise dans cet « espace éthique » à partir des valeurs retenues, en croisant cette lecture avec les perceptions des autres employés, et avec ce qu'ils souhaitent, à savoir leurs « *critères éthiques d'une vie [, dans l'entreprise plus] accomplie ou plus humaine* ». Cela est un des objets de notre thèse.

Nous en proposons un rapide résumé ci-dessous afin de l'éclairer avec d'autres considérations philosophiques.

3-3-1 Perception de valeurs dominantes et souhaits majoritaires de valeurs différentes

Nos résultats de thèse permettent de bien distinguer les valeurs qui dominent une organisation et celles majoritaires chez les salariés.

Sans dévoiler ces résultats, nous voyons qu'il y a de fait tension, contradiction entre les chartes,

71 Honneth Axel, « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », *Revue du MAUSS*, 2004/1 (n° 23), p. 133-136. et « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la "reconnaissance" », *Revue du MAUSS* 2004/1 (n° 23), p. 137-151

codes de conduites et valeurs d'entreprises, censées motiver toutes les parties prenantes, et ce que perçoivent, souhaitent, motivent et essaient de vivre les employés.

Déjà, dans « naissance de la biopolitique », Michel Foucault a voulu « *Étudier le libéralisme comme cadre général de la biopolitique* »⁷², en analysant en particulier le libéralisme inspiré de Milton Friedman et Hayek (Capitalisme dit « anglo-saxon »), et celui inspiré les « ordo-libéraux » allemands (capitalisme dit « rhénan »), en citant souvent W. Röpke, en particulier : « *La concurrence est un principe d'ordre dans le domaine de l'économie de marché, mais non un principe sur lequel il serait possible d'ériger la société tout entière . **Moralement et sociologiquement la concurrence est un principe plutôt dissolvant qu'unifiant.** » Il faut donc ...organiser « un cadre politique et moral »,Il faut que ce cadre politique et moral assure « une communauté non désagrégée », et enfin qu'il garantisse une coopération entre les hommes « naturellement enracinés et socialement intégrés »⁷³.*

Les documents d'éthique d'entreprises que nous avons analysés sont inspirés par ce principe d'ordre (concurrence, conquête, performances), mais les résultats d'enquête terrain montrent aussi que ce principe est aussi considéré par une majorité comme un « *principe plutôt dissolvant qu'unifiant* », y compris dans les entreprises et que d'autres valeurs doivent être vécues pour garantir « une coopération entre les hommes « naturellement enracinés et socialement intégrés », et que l'entreprise ne peut prospérer que grâce au vécu par une majorité de salariés de ces autres valeurs, allant bien au delà de « l'esprit d'équipe » pourtant suggéré du bout des lèvres dans les documents d'éthique d'entreprises analysés.

Ainsi, une entreprise ne peut être considérée comme une organisation singulière de la société. Comme dans toute organisation de la société, la pérennité et la « vie bonne » dans l'entreprise nécessite que les personnes y vivent dans toute leur humanité, y compris humanité relationnelle, malgré ce qu'inspire l'organisation, et ce pour atteindre quand même « la performance financière » mais également d'autres objectifs, plus motivants, que les employés adoptent. Dans les entreprises comme celles représentées dans les documents cités, il y a donc d'une part une instrumentalisation de toute la personne (et non réification ou réduction à ces fonctions économiques) pour atteindre des objectifs réificateurs de « performance financière » et d'autre part une construction individuelle et collective pour atteindre d'autres objectifs et d'autres modes de fonctionnement que ceux-prescrits, tendant vers plus de cohésion-coopération, solidarité et justice sociale.

De nombreux penseurs, en particulier ceux mentionnés dans la citation de A. Honneth (

72 Dans la présentation du cours « *naissance de la biopolitique* » (1978-1979) (EHESS, Gallimard, Seuil (10/2004))

73 Cité dans *naissance de la biopolitique* : leçon du 21 mars 1979

Rousseau, Castoriadis, Charles Taylor, Karl Marx, Max Weber, Foucault ou Habermas) l'ont déjà dit à propos de la société toute entière, dans toutes ses organisations, le champ économique et les entreprises ne faisant donc pas exception !.

D'autres penseurs le constatent ou le disent plus précisément, en particulier G. Orwell en parlant de « common decency » (« *qui est d'abord une affaire de sensible, de vécu* »⁷⁴.....y compris dans les entreprises) et des philosophes comme B. Bégout⁷⁵ et J.C. Michéa⁷⁶ à propos de cette « décence commune ».

Les deux citations de M. Foucault, mentionnées au début du chapitre précédent suggèrent un fil conducteur à notre conclusion de ces 2 sections A2-6 et A2-7.

Les documents analysés, Charte éthique, codes de conduite et valeurs d'entreprises, illustrent la 2. citation à propos des activités économiques réglées entre autre par une prescription religieuse, une éthique, ces documents ayant pour objectif de présenter une éthique souhaitée par les dirigeants et à partager par tous comme un des moyens pour régler ces activités, illustrant ainsi le point de vue de A. Honneth pour qui l'idéologie managériale de la performance économique instrumentalise le principe de réalisation de soi⁷⁷. A la vue de l'observation ci-dessous nous dirions « tente d'instrumentaliser ».

Toutefois, l'observation rapide de ce que souhaite et essaye de vivre les employés illustre la 1. citation mentionnée de M. Foucault, à savoir « *que la morale peut être une très forte structure d'existence sans être liée à un système autoritaire ni juridique en soi, ni à une structure de discipline* » et qu' effectivement l'éthique des employés, qui structure fortement leur existence, ne s'identifie pas à celle de leur employeur : elle est souvent très différente et c'est donc souvent l'ensemble de la personne, avec toute son éthique personnelle qui, d'une part, est mobilisé, instrumentalisé, pour atteindre les objectifs du type « performance financière », mais qui, d'autre part, se mobilise également pour tenter de contribuer à une « bonne vie » dans l'entreprise et pour d'autres objectifs qui relèvent, pour elle, de l'utilité sociale. C'est grâce à cette autre mobilisation que la vie dans l'entreprise est viable, sinon bonne, et c'est aussi cette autre mobilisation qui assure concrètement la réussite de l'entreprise, y compris au regard de ses objectifs financiers.

74 Saint-Just Thibault, « George Orwell : La common decency, un essai sur le don », *Enquête & Débat*, 5 septembre 2012

75 Bégout Bruce, *.De La Décence ordinaire* , éditions-allia, Octobre 2008, 128p

76 Michéa Jean-Claude, *L'Empire du moindre mal; Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Climats, 2007

77 Interprétation des propos de Honneth Axel, « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », *Revue du MAUSS*, 2004/1 (n° 23), p. 133-136.

3-3-2 Prise en compte des émotions et des sentiments

Dans ce chapitre A3, nous nous plaçons dans un espace public dans lequel nous évoquons des faits et objets sociaux et des considérations rationnelles, raisonnables, fondées finalement sur des valeurs morales performatives. Néanmoins, les personnes sont aussi animées par des émotions et des sentiments. Elles agissent parfois sur un « coup de tête », et peuvent le regretter ensuite, après une réflexion raisonnable. De même, des organisations et même des États sont parfois fortement impactées par les combats d'égos exacerbés de leurs dirigeants chez qui émotions et sentiments sont loin d'être absents. Pourtant, beaucoup de penseurs, tels J. Rawls et même J. Habermas, fondent leurs réflexions sur ces hypothèses d'espace public et de raison publique.

D'autres auteurs, comme D. Innerarity, dénonce la confusion des genres, ainsi dans l'article « Privé-public : la confusion des genres »⁷⁸. Dans cet article il précise qu'« *Il n'est pas possible de vivre sans espaces d'indifférence négociée, sans ce que le sociologue Erving Goffman*⁷⁹ *appelait une "inattention courtoise" ["civil inattention"]* ». en citant Martin Luther King qui affirmait : « *Nous ne demandons pas que vous nous aimiez. Nous exigeons seulement que vous cessiez de nous importuner* ». D'après D. Innerarity, Martin Luther King « *formulait là une idée de respect égalitaire qui revenait à reconnaître qu'action publique et intimité privée ont des exigences distinctes* ». En particulier D. Innerarity réaffirme que « *Le concept d'espace public établit une distinction entre vie publique et expérience privée* » et cette distinction « *est aujourd'hui obscurcie par le langage thérapeutique (truffé de références à des "sentiments partagés" ou à l'"estime de soi")* ». Enfin, comme bien d'autres auteurs, D. Innerarity dénonce les discours de politiques ou de dirigeants sollicitant et utilisant sans précaution émotions et sentiments de leurs électeurs ou collaborateurs, y compris en mettant en avant leur « côté humain ».

Dans le chapitre A4 *Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs*, nous proposons certes une conceptualisation basée sur la raison et une logique rationnelle mais nos entretiens ne pourront ignorer le « côté humain » des témoignages et cette prise en compte est l'objet de la sous-section A3-3-3 suivante.

De même, dans le chapitre A5- *Alternative avec une conception spinoziste de la personne*, nous esquissons quelques interrogations fondées sur une conception spinoziste de la personne, à savoir personne animée par ses passions et ses affects et tenant compte des affects des autres (imitation des affects) et de la « puissance de la multitude », et ce suite à une première analyse des entretiens que nous avons faite.

78 Innerarity Daniel, « Privé-public : la confusion des genres », *El País et Courrier International*, 21/02/2008

79 Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de Minuit Collection Le sens commun, 1974, 240p

3-3-3 Entre « côté humain » et raison instrumentale

Dans le tableau ci-dessous, nous proposons une présentation d'une transition dialectique entre passions et affects, difficiles à saisir et à représenter et donc non détaillés, et le **rationnel** tel que formalisé dans les organisations, cette transition passant par le « côté **humain** » qui s'exprime bien souvent dans les entretiens par les mots cités dans la colonne correspondante, puis par la « **raison** » qui s'exprime aussi bien souvent dans les entretiens par les « valeurs » inspirant cette raison citées dans la colonne correspondante. Nous avons donc :

d'une part, Don-échange symbolique, Confiance, Pardon, reconnaissance, relations affectives : tous ces concepts ont une dimension de gratuité, de « non contractualisation », nécessaire pour une bonne vie de et en société,

D'autre part, l'échange marchand, le contrat, les règlements, les rétributions, les stratégies même brillantes ne sont pas suffisants pour créer du lien social basé sur la raison, et encore moins du lien personnel basé sur des considérations « humaines ».

Humain	Humain (Raison profonde : Grund)	Raison , visée éthique (Vernunft)	Rationnel (Rationalité instrumentale)
AFFECTS (émotions et sentiments)	Confiance	Autonomie-initiative, responsabilité	Contrat
	Don	Justice sociale, solidarité	Échange marchand
	Pardon	Justice	Règlements
	Reconnaissance	Responsabilité, mérite, justice sociale	Rétribution, récompense
	Relations affectives	Agir communicationnel	Agir stratégique, routines
	Cohésion-consensus, Individuel	Solidarité, intérêt, liberté	Organisation

Une vie au moins supportable dans une organisation, telle l'entreprise, suppose que ce côté humain » et ces visées éthiques soient plus ou moins respectées. Un des adages d'une grande entreprise dans laquelle j'ai travaillé était : « *Le droit à l'erreur existe, il ne s'exerce qu'une fois* ». Cette règle est juridiquement juste mais lorsque ce type d'adage est en vigueur, la vie risque d'être insupportable. Bien des salariés interviewés parlent d'abord de confiance, de reconnaissance, de cohésion comme des choses nécessaires à la vie commune, pour ensuite les décliner en des valeurs

plus facilement performatives comme autonomie, responsabilité, mérite ou justice sociale, solidarité.

Ce sont ces valeurs performatives que nous allons présenter dans la sous-section suivante.

3-3-4 Référentiel normatif et performatif utilisé

Le tableau ci-dessous cite les valeurs que nous évoquons durant les entretiens. Dans une approche aristotélicienne la vertu est toujours entre 2 vices, à savoir un « juste milieu » entre le « trop » et le « pas assez », appréciations très souvent utilisées durant les entretiens. Nous avons donc mentionné également les notions utilisés ou utilisables pour nommer ces manques ou excès. Ces mots ont souvent une signification négative. En particulier durant les entretiens, des mots plus positifs peuvent être utilisés, ainsi « rigueur » au lieu de « directivité ».

Rappelons que les valeurs retenues doivent avoir les caractéristiques résumées ci-après (Voir section A2-7) :

valeurs « performatives » car elles inspirent pour la plupart des personnes les mêmes décisions, normes, (des règles de comportements et de conduite, etc...), procédures, actes dans un contexte donné,

valeurs dont le sens est partagé (compréhension commune) car il y a accord sur la correspondance entre la valeur, les normes associées et les effets escomptés,

valeurs éthiques car elles inspirent directement les relations entre soi et soi et/ou les autres,

valeurs éthiques et non dia-noétiques (ou intellectuelles) car pour chacune, selon Aristote, chaque personne a un jugement « vertu entre 2 vices », une estimation du juste milieu entre le « trop » et le « pas assez ».

Il est possible d'obtenir ainsi un système ou un référentiel de valeurs qui de plus est ordinal.

Approche ternaire, Aristotélicienne		
Extrême 1 : Manque	Dénomination vertu	Extrême 2 : Excès
Mépris	<i>Dignité, Respect</i>	Adulation, Sacralisation
Désengagement, j'm'en foutisme	<i>Responsabilité</i>	Culpabilisation
Discrimination négative	<i>Équité, Justice sociale</i>	Favoritisme
Directivité, rigueur, soumission	<i>Initiative, Autonomie,</i>	Laisser faire, Activisme
Impunité, règlement de compte	<i>Justice</i>	talion, pas de pardon
Individualisme	<i>Solidarité</i>	Assistanat
Inertie, Paresse	<i>Effort, Travail</i>	Stakhanovisme, Esclavage
Médiocrité	<i>Mérite</i>	Élitisme
démision	<i>Intérêt</i>	Égoïsme, cupidité

3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique

Notre référentiel normatif est utilisé empiriquement durant les entretiens, en vérifiant que les salariés en ont une compréhension partagée (Shared understanding de M. Walzer).

Afin de confronter nos analyses des entretiens avec d'autres recherches, il est aussi à discuter au regard des diverses approches sociologiques.

Dans la sous-section A3-4-1 suivante, nous confrontons notre référentiel normatif à 2 approches, l'une privilégiant la domination et l'autre l'émancipation, et dans la sous-section A3-4-2 nous décrivons comment sont présentés les items de notre référentiel normatif par divers sociologues selon leur approche.

Ce travail préalable nous permet, dans le chapitre *B2- Sens perçu et souhaité, catégories éthiques* de discuter nos analyses des verbatims en utilisant l'une ou l'autre de ces approches.

3-4-1 Concept de travail : domination ou émancipation

Nous avons donc défini notre référentiel normatif avec les valeurs performatives dans les organisations qui sont évoquées lors de nos entretiens. Notons qu' évoquer ces valeurs, pour dire des situations et faits qui semblent s'en inspirer ou surtout pour porter un jugement, conduit à parler de l'oppression, principale détermination sociale pour nommer les classes sociales, et pas seulement de l'exploitation mais des cinq faces de l'oppression définies par I. M. Young⁸⁰ (Exploitation, Marginalization, powerlessness, Cultural Imperialism, Violence) comme le montre le tableau suivant:

Valeurs vs oppressions exprimées	
Dénomination vertu	Oppression
Dignité, Respect	Marginalisation, domination culturelle, violence
Responsabilité	Marginalisation, powerlessness
Équité, Justice sociale	Exploitation
Initiative, Autonomie	Powerlessness, domination culturelle
Justice	Violence
Solidarité-cohésion	Marginalisation, domination culturelle
Effort, Travail	Exploitation, violence
Mérite	Exploitation
Intérêt	Exploitation, Marginalisation

Ainsi, les jugements portés renvoient inévitablement aux déterminations sociales, aux rapports de

80 Young Iris Marion, « five faces of oppression » in *Oppression, Privilege, & Resistance* edited by Lisa Heldke and Peg O'Connor, Boston, McGraw Hill, 2004

force. Certes, faire dire par les salariés les valeurs auxquelles ils croient peut être interprété comme une volonté de souligner leur émancipation ou leur souhait d'émancipation, mais leur demander de juger leur situation actuelle les conduit à parler des dominations qu'ils subissent.

Plus fondamentalement, pour qualifier une situation sociale d'oppressive ou non, il est nécessaire de se référer à des normes. Notre référentiel normatif le permet sans difficulté comme le montre le tableau suivant complété par quelques exemples en milieu professionnel :

Critères de qualification « oppressive ou non » d'une situation sociale		
Face d'oppression	Référence normative	Exemples
Exploitation	Justice sociale, Travail, Mérite ; Intérêt	Bas salaire au regard du mérite ou du travail accompli
Marginalisation	Respect, responsabilité, solidarité, intérêt	Discrimination professionnelle liée au genre ; exclusion des sous-traitants implantés de la vie de l'établissement
Powerlessness	Responsabilité, Autonomie,	Aucune initiative accordée et/ou responsabilité confiée
domination culturelle	Respect, Autonomie, solidarité	Omniprésence anglo-saxonne : langue, méthodes, etc...
Violence	Respect, justice	Violences verbales, symboliques, physiques

Notre référentiel normatif permet donc d'aborder le côté sombre, oppressif, dominateur, de toute situation sociale. Mais il permet également d'en aborder le côté émancipateur.

Aussi, autant que notre référentiel normatif, les concepts d'émancipation et de domination doivent être abordés en mobilisant des travaux de sociologues et philosophes car nombre d'études sociologiques privilégient cette approche par la domination et la nôtre devrait la privilégier aussi eu égard au contrat de subordination qu'est fondamentalement un contrat salarial.

Pourtant, d'autres sociologues insistent sur l'intérêt d'une approche plus dialectique « émancipation-domination » pour souligner le côté « positif », émancipatif du travail et bien des salariés, dans l'expression de leurs objectifs, motivations, désirs et vécus ont une approche similaire, expression que nos entretiens ne doivent pas oblitérer.

Pour parler de domination et d'émancipation, nous devrions mobiliser des auteurs fondamentaux sur ce sujet, tel K. Marx. Ces 2 concepts n'étant pas au cœur de notre thèse, nous avons préféré

mobiliser un auteur qui les a fort bien présentés, mieux que nous ne le ferions nous-même, Axel Honneth.

Selon A. Honneth⁸¹, pour Lukács et Marx « ... dans leur cadre de référence catégoriel, le travail n'a aucun statut en tant que mode d'action potentiellement émancipatrice. À la place, il devient la base de l'action pratique et la forme originaire historique de la domination. ».

Par contre, toujours selon A. Honneth, pour *Horkheimer et Adorno* (dans « Dialectique de la raison ») puis pour Habermas, « l'émancipation de l'homme civilisé du pouvoir supérieur de la nature ne peut être atteinte avec succès que grâce à l'activité de travail, dans laquelle le contrôle technique sur la nature externe est combiné avec la suppression des besoins et des instincts de la nature interne. ». L'activité de travail est donc au moins nécessaire pour s'émanciper des forces de la nature, au moins pour vivre en tenant compte des « nécessités de sa nature » comme pourrait le dire Spinoza.

Toujours selon Honneth, Habermas présente une alternative en parlant plutôt d'activité « instrumentale » ou « communicationnelle » (qualifiée également d'« expressive ») à propos de l'activité de travail selon les modalités de sa mise en œuvre : « L'appauvrissement de la communication sociale vivante et son remplacement par des systèmes organisés d'action rationnelle en finalité déterminent de manière si importante le système social actuel que Habermas concentre sa reconstruction du matérialisme historique sur leur interprétation. Cette tâche est facilitée par la distinction entre travail et interaction et, plus précisément, entre activité instrumentale et activité communicationnelle ».

L'activité instrumentale se caractérise par une prédétermination forte, procédurisée et réifiante et renvoie donc à une domination. Par contre, l'activité communicationnelle ou expressive renvoie à des relations intersubjectives orientés vers la compréhension mutuelle, pouvant d'ailleurs remettre en cause et opposer une résistance aux relations prédéterminées, instrumentalisantes. C'est donc une activité émancipatrice comme le souligne A. Honneth toujours en s'appuyant sur Habermas : « Toutes les actions non orientées vers la compréhension mutuelle deviennent alors des déviations pratiques de l'agir communicationnel. Le modèle de l'agir communicationnel vise à recouvrir autant que possible le champ des actions sociales. Le nombre de processus interpersonnels qui ne peuvent être saisis par ce modèle indique le degré de réification d'une société, c'est-à-dire l'extension selon laquelle les contextes de la vie sociale sont reproduits en suivant des lignes socioculturelles prédéterminées, au lieu d'être coordonnées par des actions orientées vers la

81 Honneth Axel, Gernet Isabelle (trad.), « Travail et agir instrumental. À propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société », *Travailler*, 2/2007 (n° 18), 240p, p. 17-58

compréhension mutuelle. ».

Toujours selon A. Honneth, « *le modèle communicationnel de l'action fournit un standard analytique selon lequel le degré de liberté possédé par les structures sociales spécifiques peut être évalué par la mesure du contenu communicationnel de leurs formes d'interaction* ».

Ces 2 dernières citations incitent à penser que l'agir communicationnel est un modèle d'agir qui favorise l'émancipation, la compréhension mutuelle et que tout processus qui s'écarte de ce modèle est un indicateur de réification, de domination.

Notre étude empirique n'est pas fondée directement sur le modèle communicationnel, mais nous allons être conduits dans nos analyses des entretiens à souligner également, comme nous le suggère Habermas, la primauté des relations entre les salariés et les différentes formes que prennent ces relations, à savoir l'importance du « *contenu communicationnel de leurs formes d'interaction* » par rapport aux « *lignes socioculturelles prédéterminées* » conduisant à une « *réification d'une société* » pour évaluer leur « *degré de liberté* » dans leurs structures sociales (Entreprises, etc...). Dans la section A3-4-2 suivante, nous allons d'ailleurs positionner les valeurs « intérêt-chacun pour soi » et « solidarité » ainsi que les motivations (les rapports au travail) des salariés, en regard de ces activités instrumentales ou communicationnelles.

Plus même, nous allons montrer, à partir de l'analyse de nos entretiens, qu' un « minimum » d'agir communicationnel favorise l'atteinte des objectifs d'une organisation, même ceux, comme l'accumulation monétaire, qui conduisent à mettre en place des organisations et procédures, des « *lignes socioculturelles prédéterminées* », qui favorisent la « *réification d'une société* ».

Toujours selon A. Honneth, cette activité communicationnelle mise en œuvre par chacun a un caractère normatif : « *Le processus d'apprentissage normatif, par lequel les sujets prennent conscience par l'intermédiaire de la coopération que le but de leur compréhension mutuelle est immanent à l'agir communicationnel organisé socialement, produit les principes moraux qui peuvent conduire à la libération de la domination sociale.* ». A priori donc, notre analyse des entretiens doit montrer quels sont les « principes moraux » qui seraient produits ou que les salariés devraient privilégier pour atteindre ce « *but de leur compréhension mutuelle* » qui serait « *immanent à l'agir communicationnel* ».

Mais tout ceci ne doit pas nous faire sous-estimer le poids de l'agir instrumental issu des prédéterminations produites par le travail en général et par le salariat en particulier : « *Le concept d'agir instrumental préserve de toute évidence, au niveau conceptuel le plus élevé théoriquement tel que le développe Habermas, la dimension de sens économique et anthropologique que Marx*

conférait au concept de travail. ». Ce que nous montrons dans l'analyse de nos entretiens, c'est que cet agir instrumental préserve certes la dimension de sens économique et anthropologique du concept de travail mais que pour ceux qui mettent en place cet agir qualifié d' « instrumental », cet agir n'est pas si instrumental que cela : il est aussi subordonné à des objectifs de l'organisation inspirés par une morale, par des « valeurs » que savent très bien percevoir les salariés. Que ces objectifs et les valeurs qui les inspirent soient plus ou moins partagés par les salariés rendent moins ou plus « instrumental » l'agir nécessaire pour les atteindre. Que le salarié ait lui-même d'autres objectifs ou motivations (Ex : savoir-faire technique, relations de travail) qui complètent ou même se substituent à ceux de l'organisation est également à prendre en compte pour apprécier le caractère « instrumental », « aliénant » ou « émancipateur » de l'agir du salarié.

De plus, pour Honneth, il faut distinguer deux « agirs instrumentaux », l'un dans lequel le sujet a une certaine initiative et autonomie « octroyée » (Pour reprendre le terme de J.P. Durand) et l'autre qui ne laisse aucune latitude : « *Un concept critique de travail doit maintenir la différence entre un agir instrumental, dans lequel le sujet qui travaille structure et régule son activité de sa propre initiative et selon ses connaissances (Certes. Mais cette structuration et régulation par le salarié ne remet pas forcément en cause les objectifs, fixés par l'organisation, ou les finalités de son activité!), et un agir instrumental dans lequel ni les contrôles accompagnant l'activité ni la structuration relative à l'objet ne sont laissés à l'initiative du sujet qui travaille* » (Mais cette structuration et régulation imposée peut être soit naturalisée soit plus ou moins approuvée, acceptée, corrigée, remise en cause par les salariés).

Nous pouvons alors définir 2 grands facteurs d'instrumentalisation et partant de domination, l'un étant l'objectif, objectif composite entre celui de l'organisation (Ex : rendement par action, nouveau marché) et celui de l'agent (Ex : épanouissement technique, salaire, relations), et l'autre étant l'autonomie-initiative plus ou moins « octroyée » au sujet qui travaille :

<i>Objectifs / Mode d'implication --></i>	agir instrumental dans lequel ni les contrôles de son activité, ni la structuration relative à l'objet ne sont à l'initiative du sujet qui travaille	agir instrumental, dans lequel le sujet qui travaille structure et régule son activité de sa propre initiative et selon ses connaissances
<i>Si Objectifs compris, partagés prépondérants</i>	Faible réalisation de soi, même peut-être domination	Réalisation de soi décuplée
<i>Si Objectifs rejetés, incompris prépondérants</i>	domination	domination décuplée car toute la personne l'est

Enfin, une conclusion de A. Honneth sur les travaux empiriques de Ph. Bernoux⁸², à savoir « *le travail industriel taylorisé et dépourvu de sens sera toujours accompagné par des résistances dans lesquelles les sujets qui travaillent cherchent de manière collective à reprendre le contrôle de leur propre activité.* » est à modifier au regard de notre étude au moins sur 2 points :

cette conclusion s'applique à tout travail, industriel ou non, s'il est un tant soit peu organisé, procédurisé « rationnellement », ex : Travail en « hot line », travail dans la restauration ou la vente,

le travail est rarement perçu comme dépourvu de sens. Il est le plus souvent perçu comme ayant un sens, même si ce sens, avec les valeurs qui l'inspirent et sont donc dominantes dans l'organisation qui le met en place, est étranger ou même rejeté par une majorité de salariés (D'où la raison profonde « *des résistances* »). L'agir instrumental est lui aussi inspiré, quand bien même il tend à instrumentaliser tout l'humain comme l'a déjà montré notre analyse de la section « *A4-1 de la réification de l'individu à l'instrumentalisation de tout l'humain* ».

Notre tableau ainsi que ces dernières observations permettent, sur un terrain donné et pour des emplois donnés, d'apprécier le degré de domination ou d'émancipation ou de réalisation de soi d'un emploi donné.

Ainsi, un travail posté, « à la chaîne » taylorisé, avec des exigences de rapidité, de flux tendu, et stocks zéro requiert une grande implication, autonomie, responsabilisation des travailleurs induisant une double instrumentalisation et domination comme nous le montrons dans la section « *A4-1 de la réification de l'individu à l'instrumentalisation de tout l'humain* » et comme le montre d'autres travaux : domination du fait d'objectifs financiers (Minimiser le capital immobilisé pour une même valeur ajoutée et diminution des effectifs) largement rejetés et motivant ces processus de fabrication et domination supplémentaire en exploitant toute les ressources humaines de l'individu (initiative, responsabilisation, créativité, stress, etc..) pour atteindre et maintenir coûte que coûte ces objectifs. Une implication similaire mais pour un autre objectif, ex : qualité (Qualité souvent « empêchée » par les objectifs cités) serait plus acceptée et vécue comme moins aliénante.

Ainsi, de nombreux emplois, dont les agirs peuvent être « instrumental » ou « communicationnel », ne sont pas forcément dépourvu d'intérêt pour ceux qui les occupent, intérêt qui pousserait à s'y engager selon A. Bidet⁸³ en parlant de « vrai travail » ou « vrai boulot » ou même « vraie technique » qui serait au cœur de l'engagement des salariés : « *donner de la*

82 Bernoux Philippe, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail, », *Sociologie du travail*, n° 21, 1979, p 76-90

83 Bidet Alexandra, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Puf collection « Le lien social », 2011, 428p

consistance à ce qui est au cœur de l'engagement au travail, à savoir un rapport à la « vraie technique » comme affirmation d'une forme de vie, comme rapport opératoire au monde. ».

Néanmoins, le terrain étudié par A. Bidet est assez particulier : il s'agit des techniciens en charge, à partir de moyens de gestion centralisée, « d'opérer » un grand réseau de télécommunication (Ex : tout le réseau mobile d'Orange) travail qui autant du point de vue symbolique (Faire vivre « du bout des doigts » tout un réseau ayant des millions d'utilisateurs) que technique (Technologies I.T. et I.P. les plus récentes) ne manque pas d'intérêt. Toutefois, ce travail là ne peut faire oublier l'existence d'équipes toutes aussi nécessaires, notamment d'intervenants sur site nettement plus nombreux et employés par des sous-traitants, soumis à des contraintes et à des procédures beaucoup moins enthousiasmantes, et « à la botte » de ces centres d'opération centralisés.⁸⁴

Compte tenu de nos questions de thèse, notre terrain comprend des salariés ayant des emplois très variés. Ceci nous conduit à autant privilégier les finalités du travail, notamment celles perçues par les salariés (Épanouissement professionnel, salaire, utilité, relations, etc...) que les conditions de réalisation de ce travail, à savoir un agir « instrumental » ou « communicationnel » plus ou moins laissé à l'initiative et sous la responsabilité du salarié pour reprendre les alternatives proposées par A. Honneth.

3-4-2 Approche sociologique du référentiel normatif

Les termes de notre référentiel normatif sont également définies dans le champ sociologique, avec des définitions qui peuvent être différentes selon la volonté de souligner la « domination » ou ou « l'émancipation » par le travail, les études sociologiques empiriques « terrain » donnant des exemples, comme notre étude, de ces deux possibilités.

Nos verbatims sont à analyser et ces analyses sont à discuter au regard de ces autres études dans lesquels ces « valeurs », tel autonomie, sont définies et prises en compte de manière différente.

Dans les paragraphes ci-dessous, nous proposons de mettre en regard une définition empirique des « valeurs » de notre référentiel normatif, définition déduite de nos entretiens et de mon expérience professionnelle, et la conception qu'en ont certains sociologues.

84 J'ai été responsable, avec mes services, chez un grand constructeur télécom de la définition et la mise en place de toutes ces tâches chez nombre d'opérateurs pour assurer le bon fonctionnement, le niveau de qualité, l'extension de capacités et de fonctionnalités de tels réseaux de télécommunication.

3-4-2-1 Autonomie-initiative

L'accroissement des méthodes et procédures aussi bien que des reporting et contrôles est très diversement appréciée et souhaitée et incite en tout cas tous les salariés à parler d'autonomie.

Empiriquement, pour les salariés, l'« autonomie » s'oppose à « procédures », « rigueur » ou « directif ». Toutefois, ce qui est perçu comme « rigueur » pour l'un, qui peut alors en souhaiter plus, peut être perçu comme « directif » par un autre, qui peut alors en souhaiter moins.

L'autonomie ainsi perçue suppose certainement une relative intériorisation du statut de salarié, statut de subordination : cette autonomie est assez limitée au « comment faire », limites encore plus prégnantes dès qu'il s'agit d'argent ou des finalités de ce qui est fait.

Enfin, pour les salariés, l'autonomie est à apprécier à l'aune de leur préoccupation principale, la « relations avec les autres » :

beaucoup de salariés qui sont favorables à l'autonomie se défendent de toute velléité d'isolement, bien au contraire,

beaucoup de salariés déplorent les procédures par désir d'autonomie mais aussi parce que les procédures isolent chacun dans des tâches dictées.

La conception du sociologue G. De Terssac⁸⁵ n'est pas contradictoire avec celles que nous trouvons chez les salariés. Tout d'abord, selon lui « *dans la sociologie française du travail ou de l'organisation, la notion d'autonomie constitue un concept central pour caractériser et évaluer le degré de soumission de l'homme ou la résistance face à des contraintes intenable, mais aussi l'efficacité et la légitimité des formes d'organisation de la production.* ». Dans cette citation, G. de Terssac oppose autonomie à « soumission » à des procédures perçues comme directives par les salariés, mais ce peut être une « acceptation » si ces procédures sont perçues comme rigoureuses, bien fondées rationnellement.

Dans le chapitre « *L'AUTONOMIE AU TRAVAIL* » de l'article cité, G. De Terssac distingue l'autonomie « conquise », l'autonomie « octroyée » et l'autonomie « apprise » :

« *En un premier sens l'autonomie est requise lorsqu'elle désigne les marges de manœuvre octroyées ou les degrés de liberté dont dispose l'individu à son poste de travail : l'autonomie est alors synonyme de « contenu discrétionnaire actuel ou potentiel des postes de travail » (Rouvery et Tripier, 1973, p. 144) »*

Cette autonomie octroyée est celle mentionnée par les salariés rencontrés lorsqu'ils parlent de leur organisation. Les salariés l'apprécient ou la souhaitent majoritairement, ce qui va dans le sens

85 Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll. Quadrige, 2012, pp 47-53)

de ce qu'écrit G. de Terssac : « *De façon générale, cette autonomie requise par les besoins du système, n'est pas seulement voulue par l'encadrement ; les subordonnés considèrent que « le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est 'l'autonomie au travail' ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer sur ce qui survient dans le travail* » (*Srivastva et Salipante, 1976, p. 53*) »

« *En un deuxième sens, l'autonomie est conquise et désigne la capacité de modifier les normes de travail* » avec divers exemples, parfois pour rester en deçà des normes et parfois au delà des normes « *modifier les quantités produites et faire varier l'allure de travail* ».

Cette autonomie conquise est celle mentionnée par les salariés rencontrés lorsqu'ils parlent d'eux dans leur organisation, et ce également avec de multiples exemples (Ex : limiter les heures supplémentaires pour favoriser l'embauche ; refus, le plus souvent discret, de faire certaines tâches, notamment de « reporting », etc....)

« *L'autonomie est apprise : c'est la production des règles* », soit en modifiant celles existantes, pour les rendre plus efficaces, soit pour combler des lacunes et des règles inexistantes, avec l'accord tacite de la hiérarchie : « *l'encadrement ferme les yeux mais fait accepter aux ouvriers des contraintes de résultat ; ils acquièrent de l'autonomie en échange du partage de leurs compétences.* ».

Cette autonomie apprise est mentionnée par les salariés rencontrés à la fois lorsqu'ils parlent de leur organisation (Pour mentionner des lacunes et le rôle de la hiérarchie) et lorsqu'ils parlent d'eux dans leur organisation (pour dire leur souhait et leur conduite effective). Chez G. de Terssac, cette autonomie est associée à une responsabilisation (« *accepter des contraintes de résultats* »). Cette association est assez fréquente chez les salariés et nous clarifions cela dans le paragraphe suivant.

Enfin, la question que pose G. de Terssac « *VRAIE* » ou « *FAUSSE* » AUTONOMIE ? » est également posée et tranchée explicitement par certains salariés (« *C'est du pipeau* ») et encore plus l'interrogation qui introduit ce paragraphe dans l'article cité : « *L'autonomie est-elle « bridée », « contrôlée », voire même « organisée »* ». Il y a ainsi presque unanimité de salariés sur le peu d'autonomie dès qu'il est question d'argent, mais également sur la finalité de cette autonomie : qu'elle soit octroyée, conquise, apprise, elle doit ne pas compromettre, mais plutôt favoriser, les objectifs à atteindre fixés par l'organisation.

Pour résumer, à propos de l'autonomie, en suivant G. De Terssac⁸⁶, les termes clés sont « *octroyé* », « *conquise* » et « *apprise* », mais aussi, « *vraie* » ou « *fausse* » et plus précisément «

86 Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll Quadrige, 2012, pp 47-53

bridée », « *contrôlée* », voire même « *organisée* » »⁸⁷.

3-4-2-2 Responsabilité-responsabilisation

Tout d'abord, chez bien des salariés, autonomie et responsabilité se conjuguent même si elles sont à distinguer. Être responsabilisé, c'est être comptable des résultats et conséquences, dans un délais donné, de tâches à faire ou à faire faire, tâches à exécuter avec plus ou moins d'autonomie. Si quelqu'un n'est pas responsable et a bien exécuté la tâche prescrite, rien ne peut lui être reproché si les résultats et les conséquences ne sont pas ceux attendus : c'est à son manager d'assumer. Reporting incessants ou avoir toujours quelqu'un derrière le dos, parfois mentionnés à propos d'autonomie, est surtout perçu comme une déresponsabilisation. Ce refus d'être déresponsabilisé de la sorte conduit certains à prendre l'initiative de négliger ces reportings et contrôles incessants.

Autonomie et responsabilité se conjuguent de manière ambivalente avec le terme « *délégation* » et la capacité des managers à « *déléguer sans perdre le contrôle* »⁸⁸ ce qui peut être perçue comme une injonction un peu contradictoire.

La notion de « *responsabilité* » est perçue de manière plus complexe qu'autonomie. En effet la responsabilité est perçue et plus ou moins souhaitée en 2 moments : lorsqu'elle est confiée et lorsque un reproche est fait. Ainsi, certains regrettent de n'avoir pas de « *vraies* » responsabilités à priori mais trop de culpabilisation à posteriori, surtout au regard d'une responsabilité non dite ou trop imprécise.

Pour les salariés, la « *responsabilité* » s'oppose à contrôle incessant sur le résultat : « *où en est tu* », qualité, nombre de défaut, etc...Elle existe souvent avec autonomie mais pas toujours, ex : procédure rigoureuse à suivre mais écart à gérer pour arriver au résultat attendu.

Surtout, la « *vraie* » responsabilité est d'autant plus difficile à définir, y compris pour les salariés, qu'elle est censée se répartir en général sur plusieurs personnes et en fonction de contextes différents d'où les souhaits suivants : « *à équilibrer tout le long d'une hiérarchie verticale* » ou « *à équilibrer entre ceux en première ligne et ceux à l'arrière* » ou « *moins de processus et de chefs* » ou « *oui mais incohérence ou complexité des process à respecter* » comme nous pouvons l'illustrer dans les verbatims présentés.

Même s'ils ont beaucoup de chose à redire, la plupart des salariés, managers ou non, ont une perception positive des responsabilités, de la responsabilisation, ... dont la responsabilité suffisamment assumée par les chefs, en tout cas responsabilités partagées tout en percevant

87 Terssac (de) Gérard : Ibid

88 « *Delegate without losing control* » était une des rubriques d'évaluation des managers chez un de mes employeurs, groupe international de recherche pétrolière.

souvent la responsabilisation comme une marque de reconnaissance personnelle.

Par contre, des sociologues insistent avec raison sur l'individualisation, l'emprise, la domination que permet la responsabilisation individualisante, emprise et domination qui autrefois étaient plutôt assurées par l'assujettissement.

Ainsi pour K. Vasselin⁸⁹ et A.-C. Dubernet⁹⁰, ces revendications des salariés à plus de responsabilités conduit, dans le cadre de la maîtrise par les entreprises de « *leurs métiers* » et *leurs formations* », à « *la généralisation d'une individualisation de la reconnaissance des compétences au détriment de la reconnaissance collective des qualifications* ». Concrètement, « *l'entreprise reporte sur le salarié, au nom de la compétence, la responsabilité d'un emploi dont elle se désolidarise* ».

Ce danger, ou cette volonté, d'isolement et de « défausse » qu'induit la responsabilisation individuelle par le métier est donc bien perçu par les salariés lorsqu'ils souhaitent des responsabilités à partager, à équilibrer « *tout le long d'une hiérarchie verticale* » ou « *entre ceux en première ligne et ceux à l'arrière* » tout en souhaitant la reconnaissance de leur compétences, sinon de leur mérite.

Ce danger d'isolement, et partant de domination est particulièrement souligné par D. Martuccelli⁹¹ lorsqu'il parle de « *nouvelles formes de domination – de plus en plus centrées sur la notion de responsabilisation* ». Certes, D. Martuccelli développe ses thèses pour l'ensemble de la société, une société qui devient « singulariste », mais elles s'appliquent particulièrement bien aux entreprises et aux organisations ayant des salariés (préfigurant la société singulariste?) dans lesquelles également les « *processus de responsabilisation* » remplacent les « *processus de l'assujettissement* » comme « *nouvelle figure de la domination.* ». Il souligne l'isolement construit et les thèmes du discours de cette responsabilisation : les résultats attendus et non le respect de normes, d'une morale, etc.. : « *La responsabilisation laisse l'individu seul face à ses choix, elle ne véhicule aucun contenu normatif précis, n'établit pas une démarcation explicite entre ce qui est bien et ce qui est mal, l'individu sera sanctionné moins du point de vue moral que par rapport aux conséquences de ses actes.* ». Bien des salariés soulignent que seul le résultat attendu compte et que le travail fait, l'énergie déployée, les difficultés rencontrées sont sciemment ignorées. Ces résultats attendus correspondent à autant d'objectifs individualisés, des challenges ou « épreuves » comme

89 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

90 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

91 Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli La Société singulariste », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », SociologieS [En ligne], Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>

l'écrit D. Martuccelli en soulignant que « *La notion d'épreuve est ainsi utile pour rendre compte des formes contemporaines de la domination à travers la responsabilisation qui rend plus opaque la perception des rapports de force et des défis collectifs* » car « *chaque épreuve s'exprime dans une unicité irréductible, elle est singularisée et implique inévitablement une certaine solitude et responsabilisation individuelles face aux défis auxquels chacun est soumis. Cela permet alors d'expliquer pourquoi les échecs sont souvent perçus comme fautes personnelles et deviennent des facteurs d'isolement plutôt que de réaction collective.* »

Pour résumer, à propos de responsabilité, en suivant K. Vasselin⁹², A.-C. Dubernet⁹³ et D. Martuccelli⁹⁴ les termes clés sont « *émancipation* » et « *reconnaissance* » mais aussi « *individualisation* », « *emprise* », « *domination* », « *épreuve* », « *conséquences de ses actes* », « *fautes personnelles* ».

L'analyse de nos entretiens montrent que le danger d'isolement, de « chacun pour soi », que celui-ci soit favorisé par l'organisation ou par les effets d'une autonomie et d'une responsabilisation par ailleurs majoritairement souhaitées, est un point majeur soulevé par les salariés lorsqu'ils parlent des relations avec les autres.

Les discussions précédentes sur autonomie et responsabilité abordent en filigrane la relations aux autres, en parlant d'individualisation, et de récompense, en parlant de sanction. C'est l'objet des 2 paragraphes suivants que de discuter ces modes de relations entre personnes et de reconnaissances en s'appuyant sur les sciences humaines.

3-4-2-3 Chacun pour soi et intérêt individuel, équipe ou solidarité-cohésion

Autant pour les salariés que pour les sociologues cités ci-dessus, l'individualisme, l'isolement est perçu, entre autre, comme un effet de l'autonomie, de la responsabilisation et également des modes de récompense (comme nous le voyons dans le paragraphe suivant), effet perçu le plus souvent négativement mais aussi effet considéré comme voulu par les organisations qui disent vouloir plus d'autonomie et de responsabilisation ou qui mettent en place une organisation et des process favorisant, au dire des salariés, cet individualisme et isolement.

Les modes de relations entre les personnes, sont bien sur perçus en tant que tel par les salariés et

92 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

93 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

94 Rebughini Paola : Ibid

par les sociologues.

Empiriquement, les salariés distinguent 3 modes de relations :

Individuel-chacun pour soi, chacun agissant selon ses intérêts particuliers,

Equipe-projet : équipe à l'initiative de l'employeur, pour des objectifs fixés par celui-ci, de durée et de composition déterminée par le projet, un concentré de division du travail, avec mission de « performer ». Le « Team spirit » couramment mis en avant est en fin de compte une cohésion orientée vers les objectifs fixés à atteindre, pouvant se transformer en auto-surveillance.

Cohésion-solidarité : à l'initiative surtout des salariés, sans référence à un projet ou à des objectifs particuliers de l'organisation, avec des objectifs divers tel que l'entre-aide, le soutien, le « vivre mieux », etc...Il s'agit entre autre de coopérer dans le sens que souligne Benoît Dubreuil⁹⁵ : «*Coopérer (ou s'entre-aider ou soutenir) suppose que l'on aurait aussi de bonnes raisons de ne pas le faire.*». Et dans une entreprise, comme le montre maints entretiens, il y a 1000 raisons pour ne pas coopérer, dont celles fondées sur les injonctions de celle-ci à ne s'occuper que de remplir ses propres objectifs et pas ceux des autres.

Remarquons que l'organisation en « équipe-projet » est connue surtout des salariés de grandes entreprises à but lucratif.

Avant de mobiliser des sociologues comme E. Durkheim quant aux modes de solidarité, il convient d'analyser plus précisément la perception ambiguë de l'équipe projet pour en conclure que, après analyse des dires des salariés, ce modes de relation peut être assimilé, avec le mode de relation « individuel », à « intérêt individuel ». Cette ambiguïté est perceptible dans ce que peut signifier les termes « faire équipe », « esprit d'équipe », « team spirit » qu'utilisent aussi bien les discours d'organisations que les salariés.

Dans les sections « *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne* » et « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne* » nous avons analysé respectivement ce que sont les « équipes-projets » et « l'esprit d'équipe » pour les dirigeants d'entreprises, en soulignant d'ailleurs que « l'esprit d'équipe », inclus dans les « valeurs relationnelles » sont beaucoup moins préférées que les valeurs « de compétence » et de « conquête » par ces mêmes dirigeants, signifiant ainsi la subordination de « l'esprit d'équipe » à des objectifs plus impérieux décrits dans les sections citées.

95 Dubreuil Benoît, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours » in *Revue Terrain*, Mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 16 septembre 2015

Certains salariés évoquent « l'esprit d'équipe » avec la même signification que les dirigeants. D'autres salariés évoquent « l'esprit d'équipe » avec un sens beaucoup plus général de solidarité, et d'ailleurs tel qu'il est présenté de manière angélique dans les discours, alors qu'il s'agit d'une solidarité instrumentalisée pour atteindre des objectifs fixés par la direction. Dans le premier cas, la conviction du salarié sera classée « équipe projet », au sens des dirigeants, et dans le deuxième cas, la conviction du salarié sera classée [cohésion-solidarité].

Une deuxième ambiguïté existe quant au mode de fonctionnement de l'équipe projet, mode proche, nous le verrons ci-dessous, de la solidarité organique décrite par E. Durkheim. Nous le soulignons également dans la section « *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne* » : ce mode d'organisation est un moule au même titre que l'organisation hiérarchique, mais il n'est pas perçu comme un moule car les initiatives et même les écarts aux règles de l'organisation hiérarchique, l'exploitation des différences et des complémentarités y sont favorisés : on s'y donne à fond et on est récompensé si ça marche (Surtout le project manager!) C'est la performance individuelle au regard des objectifs d'équipe, performance théoriquement bien visible du fait de la complémentarité, de la division du travail de tous les équipiers qui est mise en exergue. Il s'agit pour chacun de « performer » dans sa spécialité.

La prise en compte de ces deux ambiguïtés nous incitent donc à assimiler le mode de relation « équipe-projet » à [individuel] plutôt qu'à [cohésion solidarité].

Sur le plan sociologique, les entreprises et toutes les organisations employant des salariés sont des exemples paradigmatiques de ce que peuvent être la division sociale du travail tel que présentée par Durkheim⁹⁶. Certes, comme le précise Monique Abellard⁹⁷ « *Contrairement à Adam Smith, Durkheim ne réduit ... pas la division du travail à une spécialisation professionnelle.* », mais les concepts de solidarité organique, et même de solidarité mécanique sont très opératoires pour analyser ces organisations d'autant que, comme le souligne Monique Abellard en citant Durkheim, « *Même dans l'exercice de notre profession, nous nous conformons à des usages, à des pratiques qui nous sont communes* », : « *Cette phrase montre que Durkheim n'a jamais considéré ces deux formes de solidarité comme antinomiques* ».

Toutefois, ces 2 concepts de solidarité, mécanique et organique, sont à préciser en fonction de notre terrain, à savoir des organisations dans lesquelles travaillent des salariés. En tout cas, selon Rainer Zoll⁹⁸, ces 2 concepts sont encore opératoires : « *si nous considérons la définition*

96 Durkheim Emile, *De la division du travail social*; Paris, PUF, col Quadrige, 2004, 420p

97 Abellard Monique, « De la division du travail social, Émile Durkheim », *Alternatives Économiques Poche*, n° 021 - novembre 2005

98 Zoll Rainer, « Le défi de la solidarité organique. Avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale ? », in *Revue du MAUSS* 2/2001 (no 18), pp 105-118

durkheimienne de la solidarité mécanique, fondée sur l'égalité – la solidarité organique étant pour sa part fondée sur la différence –, nous nous retrouvons munis de deux variantes du concept, lesquelles peuvent être extrêmement utiles pour analyser l'état actuel de la solidarité sociale »

Dans ces organisations, la solidarité organique y semble prépondérante, sinon la seule, d'autant que « *la "solidarité organique" .. s'appuie sur la différenciation des tâches au sein des sociétés modernes⁹⁹* » tandis que « *Dans les sociétés **segmentaires ou primitives**, où la division du travail est faible, la cohésion sociale est assurée par la "solidarité mécanique", qui s'appuie sur les similitudes unissant les individus selon le proverbe "qui se ressemble s'assemble"¹⁰⁰* ». En tout cas, c'est la solidarité organique qui est mise en avant dans les discours et pas seulement à cause des qualificatifs « moderne » ou « primitif » utilisés pour l'une ou l'autre de ces solidarités, mais surtout pour insister sur la complémentarité et la coopération nécessaire entre individus différents comme cela est bien résumé dans le dictionnaire en ligne de « La toupie »¹⁰¹ : « *Les individus ont des fonctions sociales complémentaires et leurs rapports nécessitent une coopération étroite.* », coopération avant tout nécessaire et mise en place par les organisations ... pour atteindre des objectifs fixés par elle, par quelques responsables ou propriétaires, en tout cas d'une manière souvent plus directive que ceux d'une société qui se veut démocratique.

Dans ces conditions, les liens qui caractérisent cette solidarité organique sont quasi contractuels (Il n'est que de constater les rapports de type « clients-fournisseurs » mis en place à l'intérieur même des entreprises), la teneur et densité de ces liens et interactions, nommé « densité morale » par Durkheim¹⁰², étant tributaires de ce qui est mis en place par l'organisation et la « morale » en question étant plutôt du type « éthique de l'intérêt ».

Cette solidarité organique est donc incarnée par les organisations des entreprises et autres employeurs de salariés et, en terme de relations aux autres, tels que perçus par les salariés ce sont les modes [Individuel-chacun pour soi] (individualisme qui nécessite la mise en place d'une solidarité organique) et surtout « équipe-projet » qui rappellent cette solidarité organique ... qui se caractérise par une nécessité de coopérer ... du fait de la division du travail. D'ailleurs, les salariés perçoivent d'autant plus une organisation « projet » comme « solidarité organique » qu'ils perçoivent l'organisation hiérarchique, telle celle modélisée par Mintzberg, comme « division du travail » et même division tout court comme en témoignent bien des salariés en parlant de

99 Abellard Monique, « De la division du travail social, Émile Durkheim », *Alternatives Economiques Poche*, n° 021 - novembre 2005

100 Abellard Monique, *ibid*

101 <http://www.toupie.org/Dictionnaire/>

102 Wikipedia : « *La Densité morale est un terme utilisé par Émile Durkheim, dans De la division du travail social (1893), pour désigner l'intensité des communications et des échanges entre les individus d'une société donnée que l'on résume souvent au lien social* » ; mise à jour du 29 février 2016

« chapelles », de guerre des chefs. De plus, l'organisation « projet » établit un lien bien plus direct, donc reconnaissable et moins réifié, entre chaque individu avec sa spécialité et le projet lui-même, que l'organisation hiérarchique dans lequel le salarié est un agent similaire à un autre dans son service.

Le mode de relations [cohésion-solidarité] tel que perçu et souvent souhaité par les salariés relève d'une autre solidarité que « organique », surtout si celle-ci est uniquement motivée par une nécessaire coopération du fait de la division sociale du travail. Cette cohésion-solidarité étant le plus souvent vécu entre collègues (Ouvriers d'un même atelier, vendeuses d'un même magasin, employées d'une même hot line), elle rappelle plutôt une solidarité « mécanique ». Surtout, cette solidarité se fait sans référence à un projet ou à des objectifs particuliers de l'organisation, mais avec des objectifs divers tel que l'entre-aide, le soutien, le « vivre mieux », etc...Il s'agit entre autre aussi de coopérer, de s'entre-aider, mais dans le sens que souligne Benoît Dubreuil¹⁰³ : «*Coopérer (ou s'entre-aider ou soutenir) suppose que l'on aurait aussi de bonnes raisons de ne pas le faire.*» et non par nécessité organisationnelle pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Cette solidarité n'a bien entendu pas à être qualifiée de « primitive » ou « archaïque », comme c'est souvent le cas lorsque celle-ci se manifeste pour « résister au changement » en taisant dans quel sens va ce changement et entre autre ce qu'il risque de détruire en terme de cohésion-solidarité. D'ailleurs, Rainer Zoll¹⁰⁴ pense ainsi en déplorant que Durkheim ait utilisé ces termes connotés péjorativement : « *...nous pensons que la distinction inventée par Durkheim peut (nous) aider à comprendre la crise actuelle de la solidarité. L'erreur de Durkheim était d'identifier la solidarité mécanique à des sociétés « segmentées », c'est-à-dire à des sociétés primitives et en général disparues, et de découvrir ainsi la solidarité organique dans la société française de son temps. En réalité, la solidarité mécanique marque la représentation de la solidarité ouvrière jusqu'aux années cinquante, et sans doute partiellement jusqu'à aujourd'hui.* ». C'est ce que nous avons noté dans le paragraphe précédent (Ouvriers d'un même atelier, vendeuses d'un même magasin, employées d'une même hot line, brigade de cuisiniers). Néanmoins, la cohésion-solidarité perçue ou souhaitée par les salariés va au delà des personnes identiques. Elle prend en compte les intérimaires, les sous-traitants, les apprentis, les stagiaires, bref des salariés différents si ce n'est étrangers, et, lorsque ces salariés s'expriment durant l'entretien, notamment à propos du respect et de la dignité humaine, ils prennent à leur compte ce que dit Rainer Zoll¹⁰⁵ « *L'étranger ... est sur un pied*

103 Dubreuil Benoît, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours » in *Revue Terrain*, Mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 16 septembre 2015

104 Zoll Rainer, « Le défi de la solidarité organique. Avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale ? », in *Revue du MAUSS* 2/2001 (no 18), pp 105-118

105 Zoll Rainer, *Ibid*

d'égalité parce qu'il est un être humain. Pour quelques-uns, peut-être même pour un certain nombre, cette égalité en tant qu'être humain est le fondement de la solidarité. ».

D'autres aspects de cette cohésion-solidarité perçue ou souhaitée par les salariés peuvent être cernés en s'appuyant sur d'autres écrits de Rainer Zoll^{106/107}, notamment sur « Nouvel Individualisme et solidarité quotidienne : essai sur les mutations socioculturelles » et sur « Was ist Solidarität heute? ».

Dans « Nouvel Individualisme et solidarité quotidienne » R. Zoll n'oppose pas individualisme, autonomie à solidarité, comme d'ailleurs beaucoup de salariés interviewés qui souhaitent « autonomie » en précisant que ça ne veut pas dire s'isoler des autres, au contraire, et qui rejettent la forme d'organisation « équipe-projet ». Certes, le terrain étudié par R. Zoll, à savoir des personnes vivant la marginalité, l'instabilité, la précarité n'est pas celui de nos salariés. Toutefois, il s'en rapproche si on prend en compte les perceptions des salariés quant au futur économique (La crainte et le pessimisme prévaut) et quant à l'évolution de leur organisation (le pessimisme et la révolte prévaut).

A propos de l'ouvrage de R. Zoll, Ricardo Zúniga parle d'un « *nouvel individualisme* » qui « *recèle un rapport différent de l'individualité à la solidarité* », solidarité qui ne peut être « mécanique », celle-ci étant fondée sur l'identité et l'appartenance identitaire. Cette nouvelle solidarité « *est redéfinie par les valeurs qui sauvegardent le caractère humain : une recherche en partenariat de deux individus voulant se réaliser en tant qu'êtres humains.* ». Partant, « *L'auto-référentialité est ainsi un devoir envers soi-même ; c'est ce devoir qui renvoie à l'autre et à sa reconnaissance. Dans cette approche, la communauté n'est plus une réalité « organique » mais une création auto-réflexive.* ». Cette « *auto-référentielle chez les individus* » se déroule ainsi: « *on évalue chacun de ses actes en se demandant ce qu'il signifie pour soi, pour son développement personnel et pour son auto réalisation. Si le travail « échoue » à l'examen, il ne lui reste plus que son rôle instrumental (Zoll, p. 101).* Cette évaluation, constitue une bonne partie de nos entretiens et nos analyses (Partie 5) montrent que très peu de salariés ont une perception uniquement instrumentale de leur travail.

D'après Rainer Zoll, de même que la solidarité mécanique est fondée sur l'identité, plus précisément l'appartenance identitaire, la solidarité organique doit être fondée sur quelque chose, quelque chose qui ne soit pas uniquement la nécessaire coopération du fait de la division sociale du

106 Zoll Rainer : « *Nouvel Individualisme et solidarité quotidienne. Essai sur les mutations socioculturelles* ». Paris, Kimé (1992)

107 Zoll Rainer : « *Was ist Solidarität heute?* » (édition suhrkamp) Taschenbuch – 20. November 2000

travail, ce qui est bien instrumental, mais quelque chose qui soit un fil directeur de cette auto-référentialité, « *devoir envers soi-même* » « *qui renvoie à l'autre et à sa reconnaissance* ». R. Zoll¹⁰⁸ trouve une réponse chez John Rawls : « *Wie leicht zu erkennen, versucht diese Gerechtigkeitstheorie (John Rawls), die Dilemmata aufzulösen, die den Durkheim'schen Vorstellungen inhärent waren.* ». Plus précisément, « *In der Rawls'schen Verfahrensethik ist der Begriff Fairness ein Schlüsselwort: Der richtige Umgang miteinander konkurrierender oder zusammenarbeitender Personen ist Fairness* »... *In einer fairen Praxis können freie Personen sich und ihre Prinzipien gegenseitig anerkennen. Damit ist Fairness auch eine Voraussetzung für Solidarität* » (« *Dans l'éthique procédurale de Rawls, fairness est le mot clé pour désigner l'interaction entre personnes coopérantes ou concurrentes. Dans une pratique équitable, des personnes libres peuvent se reconnaître et reconnaître mutuellement leurs principes. C'est ainsi que (l'égalité) fairness devient une condition préalable à la solidarité.* »¹⁰⁹. C'est la justice qui serait donc une condition de la solidarité organique, solidarité organique qui toutefois laisse une alternative, un choix, entre « coopération » (*zusammenarbeitender*) et concurrence (*konkurrierender*), ce qui semble remettre en cause la caractéristique principale de la solidarité organique du fait de la division du travail : la nécessaire coopération. En tout cas, cette alternative est tranchée différemment selon les salariés si l'on se réfère à ce qu'ils souhaitent en terme de récompense : mérite, qui renvoie donc à concurrence pouvant mettre à mal la coopération, et équité-justice sociale, qui semble moins problématique pour la plupart des salariés, pour assurer une coopération, ou une entre-aide.

Pour résumer, à propos des relations aux autres et en suivant E. Durkheim, les termes clés sont « *identique* », « *communauté* », « *cohésion sociale* » pour la solidarité mécanique, et « *complémentarité* », « *coopération nécessaire* » pour solidarité organique, et en suivant R. Zoll les termes clés sont « *solidarité humaine* », « *communauté auto-réflexive* », « *partenariat* », « *devoir envers soi-même et les autres* », « *entre-aide* ». Notons qu'une société perçue sans aucune solidarité, ni mécanique et ni organique serait perçue comme une société dont le « *registre d'action* (serait) *proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* » (de Boudon¹¹⁰) *pour reprendre les termes de F. Dubet*¹¹¹

108 Zoll Rainer, Was ist Solidarität heute ?, Frankfurt, SuhrkampVerlag Kg Taschenbuch , November 2000, 213p

109 Traduction dans Zoll Rainer, « Le défi de la solidarité organique. Avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale ? », in Revue du MAUSS 2/2001 (no 18), pp 105-118

110 Boudon Raymond, *essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Puf, 2007, 352p

111 Dubet François, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie* 3/2005 (Vol. 46) , p. 495-528 dans le paragraphe « Droit au mérite »

3-4-2-4 Mérite et équité-justice sociale

Empiriquement, les salariés distinguent 2 modes de récompenses:

Mérite : se rapporte à une augmentation ou une prime indexée au salaire (Souvent exprimée en pourcentage du salaire) et se mesure uniquement en fonction de la contribution aux objectifs de l'entreprise. Parfois, seuls les « meilleurs », selon les critères de mesure, sont récompensés. Nous évoquerons donc le « mérite-contribution » et le « mérite-élitiste » (Les meilleurs seuls sont récompensés, du moins beaucoup plus significativement). Le terme « élite » est également étendu à certaines catégories plus privilégiées que d'autres, ainsi les vendeurs vs les opérationnels, mais aussi « à la tête du client » le critère du privilège étant alors celui du prince,

Équité-justice sociale : n'oublie pas à priori le mérite actuel mais prend en compte le salaire (et donc d'éventuels retards dues à la trajectoire du salarié) et bien d'autres paramètres qui ne sont pas forcément professionnels (Visibilité du poste, autre fonction telle délégation syndicale, situation sociale, etc..). Pour certains, cette équité peut aller jusqu'à l'égalité. Pour d'autres, ce ne doit pas être une préoccupation de l'entreprise, mais de la société en générale.

Dubet François¹¹² nous propose tout un florilège de définition du mérite : « *le mérite est associé à une valeur collective d'efficience* », « *Le salaire au mérite stimule le travail, l'efficacité et la production de richesses. Le désir de s'enrichir de l'entrepreneur peut enrichir les autres* » . Ces citations sont en tout point compatibles avec les perceptions des salariés (Lorsqu'ils parlent de ce qui se passe dans leurs organisations ou lorsqu'ils jugent l'échelle des salaires). De plus, comme tous les salariés qui ne remettent pas en cause le principe du mérite, F. Dubet souligne que l'injustice n'est pas liée au mérite comme tel : « *le sentiment d'injustice ne procède pas du mérite comme tel, puisque chacun cherche à faire reconnaître son mérite, mais du fait que les épreuves qui fixent ce mérite – la productivité, les concours, les avancements au choix, les primes, etc. – seraient injustes ou truquées.* ». Certes, « *Le « vrai mérite » exige l'égalité fondamentale des concurrents* » mais quand cette condition est réalisée, F. Dubet affirme que « *Le mérite est une norme de justice et pas seulement une convention ou un mode de management parmi d'autres parce qu'il n'est pas contesté comme tel par les acteurs. Et ceci pour une raison simple : il apparaît comme la seule manière de construire des inégalités justes dans une société qui, par ailleurs, valorise l'égalité fondamentale des individus* ».

¹¹² Dubet François, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie* 3/2005 (Vol. 46) , p. 495-528 dans le paragraphe « Droit au mérite »

Ce registre d'action et de discours, « *proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* » (de Boudon¹¹³) indique F. Dubet, ne tient pas compte de deux autres réalités, l'une expérimentée par les salariés, l'autre soulignée par les psychosociologues en particulier.

Pour bien des salariés, la notion de mérite individuel dans un cadre de division du travail, d'interdépendance, de coopération nécessaire, n'est pas adéquate, et encore moins sa traduction pratique dans les organisations, comme le souligne de nombreux entretiens. De plus, son application pratique provoque des tensions, jalousies ou autres affects préjudiciables au vivre ensemble, vivre ensemble auquel on ne peut échapper dans une organisation de travail. Cette dernière remarque rejoint les observations de Richard Wilkinson épidémiologiste, cité par François Ruffin dans un ouvrage d'entretien¹¹⁴. Dans cette entretien, suite à l'ouvrage de celui-ci, « Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous », R. Wilkinson¹¹⁵ cite Sally Dickerson et Margaret Kemeny, chercheuses à l'université de Californie : « *Les tâches qui incluent une menace d'évaluation sociale (comme des menaces sur l'estime de soi ou sur le statut social) pouvant impliquer le jugement négatif d'une performance par autrui provoquent des modifications plus importantes et plus avérées du taux de cortisol que des facteurs de stress qui ne génèrent pas ces menaces* » et de conclure : « *Le stress le plus puissant, et le plus chronique - dont on verra, plus loin, les conséquences pour la santé - c'est donc l'inquiétude face au jugement d'autrui.* ». De nombreux entretiens de salariés évoquent à tout les moins, le malaise, personnel et relationnel, provoqué par les appréciations et récompenses « au mérite », pour en rejeter le principe et souhaiter l'équité-justice sociale.

Mais le concept **d'équité** ou de **justice sociale** est beaucoup plus complexe à cerner.

D'après E. Picavet¹¹⁶ « *La justice est la caractéristique des actions ou des situations qui suscitent l'accord raisonnable des parties concernées* » en précisant, selon Leibniz (*Méditation sur la notion commune de justice, 1702*): "[...] *la justice est une volonté constante de faire en sorte que personne n'ait raison de se plaindre de nous.*"

Des auteurs comme Marc Fleurbaey¹¹⁷ et Nancy Fraser¹¹⁸ nous proposent de précieuses pistes ayant trait à l' « *égalité des droits* » tout en insistant également sur le volet « *redistribution des*

113 Boudon Raymond, *essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Puf, 2007, 352p

114 Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse, 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)

115 Wilkinson Richard and Pickett Kate, *The Spirit Level: why equality is better for everyone.* Harmondsworth, Penguin, 2009

116 Picavet Emmanuel, *Répertoire analytique de l'éthique sociale.* Nosophi Paris 1 Sorbonne Février 2006

117 Fleurbaey Marc, *L'alternative du XXIe siècle*, Paris, Grasset, Coll. Nouveau collège de philosophie, 2006, 218 p

118 Fraser Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ?* Paris, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales, 2011, 182p

richesses ».

D'après Denis Clerc ¹¹⁹, selon M. Fleurbaey la justice sociales implique « *non seulement une réduction des inégalités de patrimoine et de revenu, mais aussi une égalité d'autonomie* ». Cela devrait passer « *par une répartition plus égalitaire du capital humain (droit à un résultat égal en termes de formation de base), par la fiscalité sur le revenu et sur le patrimoine (plafonnement des héritages ou legs que chacun peut recevoir sa vie durant), par le soutien aux bas revenus (revenu minimum ou complément de revenu d'activité)* ».

Dans une interview¹²⁰ à propos des débats sur la justice sociale, Nancy Fraser mentionne d'abord la « *redistribution des ressources matérielles de manière à assurer aux participants l'indépendance et la possibilité de s'exprimer* ».

Chez d'autres auteurs, cette redistribution est nommée « solidarité » : dans le champ économique et social. La solidarité, en particulier sous la forme de « générosité » et même de « charité » a toujours existé entre catégories sociales « dans le besoin » et catégories sociales plus aisées, y compris sous une forme institutionnalisée, tel le système de Speenhamland ¹²¹ entre 1795 et 1834 en Angleterre. Mais la « solidarité », et encore plus lorsque les termes de « générosité » ou « charité » sont utilisés, peut provoquer un certain malaise, un sentiment d'humiliation de la part des bénéficiaires, comme l'explique K. Polanyi : « *En même temps, des couches de plus en plus larges de la population sont condamnées à vivre de l'impôt, ce qui entraîne chez eux un sentiment très vif de déchéance morale. Les travailleurs ne peuvent se constituer en groupe social distinct apte à défendre ses intérêts, car ils sont amalgamés aux vieillards et aux indigents. Ceci explique le rejet durable en Angleterre des secours publics et l'accent mis sur la respectabilité dans la classe ouvrière* ». ¹²²

Ce sentiment de déchéance, d'humiliation, de nombreux bénéficiaires de subventions en font état de nos jours, travailleurs pauvres touchant le RSA , paysans bénéficiant de la PAC, etc... en particulier lorsqu'ils pensent que le travail, leur travail, s'il était suffisamment reconnu et rémunéré pourrait leur éviter cette dépendance plus subie qu'acceptée et leur rendre « leur fierté ».

Ce procédé de justice sociale par la redistribution par l'État, vue comme une solidarité, est mentionné par certains salariés pour dire au moins que ce n'est pas à l'employeur de s'occuper de

119 Clerc Denis, « Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du xxie siècle », *Alternatives Economiques*, n° 254, Janvier 2007

120 Halpern Catherine *Les dilemmes de la justice Rencontre avec Nancy Fraser*, Sciences humaines n°203, avril 2009

121 le système de Speenhamland, en instituant le « droit de vivre », i.e. un complément de salaire indexé sur le prix du pain, était la dernière tentative pour sauvegarder l'ordre traditionnel de la société dans « la grande transformation » de Karl POLANYI

122 Polanyi Karl, *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983, 448p

justice sociale. Mais nombreux sont ceux qui, dans les entretiens, considèrent que la justice sociale se concrétise d'abord par un juste salaire pour son travail et doit donc inspirer leur employeur.

Par contre, dans l'analyse de ces mêmes entretiens, le terme « solidarité » n'est jamais associé à la distribution des richesses produites (en salaires, primes et avantages en nature) : sur ce thème de la distribution en salaires ou primes, seuls les termes « mérite » (qu'il soit du type « meilleur que » ou « j'ai contribué » comme nous l'avons vu au début de ce paragraphe) et « équité » ou « justice sociale » (les 2 termes sont mentionnés indifféremment) sont utilisés. « Solidarité » est utilisé lorsque le thème organisation, fonctionnement de l'entreprise et de ses acteurs, relations avec les autres, est abordé, pour souligner, par exemple, la volonté, le soucis d'entre-aide, de soutien afin d'atténuer au quotidien les effets d'une situation éprouvante pour quelqu'un. C'est ce que nous avons décrit dans le paragraphe précédent.

Pour résumer, à propos du mérite, en suivant Dubet François¹²³ les termes clés sont « *efficience* », « *stimulation* » ou « *motivation* », « *désir de s'enrichir* », « *norme de justice* », et en suivant R. Wilkinson¹²⁴ « *évaluation sociale* », « *stress* », « *jugement* », « *inquiétude* ».

Pour résumer, à propos de justice sociale, en suivant les E. Picavet ¹²⁵, Marc Fleurbaey ¹²⁶ et Nancy Fraser ¹²⁷, les termes clés sont « *accord raisonnable* », « *se plaindre* », « *redistribution* », « *indépendance* », « *revenu minimum* ».

123 Dubet François, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie* 3/2005 (Vol. 46) , p. 495-528 dans le paragraphe « Droit au mérite »

124 Wilkinson Richard and Pickett Kate *The Spirit Level: why equality is better for everyone.* . Harmondsworth, Penguin, 2009

125 Picavet Emmanuel, *Répertoire analytique de l'éthique sociale*, Nosophi Paris 1 Sorbonne, Février 2006

126 Fleurbaey Marc, *L'alternative du XXIe siècle*, Paris, Grasset, Coll. Nouveau collège de philosophie, 2006, 218 p

127 Fraser Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ?* Paris, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales, 2011, 182p

Chapitre 4- Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs

Notre question principale de thèse (*"Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions"*) pourrait laisser penser que le facteur « organisation », et dans notre cas « employeur avec un rapport contractuel de subordination » ne serait évoqué que sous forme de contexte dans lequel évoluerait un acteur ayant un certain libre-arbitre. Cette configuration est possible, mais la sous-section *A3-4-1 Concept de travail : domination ou émancipation* à propos de la domination et de l'émancipation nous rappelle déjà que toutes les situations existent.

Ce chapitre A4 répond à notre première problématique conceptuelle et philosophique présentée à la section *A1-2 Problématiques conceptuelles et philosophiques* :

(1) Le terrain sociologique étudié étant celui des salariés travaillant pour l'organisation qui les emploie et avec qui ils ont un contrat de travail, contrat de subordination, une conceptualisation organisation-acteurs (salariés) est nécessaire. Cette conceptualisation doit permettre la prise en compte de la réflexivité du salarié à qui l'on demande jugement et souhaits, du concept de « valeurs d'organisation » évoqué dans les problématiques sociologiques, et introduire le moins de biais possible, notamment dans ce qu'invitera à dire le guide d'entretien qui sera élaboré sur la base de cette conceptualisation,

Pour se faire, nous proposons le cheminement suivant en autant de sections:

En préalable à la présentation de notre conceptualisation, à la section *A4-3 Organisation et acteur : conception similaire réflexive,*

la section *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne* nous sensibilise aux différentes « gouvernementalités » mises en place dans les organisations, notamment dans les entreprises en partant de la littérature de celles-ci, et

la section *A4-2 Considérations théoriques pour notre conceptualisation organisation-acteurs* expose les apports mobilisés, en particulier ceux de A. Giddens, de A. Strauss.

La section *A4-3 Organisation et acteur : conception similaire réflexive* fait donc une première présentation de notre conceptualisation avec déjà un ouverture vers une prise en compte de la dialectique organisation-acteurs afin de présenter la conceptualisation complète dans

la section *A4-4 Conceptualisation réflexive et dialectique : émancipation ou domination*, celui-ci discutant de différentes dialectiques possibles et précisant les modalités de la dialectique organisation-acteurs.

La section *A4-5 Possibilités d'études au prisme de cette conceptualisation dialectique et réflexive* montre que cette conceptualisation est d'un apport non négligeable pour :

l'élaboration de guides d'entretien et peut être utilisée pour

montrer la prise en compte d'une éthique ou d'une autre dans toutes les phases de vie de l'organisation et de l'acteur, l'exemple pris étant celui de la justice sociale

repérer, dans toutes les phases de vie de l'organisation et des acteurs, les possibilités ou manifestation de « Émancipation » ou de « Domination » et de travail « instrumental » ou « expressif »,

repérer les alliances et conflits potentiels, entre organisation et acteurs dans toutes les phases de vie de l'organisation,

décrire des évolutions d'organisations en prenant pour exemple celles citées par les salariés interviewés,

la prise en compte de travaux sociologiques théoriques et empiriques.

En préalable à notre approche dialectique et réflexive organisation-acteurs que nous comptons proposer, des apports philosophiques tels ceux de M. Foucault nous semblent d'un grand secours pour apprécier toute l'ambiguïté des relations entre les salariés et leur entreprise en fonction de leur différentes formes de « gouvernementalité ». C'est l'objet de la section ci-dessous.

4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne

Il y a quelques temps, une publicité télévisée d'un grand groupe de distribution montrait un sympathique capitaine d'un petit bateau de pêche, en pleine mer avec son équipage, recevant directement la commande de poisson de Mme Martin pour son repas de midi. Tout l'équipage est mobilisé pour réaliser cette commande à temps, même avec « avis météo de grand frais ».

Outre le message implicite sur la qualité de la marchandise, cette publicité montre un idéal d'entreprise censé être perçu positivement, à savoir une équipe soudée autour de son chef travaillant pour la satisfaction de son client. Cet idéal fait abstraction, bien entendu, de la complexité et des finalités des organisations, des entreprises mobilisées pour amener dans le panier de la ménagère le poisson de l'océan.

Néanmoins, cette fiction publicitaire n'est pas si fantaisiste que cela : de nombreuses entreprises à priori forts complexes mettent en place des organisations par « projet pour un client » qui

cohabitent plus ou moins avec son organisation hiérarchique.

Le terme « client » recouvre surtout les clients de l'entreprise. Mais il peut désigner également des clients internes à l'entreprise, les relations fonctionnelles ou hiérarchiques étant alors présentées comme des relations « clients-fournisseurs ».

Cette section se propose d'étudier ces formes de gouvernement, ses relations de pouvoirs en utilisant surtout une approche foucauldienne.

Cette approche foucauldienne développée dans « *Surveiller et punir* », puis dans tous les écrits de M. Foucault approfondissant le concept de « gouvernementalité » (« *la vérité des formes juridiques* », « *le sujet et le pouvoir* », mais aussi « *Naissance de la biopolitique* ») a très vite été appliquée dans le domaine économique, notamment en considérant « *l'entreprise comme lieu où l'on contrôle les comportements et l'entreprise comme forme spécifique de gouvernement des individus* »¹²⁸

C'est en adoptant ces approches que nous pourrions vérifier si, par exemple, l'actionnaire cherche à « *trouver un mécanisme de pouvoir tel que, en même temps qu'il contrôle les choses et les personnes jusqu'au moindre détail, il ne soit pas onéreux ni essentiellement prédateur pour la société, qu'il s'exerce dans le sens du processus économique lui-même* »¹²⁹.

Dans un premier temps, nous utiliserons cette approche, en la précisant, pour analyser l'organisation habituelle des entreprises tel que décrite par Mintzberg¹³⁰ sur la base des schémas de l'annexe 1 de ce chapitre A4.

Le concept de projet sera déjà abordé durant ce premier temps, mais il sera limité aux grands projets internes de l'entreprise, ex : implémentation de nouveaux processus et étude d'un nouveau véhicule, sujet largement étudié tant en sociologie des organisations que dans les sciences de gestion.

Dans un deuxième temps, nous utiliserons cette même approche pour analyser l'organisation en mode équipe pour « un projet pour un client » sur la base de la publicité citée et des schémas et définitions des annexes 2 et 3 de ce chapitre A4.

Ces prises en compte successives de l'organisation « Mintzberg », puis de grands projets, enfin de multiples « projet pour un client » correspondent à l'évolution dans le temps de bien des entreprises.

Dans l'ouvrage cité, Mintzberg définit ainsi la structure organisationnelle : « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la*

128 Pezet Éric, « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », in *Revue Finance Contrôle Stratégie*, septembre 2004, vol 7, pp 169-189

129 Foucault Michel, « *Les mailles du pouvoir* », op. cit., p. 1001-1020

130 Mintzberg Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982, 440p

coordination nécessaire entre ces tâches".

D'après le premier schéma de l'annexe 1 de ce chapitre A4, Mintzberg distingue six parties de base à l'organisation :

1. **Sommet stratégique** : c'est l'organe de direction de l'Entreprise
2. **Ligne hiérarchique** : c'est une hiérarchie d'autorité composée de cadres opérationnels chargés d'animer des équipes de travail directement productives (coordination entre le sommet et le centre opérationnel)
3. **Centre opérationnel** : il constitue la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif.
4. **La technostucture** : elle est composée d'analystes et d'experts qui réalisent des activités appelées indirectement productives, ce sont la plupart des cadres fonctionnels.
5. **Fonction de support logistique** : elles fournissent différents services internes à l'organisation (d'une cafeteria jusqu'à l'entretien des locaux).
6. **Idéologie des organisations** : l'idéologie se fonde sur les traditions, normes, valeurs dominantes et les croyances de l'organisation.

Notons que la 6. partie, « Idéologie » n'est que très rarement représentée dans ces types de schéma. Elle l'est parfois représentée, surplombant le « sommet hiérarchique », partie 1.

L'importance de ces parties 1 et 6 est pourtant majeure : ce sont celles qui définissent les finalités de l'entreprise vis à vis du monde extérieur, en particulier à propos de sa pérennité, de ses finalités financières ou en terme de marchés. Ces finalités ne sont pourtant que très peu évoquées dans notre première partie: elles ne sont pas à discuter. Nous verrons que cela évolue un peu lorsque le mode projet est introduit progressivement dans l'organisation jusqu' au mode « équipe projet pour un client ».

Notons également que la fonction DRH (Direction des Ressources Humaines) n'apparaît pas dans ce premier schéma de l'annexe 1 du chapitre A4 et ses explications. Elle apparaît néanmoins dans l'exemple d'organisation de cette annexe 1.

Dans cet exemple d'organisation, PDG et Direction (Codir) constituent le « sommet hiérarchique ». Les directions « commercial », « production », « achat » constituent la « ligne hiérarchique » et le « centre opérationnel ». Les directions « Études et développement » et « méthodes Qualités », avec leur propre hiérarchie interne, constituent la « technostucture ».

Enfin, « Ressources humaines » et « secrétariat comptabilité » assurent le « support », directement rattaché à la direction générale, sans lien direct avec les éléments de la techno-structure, de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel.

Ces parties, en particulier « ligne hiérarchique » et « centre opérationnel », « techno-structure » et « support » sont autant de « blocs » au sens foucauldien du terme « *dans lesquels l'ajustement des capacités, les réseaux de communication et les relations de pouvoir constituent des systèmes réglés et concertés* »¹³¹ qu'il convient d'analyser, mais sans oublier que, comme le souligne M. Foucault,

131 Foucault Michel, *The Subject and Power (Le sujet et le pouvoir)*; trad. F. Durand-Bogaert, Chicago, The

« *Relations de pouvoir* », « *rapports de communication* », « *capacités objectives* » ne doivent donc pas être confondus. Ce qui ne veut pas dire qu'il s'agisse de trois domaines séparés; et qu'il y aurait, d'une part, le domaine des choses, de la technique finalisée, du travail et de la transformation du réel; de l'autre, celui des signes, de la communication, de la réciprocité et de la fabrication du sens; enfin, celui de la domination des moyens de contrainte, de l'inégalité et de l'action des hommes sur les hommes ¹³². Il s'agit de trois types de relations qui, de fait, sont toujours imbriquées les unes dans les autres, se donnant un appui réciproque et se servant mutuellement d'instrument. ¹³³

Nous analysons rapidement cette organisation en considérant les domaines « *Relations de pouvoir* », « *rapports de communication* » et « *capacités objectives* ».

L'objectif principal de la *relation de pouvoir*, quel que soit le « bloc », mais en particulier dans « ligne hiérarchique » et « centre opérationnel », est de « faire faire ». Comme le souligne M. Foucault, cette relation de pouvoir est « *un mode d'action qui n'agit pas directement et immédiatement sur les autres, mais qui agit sur leur action propre* » ¹³⁴.

La personne est ainsi instrumentalisée en outil de travail, certes intelligent quand cela est vraiment nécessaire. Cette relation de pouvoir peut être caractérisée par 2 mots : subordination et coercition. Il s'agit bien, pour la majorité des employés, d'être surveillés et punis, la punition étant plus dans le registre « plus ou moins de reconnaissance et de récompense », que de punition proprement dite, sauf faute professionnelle. Nous verrons qu'il en est autrement dans les organisations en mode projet.

Dans ces mêmes blocs, et également entre blocs, principalement « techno-structure » d'une part et « centre opérationnel » d'autre part, *l'ajustement des capacités* fait l'objet d'une très grande attention : la maîtrise des savoirs et des savoirs-faire, y compris pour assurer la pérennité, le « pré carré », le pouvoir d'une structure, d'un bloc, est primordiale. C'est surtout la « techno-structure » qui a cette maîtrise des savoirs, savoirs essentiellement techniques en l'occurrence. La maîtrise des savoirs de la techno-structure s' étend aussi aux savoirs-faire, surtout au savoirs-faire des ouvriers. Une techno-structure, un B.E. (bureau d'études), doit pouvoir et savoir capitaliser le savoir-faire des ouvriers et de tous les techniciens en général et ce dans les outils de conception (C.A.O) et les M.O.C.N. (machines outils à commandes numériques). De nombreuses études soulignent cet effort incessant des entreprises, depuis le début de l'ère industrielle, de se rendre indépendantes de ses employés, de minimiser tout pouvoir issu du savoir que peuvent avoir ses employés : l'entreprise

University of Chicago Press, 1982, pp. 208-226

¹³² Lorsque Habermas distingue domination, communication et activité finalisée, il n'y voit pas, je pense, trois domaines différents, mais trois « transcendants »

¹³³ Foucault Michel : « *The Subject and Power* » (« Le sujet et le pouvoir »); trad. F. Durand-Bogaert) The University of Chicago Press, 1982, pp. 208-226

¹³⁴ Foucault Michel, *ibid*

doit s'approprier leur savoir-faire, nul employé ne devant être indispensable et donc détenir de ce fait une parcelle de pouvoir. De nos jours, cela s'appelle « recueil des best practices ». Nous soulignons ce point sans le développer dans le cadre de cette analyse.

Cette concentration des savoirs et même des savoirs-faire est un facteur déterminant de concentration des pouvoirs et de « réification » d'une grande majorité des personnels qui ne deviennent que des instruments d'application de savoirs et de savoirs-faire dont ils ont été au préalable en partie dépossédés.

Notre approche foucauldienne devrait également inclure la prise en compte des « réseaux de communications » relevant pour M. Foucault du domaine « *des signes, de la communication, de la réciprocité et de la fabrication du sens* ¹³⁵ ». Force est de reconnaître que les préoccupations des entreprises en ce domaine ne sont pas très grandes, les finalités et objectifs de celles-ci n'étant déjà pas à discuter. Nous voyons plus loin qu'il en est un peu autrement dans l'organisation en mode projet, ainsi que dans la section *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne* dans lequel nous analysons chartes et valeurs d'entreprises.

En reprenant la formulation de Mintzberg, l'organisation qu'il modélise assure bien la « *division du travail entre tâches distinctes* », mais assure assez mal la « *coordination nécessaire entre ces tâches* ». D'ailleurs, aucune fonction, dans les 2 schémas proposés, ne souligne cette coordination, hors celle entre opérationnels, ce qui est la moindre des choses. Ainsi, un commercial pourra vendre un produit que la techno-structure sera incapable de développer et d'industrialiser complètement, ou la techno-structure aura l'initiative d'un produit que les opérationnels seront incapables de produire correctement. Ce genre de contradiction arrive, en général, au détriment de la finalité de l'entreprise, de ses objectifs qui, comme nous l'avons remarqué, ne sont pas à discuter.

C'est souvent grâce à de grands projets, dont certains spécifiquement pour remédier à ces contradictions, projets devant mobiliser l'ensemble de l'entreprise, que cette nécessaire coordination pour éviter ces contradictions est introduite par le « sommet stratégique », moyennant d'autres relations de pouvoir, d'autres maîtrise des savoirs et du temps, d'autres moyens de contrôle, de punition ou de récompenses, et souvent en devant jouer un peu plus « cartes sur table » quant à la finalité et aux objectifs de l'entreprise.

Ces grands projets sont lancés par le « sommet stratégique » et ne remettent que rarement en cause le modèle d'organisation de H. Mintzberg, l'organisation hiérarchique. En utilisant la même approche que précédemment (à savoir dans les trois domaines, « *Relations de pouvoir* », « *rapports de communication* » et « *capacités objectives* » explicités par M. Foucault) nous allons

¹³⁵ Foucault Michel, *The Subject and Power (Le sujet et le pouvoir)*; trad. F. Durand-Bogaert, Chicago, The University of Chicago Press, 1982, pp. 208-226

analyser 2 types emblématiques de projets :

Le développement, mise en production et mise en vente d'un nouvel équipement, ex : nouvelle voiture, nouvel équipement de télécommunication;

La mise en place de nouveaux processus de bout en bout pour « amincir » (lean production) financièrement l'entreprise, ex : stocks minimum et « flux tendus ».

Le projet « *développement, mise en production et mise en vente d'un nouvel équipement* » rend beaucoup plus explicite, à tous les niveaux de l'organisation, un nouveau pouvoir, celui des responsables commerciaux ou marketing, qui sont chargés de dire à tous, avec l'aval de la direction, les exigences du marché ... en fonction de la stratégie de ladite direction (Ex : un produit très rentable ou la conquête d'un nouveau marché). Par la même occasion, le domaine «rapports de communication» prend une plus grande importance, d'abord au niveau de la fabrication du sens, mais aussi au niveau de la communication entre entités organisationnelles bien distinctes.

D'une certaine façon, les lois du marché s'imposent explicitement maintenant à tous, en particulier à la techno-structure, aux directions techniques peu habituées à ces fourches caudines, et aux centres opérationnels (Fabrication, S.A.V.) déjà plus habitués. Ces lois du marché sont traduites en terme d'objectifs de performance, de coûts et de délais par ces directions commerciales ou marketing, et tous sont invités plus ou moins fermement à respecter ces objectifs.

Ainsi, les relations de pouvoir, à tous les niveaux de l'organisation hiérarchique, sont légitimées beaucoup plus explicitement qu'avant par des contraintes externes à l'entreprise, donc qui ne peut s'en affranchir, contraintes qui semblent objectives, incontournables.

Ces objectifs de performance, de coûts et de délais qui s'imposent à tous conduisent à certaines évolutions dans les trois domaines « *Relations de pouvoir* », « *rapports de communication* » et « *capacités objectives* ».

Tout d'abord, ces grands projets peuvent conduire à remettre en cause les «capacités objectives» de chaque entité. Ainsi, sous la pression de ses objectifs de coûts et délais, une direction technique rechignera à dépenser temps et argent pour rendre un nouvel équipement facilement manufacturable et facilement maintenable, au grand dam des unités de fabrication et de maintenance. Concrètement, cette direction technique aura tendance à se défaire de cette capacité objective, sans parfois le dire explicitement.

Pour pallier à de tels risques ou quiproquo, de nouveaux modes de relations de pouvoir et de modes de communication sont mis en place, ceux du marché justement, à savoir des relations « contractualisées » du type client-fournisseur, basées sur la méfiance mutuelle, comme tout contrat bien rédigé.

Ceci conduit à un accroissement des contrôles entre unités, et d'auto-contrôles ou auto-

surveillance à l'intérieur des unités, en particulier sur les coûts et délais.

Bref, il y a une volonté d'inoculer l'esprit du marché et d'en contrôler sa mise en œuvre au plus profond de l'organisation, y compris et surtout dans des entités, comme les départements R&D de la technostructure, toutes puissantes autrefois sur ce type de projet de développement (On parlait d'entreprises « engineering driven ») et pour lesquelles ces objectifs de marchés étaient moins prépondérants que les objectifs techniques de performance, d'innovation.

Ces transformations ne vont pas sans souffrance, comme dans les bureaux d'études d'un grand constructeur automobile, avec des suicides qui ont défrayé la chronique.

Cette évolution est particulièrement mise en œuvre dans les entreprises faisant face à une forte concurrence. C'est moins vrai dans des entreprises, même importantes, peu soumises à la concurrence et restant toujours assez « engineering driven ».

En revanche, ces entreprises, comme les autres, peuvent mettre en œuvre le type de projet analysé ci-dessous, d'inspiration plus « financière » que « marché ».

La mise en place de nouveaux processus de bout en bout pour « amincir » (lean production) financièrement une entreprise est un projet largement en vogue depuis les années 1980. L'exemple le plus connu a pour objectif la minimisation des stocks induisant des processus dits « à flux tendus ». Les stocks sont considérées comme des immobilisations financières qu'il convient de résorber, d'après les directions financières dont la parole est devenue prépondérante ces dernières années, poussées en cela par un actionnariat, fonds d'investissement, très imprégné de cette logique et friands des profits immédiats que ces nouveaux processus génèrent. En effet, la diminution des stocks provoque une libération immédiate de trésorerie (Piocher dans le stock au lieu de le renouveler par des achats jusqu'à ce qu'il atteigne la taille juste nécessaire pour éviter la rupture de stock, d'où cette gestion « tendue » et stressante si la taille juste nécessaire l'est un peu trop). Cette récupération de trésorerie ne dure que le temps de la cure d'amaigrissement, mais les exigences en terme de gestion, de contrôle, d'implication de tous durent indéfiniment, tant que l'entreprise reste aussi mince au regard de sa capacité à créer de la richesse.

Cette minceur rend l'entreprise extrêmement sensible à tout aléas interne (défaillance humaine ou technique) ou externe (défaillance d'un sous-traitant ou fournisseur, fluctuation des ventes), sensibilité qui ne peut être surmontée, le processus étant appliqué, que par l'attention et la réactivité permanente de tous, des méthodes de suivi, de traçabilité, de contrôles incessants, le tout pouvant conduire à des stress et des tensions entre services et entre personnes.

Cette effort de minceur touche maintenant l'ensemble de l'entreprise. La minimisation du « working capital » (capital circulant) est un impératif permanent conduisant au « lean manufacturing » et même au « lean engineering » dans les bureaux d'études. Compte tenu des

conséquences prévisibles très bien perçues par les employés, ces transformations sont mises en place par des équipes extérieures à l'organisation, par des offices de consultants ou par des « teams » spécialement créés, rapportant directement au « sommet stratégique » dont les membres chargés d'implémenter et de contrôler la mise en œuvre s'appellent « black belt » dans certaines entreprises, dénomination qui est déjà un message pour tous.

Ces transformations ont surtout un très fort impact dans le domaine « *relations de pouvoir* ». Sur la base d'impératifs qui viennent de beaucoup plus haut que la hiérarchie directe, à savoir du sommet stratégique et de l'actionnariat (et non directement du marché comme dans le premier exemple de projet), et grâce à des moyens informatiques de plus en plus étendus et ramifiés (Logiciel SAP par exemple), le travail de chacun est suivi pas à pas, chacun se doit de faire des « reportings » de plus en plus conséquents, de s'auto-surveiller¹³⁶. Chacun est également sensible et tendu dès qu'une défaillance d'un collègue, d'un autre service risque d'impacter son travail, objectifs, performance : surveillance mutuelle.

En revanche, dans le domaine « *rapports de communication* » et en particulier « *fabrication du sens* », l'analyse est beaucoup plus incertaine. Le discours des années 90 sur « the added value for shareholders » est beaucoup moins bien perçu aujourd'hui, y compris chez les cadres (« *ça ne fait pas rêver* » comme disent certains hauts dirigeants dans le cadre de notre thèse). En l'absence de discours convaincants au regard des contraintes très importantes provoquées, et l'effet d'aubaine ne durant que pendant la période d'amaigrissement et non ensuite, certains commencent à contester cette évolution, y compris du fait de ses effets pervers : le flux tendu manque de souplesse (sic) et toute défaillance, tout imprévu peut avoir de graves conséquences, y compris financière.

Néanmoins, il y a une volonté de faire pénétrer l'esprit de la finance au plus profond de l'organisation et d'ailleurs pas que dans les entreprises. Son principal impact est surtout dans le registre « surveiller », mais moins par la hiérarchie que par soi-même, auto-contrôle, et aussi par les autres, poussé en cela par une logique qui s'impose à tous, y compris à la hiérarchie intermédiaire, autant de « chaînes invisibles » pour reprendre les termes du sociologue J.P. Durand¹³⁷.

Les deux types de projets, transversaux et se superposant à une organisation hiérarchique que nous avons analysée, conduisent donc surtout à plus de « verrouillage », de « rigueur », de procédures à respecter, de surveillance, y compris auto-surveillance et surveillance mutuelle sans remettre en cause l'organisation hiérarchique même si elle devient plus transparente, épaulée qu'elle est par les procédures et moyens de contrôles évoqués. Ces types d'organisation et de projets conduisent à

¹³⁶« Le phénomène de financiarisation induit un réalignement des objectifs des grandes firmes sur l'augmentation continue du retour sur capitaux investis (par minimisation du « working capital »). Devenue centrale dans le pilotage des firmes multinationales, cette dernière motive des pratiques de **sur-reporting** des résultats vis-à-vis des marchés financiers » (Healy et Wahlen, 1999)

¹³⁷ Durand Jean Pierre, *La Chaîne invisible*, Le Seuil, 2012 (réédition), 400p

réifier, à instrumentaliser de plus en plus la personne, à la réduire aux actions et attitudes strictement nécessaires pour remplir les objectifs de l'entreprise.

Pourtant, on s'aperçoit que tout cela a ses limites pour faire face au marché, aux exigences des actionnaires, aux aléas, aux défaillances auxquelles ces transformations rendent justement l'organisation plus sensible (!).

La citation de M. Foucault peut être modifiée ainsi : *Le contrôle des choses et des personnes jusqu'au moindre détail, peut être onéreux et prédateur pour la société, le processus économique lui-même.*

D'où l'émergence d'autres formes d'organisation qui se rapprochent de la sympathique publicité du bateau de pêcheurs recevant la commande de Mme Martin : l'organisation par projet.

Nous allons donc analyser, avec la même approche foucauldienne, une équipe projet. Nous nous concentrerons sur un type de projet, dont la durée est toujours limitée (l'équipe est ensuite dissoute) : la réalisation d'un contrat pour un client, projet démarrant au moment de la signature du contrat ou dans les dernières phases d'un appel d'offre.

Les images de l'annexe 2, issues de publications d'entreprises et censées donner une idée d'une équipe projet semblent bien idylliques, plus que celle de l'équipage de pêcheurs qui parfois pêche par gros temps. L'annexe 3 donne un exemple réel de ce que doit assumer un chef de projet et partant son équipe. Avec cette lecture tout devient plus tangible.

Tout d'abord, il est « customer facing », « face au client ». Cela a une très grande importance symbolique dans certains discours : il y a ceux qui sont en première ligne, qui se battent sur les marchés, toute l'équipe projet, et ceux qui sont à l'arrière, dont souvent les supports et la technos-structure (surtout direction technique), plus ou moins des « planqués ».

Il est comptable et du chiffre d'affaire et de la marge, donc des coûts. Il est donc un contributeur direct des objectifs de l'entreprise.

Il reporte uniquement à un comité de pilotage, un « steering board » composés des « Project Stakeholders » représentant directement le sommet stratégique.

Notons que les 7 principales catégories présentées dans l'annexe 3 dans lesquelles s'inscrivent ses objectifs et responsabilités sont principalement relatifs à la gestion et à la finance.

Soulignons que ce résumé des objectifs, responsabilités, règles à suivre par le project manager se termine par une rappel éthique de quelques lignes, non repris et développé comme le reste dans dans les 35 pages suivantes du document : l'organisation continue de ne pas trop s'appesantir sur les «*rapports de communication*» et en particulier sur «*fabrication du sens* ».

Soulignons enfin qu'il n'y a pas un mot sur l'équipe à constituer. Nous verrons que cela est très significatif. Vu du sommet stratégique, l'équipe est d'abord un élément de coût et en général le chef

de projet à toute liberté pour la recruter soit dans les viviers que sont la techno-structure ou les centres opérationnels, soit à l'extérieur. En général, les membres de l'équipe sont affectés à plein temps sur le projet. Ils sont sous la responsabilité fonctionnelle du chef de projet même s'ils dépendent hiérarchiquement d'autres personnes (Hiérarchie qui garde néanmoins ses prérogatives d'augmentation et de promotion !).

Avec ce mode de « recrutement », la techno-structure et les centres opérationnels ont 2 nouveaux objectifs à atteindre : 90 % de leur personnel doit être directement rentable, donc travailler sur affaire, donc être recruté par des chefs de projet, et ils ne doivent pas être plus coûteux que la concurrence, les sous-traitants.

Le chef de projet et les membres de l'équipe du projet qui sont choisis sont déjà, d'après M. Foucault¹³⁸ et bien d'autres, un peu dressés, programmés, programmation qui d'ailleurs peut être complètement inadéquate, ainsi celle d'un responsable hiérarchique ayant toujours fonctionné « hiérarchiquement » avec ses subordonnés.

Une sorte de petite entreprise dans la grande est ainsi créée, avec un nouvel esprit. Comment fonctionne t'elle ? *L'Annexe 4 du chapitre A4 : Organisation projets : exigences à propos des capacités d'un chef de projet* nous en donne une bonne idée.

L'originalité de cette formation, objet de l'extrait joint, n'est pas d'abord d'enseigner des méthodes de découpe en tâches, d'établissement de planning et de comptabilité, mais d'apprendre à impliquer pleinement toute l'équipe, en tenant compte de tous ses paramètres humains, de compétences certes, mais surtout ses paramètres relationnels et ceci pour faire face à tous les impondérables, obstacles, « trous dans la raquette ». Il y a certes des processus et méthodes à respecter mais ça ne suffit pas. Cette incomplétude est maintenant reconnue.

Il arrive même assez souvent qu'un chef de projet, que des membres de son équipe agissent de concert hors procédures ou même en contradiction avec celles-ci, la prise de risque étant tout autant vis à vis du projet que vis à vis de l'organisation. Ces risques sont souvent pris pour atteindre les objectifs fixés, mais aussi pour d'autres objectifs, plus motivants que ceux fixés, par exemple un objectif lié à l'utilité que l'on attribue à ce que l'on contribue à construire (Ex : « installer un réseau mobile en Afrique c'est comme apporter de l'eau » dit un chef de projet interviewé dans le cadre de notre thèse).

Pourtant sans responsabilité hiérarchique, le rôle du chef de projet est primordial. Il doit emporter l'adhésion de toute l'équipe qu'il a constituée tout en étant seul en face du « steering board » qui lui

138 Foucault Michel, *naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil, 2004, 368p , leçon du 28 Mars 1979, pour qui tout agent économique a « *au niveau du savoir, au niveau de la conscience de vérité, une troisième adéquation ...[dont la]..... seule loi sera celle de l'évidence, celle d'un savoir bien dressé et bien construit qu'il partagera avec les agents économiques* ».

demande des comptes. Dans cette dernière relation, peu de choses changent par rapport à ce que nous avons analysé précédemment, en particulier à propos de reportings financiers particulièrement exigeants. Étant directement contributeur des résultats de l'entreprise, il peut même recevoir des mails l' informant qu'il est un « bad contributor » comme en a reçu une personne interviewée. A contrario, il peut être largement récompensé, lui et lui seul, pour les bons résultats de son projet (Incentiv program des project managers dans certaines compagnies ignorant tout le reste de l'équipe).

En revanche, à l'intérieur de l'équipe-projet, il en va tout autrement et l'approche foucauldienne que nous avons adoptée continue d'être assez éclairante.

Les « *relations de pouvoirs* » sont autres. Le chef de projet a en partie les fonctions de pasteur tel qu' évoqué par M. Foucault dans « *Omnes et singulatim* » et dans « *le sujet et le pouvoir* ».

En particulier, en paraphrasant M. Foucault dans « *Omnes et singulatim* », le chef de projet « *rassemble, guide et conduit son troupeau* », « *Tout est une question de bienveillance constante, individualisée et finale* »,du moins jusqu'à la fin du projet ; « *bienveillance individualisée* » l'équipe étant réduite ; « *Quand ils sommeillent, lui veille* », car c'est le chef de projet qui connaît le mieux les tenants et aboutissants de l'affaire, les dangers encourus, autant venant de l'extérieur que de l'intérieur de l'entreprise.

Il y a le plus souvent une relation de confiance, plus que de pouvoir, à l'intérieur de l'équipe-projet, d'autant que, s'il y a problème interne à l'équipe, le collaborateur peut se retourner vers sa hiérarchie qui, elle, n'a pas spécialement d'atomes crochus avec le chef de projet, celui-ci ayant déjà des prérogatives trop importantes à son goût.

Cette relation de confiance, avec donc la totale implication de l'équipe, est favorisée par le savoir, la maîtrise du chef de projet, les « *capacités objectives* » des uns et des autres et par des « *rapports de communication* » qui s'appuient d'une part sur une « *fabrication du sens* » assez crédible (Le projet à réaliser est concret, utile et si possible rentable) et d'autre part sur des relations et une coopération d'équipe basée beaucoup plus sur les équations personnelles de chacun que sur leur position hiérarchique dont il est fait abstraction. Cette coopération, communication d'équipe est particulièrement importante pour surmonter des difficultés, des obstacles non prévus et pour lesquelles les procédures, les règles sont inopérantes, inexistantes, voir même « *contre-productives* ».

Il y a en quelque sorte un basculement d'un mode « *surveiller et punir* » accru de par les projets transversaux décrits plus haut vers une « *limitation interne* » comme le mentionne M. Foucault à propos des gouvernements¹³⁹, et en paraphrasant M. Foucault, « *cette limitation...se présentera alors*

139 Foucault Michel, *naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil, 2004, 368p , leçon du 10 Janvier 1979

comme étant un des moyens, et peut-être le moyen fondamental, d'atteindre précisément ces objectifs. Pour atteindre ces objectifs, il faut peut-être limiter l'action¹⁴⁰ » entrepreneuriale, et peut-être le rôle et le coût de la superstructure toujours prompte à générer d'excellentes procédures, peu suivies et aux effets pervers compte tenu de l'imprévisibilité des marchés et de la réactivité financière exigée. L'objectif à atteindre est toujours bien entendu celui fixé par l'entreprise.

Toutefois, cela n'existe que dans l'intérieur de l'équipe-projet et ne dure que le temps du projet.

In fine, l'organisation hiérarchique reste souveraine quant aux destinées des employés. De plus, ceux-ci sont invités bien souvent à se trouver eux-mêmes de nouveaux projets, à maintenir leur employabilité dans des projets directement tributaires du marché. Les incertitudes du marché sont perçues de plein fouet par les employés, y compris dans les grandes entreprises, du moins par ceux destinés à avoir la position valorisante d'être « customer facing » dans le cadre d'un projet.

En conclusion, les analyses faites montrent une évolution parallèle des modes d'organisation d'une part, et des « *relations de pouvoirs* », des « *capacités objectives* », des « *rapports de communication* » d'autre part.

Les modes d'organisation rendent de plus en plus présentes, prégnantes à tous les employés de tout niveau hiérarchique les exigences et contraintes du marché **et/ou** de la finance, ces exigences accompagnant ou prenant le pas ou remplaçant les contraintes hiérarchiques.

Dans le domaine « *relations de pouvoirs* », cela se traduit surtout par plus de surveillance, plus de contrôles, y compris auto-surveillance et surveillance mutuelle, et aussi par une réification de plus en plus importante des personnes, mais cela jusqu'à une certaine limite et avec une rupture quant aux relations de pouvoir à l'intérieur d'une équipe-projet : en reprenant les concepts habermassiens, l'agir stratégique, avec tout son cortège de processus et contrôles parfaitement « logiques » (bref, de rationalité instrumentale qui réifie la personne), ne suffit plus. Il y a toujours des impondérables, des « trous dans la raquette ». L'agir communicationnel est alors nécessaire mais il nécessite le recours à toute la personne ... pour atteindre les mêmes objectifs de marché et financiers toujours aussi discutables et non discutés.

D'autres discours, compatibles avec ces objectifs mais également compatibles avec un objectif non plus de « dressage » des personnes mais de leur total enrôlement collectif, solidaire, sont donc à construire.

Dans le domaine « *capacités objectives* » et plus particulièrement « maîtrise des savoirs », les choses changent également. Outre que les savoirs et savoirs-faire sont de plus en plus mémorisés, capitalisés dans des machines « intelligentes », les exigences surtout financières en soulignent les coûts, en temps et en argent. Le pouvoir en entreprise n'est plus lié au savoir, mais à la maîtrise, à la

140 Ibid

responsabilité, du chiffre d'affaire et des marges.

Le pouvoir est dans les « centres de profit » avec ceux qui sont « customer facing » et non plus dans les « centres de coûts » bien que ceux-ci aient la connaissance technique, objective, et qu'ils restent les chevilles ouvrières souvent remplaçables par des sous-traitants.

Dans le domaine « *rapports de communication* » et en particulier « *fabrication du sens* », l'analyse et beaucoup plus incertaine car les discours tenus sont bien peu construits.

Dans une organisation purement hiérarchique, type H. Mintzberg, ces discours n'ont pas une grande importance au regard de la subordination et de l'obéissance requise.

Dans le cadre de projets du type « développement d'un nouveau produit pour le marché », un discours sur « le marché » et ses exigences peut être assez convaincant pour légitimer tous les processus et contrôles mis en œuvre.

En revanche, dans le cadre de projets du type « cure d'amaigrissement », « rationalisation », les discours sur les exigences de la finance sont peu convaincants et de plus en plus mal perçus au regard de ce qu'il fait vivre à une majorité d'employés, ceux qui restent après les réductions d'effectif permises par ces rationalisations.

Enfin, la mise en œuvre, dans le mode « un projet pour un client », de toutes les potentialités de la personne, de toute sa richesse créatrice et relationnelle, ne peut se limiter, en terme de discours et « *fabrication du sens* », au petit rappel éthique du document cité¹⁴¹, ni se satisfaire d'un discours limité aux exigences du marché et encore moins de celui de la finance même si ces exigences sont rendues très tangibles, réelles avec ce mode d'organisation où toute une équipe est « customer facing », et même si ce mode d'organisation ne dure que le temps du projet (Il n'est pas question de le généraliser !).

Un discours plus convaincant est nécessaire. C'est le discours évoqué plus haut pour dépasser les limites des « *relations de pouvoirs* » avec donc cette difficulté à le construire pour qu'il soit à la fois compatible avec les objectifs de l'entreprise, de ses propriétaires et hauts dirigeants, et avec un objectif non plus de « dressage » des personnes mais de leur total adhésion et enrôlement, collectivement, solidairement.

Ce discours est analysé à la section *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucaldienne* sur les chartes, codes de conduites d'entreprises et « valeurs » de l'entreprise, analyse préalable à notre proposition de valeurs que peuvent évoquer et souhaiter les salariés interrogés dans le cadre de notre thèse.

Enfin, cette approche foucaldienne du fonctionnement des entreprises n'analyse que ce qui est souhaité, mis en place par l'organisation. La même approche peut être utilisée pour analyser ce qui

141 Project Management Handbook Doc de la société xxxxxx

est effectivement pratiqué mais aussi souhaité par les salariés. Cela aussi est évoqué dans la section *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne*. Car malgré tout ce que nous venons d'exposer, notamment sur les « *relations de pouvoir* » telles que mises en place par les organisations, la diversité et les disparités entre ce qui est mis en place et ce qui se vit réellement existent et posent question.

4-2 Considérations théoriques pour notre conceptualisation organisation-acteurs

Notre question de thèse « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* » pourrait laisser penser à un présupposé de notre part, celui d'un salarié pleinement clairvoyant et maître de son destin. Cela n'est point le cas. L'analyse philosophique avec le recours à M. Foucault que nous avons proposée dans la section *A4-1* sur les organisations d'entreprises nous renvoie de fait aux 2 grands courants de la sociologie, à savoir la macro sociologie présentée comme l'étude des faits sociaux et des manières dont la société, ses organisations, influence le comportement des individus, et la micro sociologie pour qui la société se construit dans l'esprit des acteurs sociaux et dont l'objectif est l'étude des manières dont les individus interprètent et créent leur monde social.

Le résumé que nous propose Isabelle Baszanger¹⁴² des propos de Erving Goffman en 1974 (« *Quand les sociologues structuro-fonctionnalistes conçoivent la société comme un système structuré par l'adéquation logique d'un ensemble de statuts à un ensemble de rôles, les interactionnistes insistent au contraire sur la complexité de ces rôles, en étudiant la distance que l'acteur peut jouer par rapport à ceux-ci et le caractère dynamique et souple de l'organisation formelle* »¹⁴³.) nous inclinerait ainsi à adhérer à la seconde alternative si nous souhaitons répondre à notre question.

Les 2 citations que nous rappelons de M. Foucault permettent de mieux cerner cette dialectique société-acteur que suggère l'existence de ces 2 grands courants de la sociologie :

« *L'idée aussi que la morale peut être une très forte structure d'existence sans être liée à un système autoritaire ni juridique en soi, ni à une structure de discipline* »¹⁴⁴.

et

142 Strauss Anselm L, *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Baszanger Isabelle, 1992, Éditions de l'Harmattan, 319 p

143 Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de Minuit Collection Le sens commun, 1974, 240p

144 Foucault Michel, *Dits et écrits* Collection Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard

Parution : 04-10-1994

« En fait, l'économie doit être d'entrée de jeu entendu comme un ensemble d'activités réglées. Un ensemble d'activités réglées dont les règles ont des niveaux, des formes, des origines, des dates et des chronologies tout à fait différentes. Ces règles, ça peut être un habitus social, ça peut être une prescription religieuse, ça peut être une éthique, ça peut être un règlement corporatif, ça peut être également une loi »¹⁴⁵

Ces deux citations se complètent : la première concerne l'individu chez qui la morale qu'il porte (Sans préjuger de l'origine de celle-ci) lui confère une structure interne, une colonne vertébrale, au moins aussi déterminante que les structures externes auxquelles il est soumis, en particulier le système juridique et les différentes organisations ou institutions. La deuxième citation concerne les organisations, plus précisément celles œuvrant dans le champ économique, dans lesquelles les règles appliquées ne sont pas seulement celles explicitées, actions promulguées, mais également celles induites, dans chaque acteur, du plus influent au moins influent dans l'organisation, par un « habitus social, une prescription religieuse, une éthique », ces règles induites pouvant devenir, avec le temps et l'influence de leurs inspireurs, explicites, promulguées, en addition ou en remplacement des règles explicites antérieures, d'après des sociologues comme Anthony Giddens¹⁴⁶ et Anselm Strauss¹⁴⁷.

La conception organisation-acteurs que nous proposons doit d'une part éviter d'avoir comme présumé ce que décrit E. Goffman quant à la prépondérance des organisations ou des acteurs et être compatible avec les 2 citations de M. Foucault, citations qui induit de prendre en compte toutes les étapes, toutes les phases dans lesquelles doit être examinée la mise en œuvre d'une gouvernementalité, depuis une « prescription éthique » jusqu'aux règles des « activités réglées » et le respect ou non de ces règles, et toutes les réflexivités et remises en causes possibles, des « prescription éthique » jusqu'aux règles, les modalités de respect ou non des règles, de réflexivité et de remises en causes devant également être prises en compte.

Pour mieux cerner le contexte à prendre en compte pour répondre à notre question de thèse, nous devons proposer un modèle conceptuel qui nous permettra dans le chapitre A6 d'élaborer un guide d'entretien qui évitera, autant que faire se peut, les 2 présumés mis en évidence par E. Goffman¹⁴⁸.

Notons au préalable que les 2 citations de M. Foucault nous permettent déjà d'envisager qu'une

145 Foucault Michel, *naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil, 2004, 368p ; Leçon du 21 février 1979

146 Giddens Anthony; *Constitution of Society Outline of the theory of structuration*, Berkeley University of California Press, 1986, Extracts and Annotations, 417p

147 Strauss Anselm L, *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Baszanger Isabelle, 1992, Éditions de l'Harmattan, 319 p

148 Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, New Jersey Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963

personne, actrice dans une organisation, peut être animée, inspirée, par une morale, une éthique, sans préjuger de l'origine de celle-ci, alors que l'organisation elle-même a ses propres règles, habitudes, éthique, peut-être bien différentes, en particulier si elle œuvre dans le champ économique. Notons enfin que M. Foucault, dans la deuxième citation, rassemble des règles ou inspirations aussi différentes que « règlements corporatifs », « éthique », « prescription religieuse », « habitus », « lois », etc ...règles et inspirations non seulement pour les personnes mais aussi pour les organisations dans lesquelles elles œuvrent.

Compte tenu de notre question qui a trait à la pratique (« perceptions et conduites »), nous pensons nécessaire, dans notre modèle conceptuel, de bien distinguer d'une part « morale » et/ou « éthique » et d'autre part normes, actions, modes d'organisation, comportements qui peuvent être inspirés par cette morale ou éthique.

Dans une première étape, notre modèle est construit sur la base des travaux d'Anthony Giddens (sous-section *A4-2-1*, « *dualité du structurel* ») puis de Anselm Strauss (sous-section *A4-2-2*, *Consensus ou dissensus sur les objectifs*), auxquels s'ajoutent nos considérations du chapitre A3 précédents sur le lien entre valeurs et normes (sous-section *A4-2-3*) pour fonder la prise en compte des organisations, procédures, règles. Cette première étape aboutit, section A4-3, à une première conceptualisation soulignant les phases de vie aussi bien de l'organisation que des acteurs.

Ensuite, une deuxième étape complète la première sur la base des travaux de J. Habermas et M. Walzer quant à la dialectique organisation-acteur et la mise en œuvre d'une réflexivité, d'une récursivité, au niveau « acteur » et « organisation ». Cette 2. étape est l'objet de la section *A4-4 Conceptualisation réflexive et dialectique : émancipation ou domination*.

4-2-1 Considérations premières : A. Giddens et la « dualité du structurel »

Notre question principale de thèse « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* » ne peut avoir de réponse satisfaisante s'il n'y a pas prise en compte d'une forte dialectique ou imbrication entre une organisation et ses salariés.

Aussi, notre conceptualisation repose sur la dialectique organisation-acteur et la réflexivité explicitement évoquées par A. Giddens avec sa définition de la « dualité du structurel » (« *Duality of structure* ») à savoir « *La structure est considérée comme à la fois le moyen et le résultat des actions qu'elle organise ; les propriétés structurales des systèmes sociaux n'existent pas hors de l'action mais sont impliquées simultanément dans sa production et sa reproduction*¹⁴⁹ » (« *Structure*

149 Traduction personnelle

as the medium and outcome of the conduct it recursively organizes; the structural properties of social systems do not exist outside of action but are chronically implicated in its production and reproduction »¹⁵⁰).

En particulier, tous les agents agissent en connaissance de cause, à savoir tous les acteurs sociaux connaissent les enjeux et les conséquences de ce qu'ils font dans leur vie quotidienne (« *All human beings are knowledgeable agents. That is to say, all social actors know a great deal about the conditions and consequences of what they do in their day-to-day lives. »¹⁵¹*).

Toutefois, A. Giddens insiste surtout sur les actions promulguées (Enacted actions) et les routines à savoir « *le vaste ensemble des activités habituelles de la vie sociale quotidienne tenues pour acquises ; la prévalence de formes et de styles familiers de conduites, à la fois supportant et supporté par un sentiment de sécurité ontologique »* (« *Routinization : The habitual, taken-for-granted character of the vast bulk of the activities of day-to-day social life; the prevalence of familiar styles and forms of conduct, both supporting and supported by a sense of ontological security. »¹⁵²*)

Notons que A. Giddens souligne à la fois la clairvoyance de l'acteur mais aussi sa propension à privilégier les actions de routine et les activités « *de la vie sociale quotidienne »* mais insiste moins sur les raisons, les objectifs de ces actions, qu'elles soient de routine, improvisées ou nouvellement établies.

Comme objectif, il souligne surtout ce besoin de confiance et de sécurité qui expliquerait le respect, durant la vie de tous les jours, des actions routinières, des actions promulguées (« *Routinization is vital to the psychological mechanisms whereby a sense of trust or ontological security is sustained in the daily activities of social life »¹⁵³*). En particulier, A. Giddens mentionne les expériences de Garfinkel pour souligner l'importance de ces routines, au vue des « *très fortes réactions d'anxiété semblant hors de toute proportion avec l'importance, parfois toute relative des conventions qui ne sont pas respectées »* et explique que ces conventions apparemment mineures de la vie quotidienne ont un rôle essentiel pour atténuer les sources inconscientes de tension qui autrement nous préoccuperaient durant la plus grande partie de notre vie éveillée » (« *Why did Garfinkel's 'experiments* (Note : breaching experiment is an experiment that seeks to examine people's reactions to violations of commonly accepted social rules or norms) *with trust' stimulate such a very strong reaction of anxiety on the part of those involved, seemingly out of all proportion to the trivial nature of the circumstances of their origin? Because, I think, the*

150 Giddens Anthony; *Constitution of Society Outline of the theory of structuration*, Berkeley University of California Press, 1986, Extracts and Annotations, 417p

151 Ibid

152 Ibid

153 Ibid

apparently minor conventions of daily social life are of essential significance in curbing the sources of unconscious tension that would otherwise preoccupy most of our waking lives »)

Nous ne développons pas tout de suite les autres raisons profondes d'une telle anxiété, d'un tel besoin de sécurité ontologique, autre justement que ce premier objectif de sécurité, de pérennité de l'organisation que cela induit, mais nous l'évoquons au chapitre *A5 Alternative avec une conception spinoziste de la personne* avec les apports de Spinoza. Notons seulement que cet objectif est celui le plus souvent évoqué pour souligner l'intérêt des « organisations apprenantes »¹⁵⁴. Soulignons enfin que ces 2 concepts d'organisation apprenante et de théorie de la structuration de Giddens influencent fortement les responsables d'entreprises lorsqu'il s'agit d'améliorer l'organisation, notamment les responsables des systèmes d'information lorsqu'il s'agit de mettre en place (Pour plus d'efficacité, de performance, etc.... mais dans la perspective des objectifs de l'entreprise et sans les remettre en cause) de nouveaux logiciels comme SAP. Pour ces mises en place, le concours, la coopération, l'adhésion, la remise en cause réflexive des salariés, devant dépasser leurs craintes quant au respect des actions promulguées antérieures, sont alors indispensables.

4-2-2 Prise en compte des différents objectifs et positionnements : A. Strauss

Notre question principale de thèse « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* » ne peut avoir de réponse satisfaisante si nous limitons les motifs suscitant des passions et des jugements aux actions de routine ou non à réaliser. Partant, notre conceptualisation serait bien limitée si elle ne permettait que cela sans pouvoir se donner les moyens d'interroger les organisations et les objectifs qui ont motivées ces actions de routines promulguées, et même sans interroger l'éthique qui semble inspirer les objectifs fixés et les organisations ad hoc, aussi bien au niveau de l'organisation que de l'acteur. Cette conception serait également bien limitée si elle ne prenait pas en compte les différences de statut, de responsabilité, de pouvoir qui existent entre acteurs, différences sur lesquels n'insiste guère A. Giddens sauf pour souligner l'importance de la prise en compte du pouvoir mais toutefois sans développer ce sujet : « *Le pouvoir, comme moyen d'obtenir que les choses soient faites, impacte directement les actions humaines. Il est erroné de considérer le pouvoir comme intrinsèquement diviseur mais sans aucun doute certains des conflits les plus durs de la vie sociale sont précisément considérés comme des « luttes de pouvoir », lutte de pouvoir pour le contrôle, à savoir la capacité pour certains acteurs ou types d'acteurs d'avoir une influence sur les*

154 Wikipedia : « *L'Organisation apprenante désigne, selon les travaux de Chris Argyris et de Peter Senge, l'ensemble des pratiques et des dispositions que met en oeuvre l'entreprise pour rester en phase avec son écosystème. ... Et à l'intérieur de l'entreprise, comme dans un organisme multicellulaire, chaque membre est lui-même attentif à cet écosystème. .. C'est ce qui assure le développement durable de l'organisation* ». Consulté le 09/04/2014

circonstances des actions des autres » (« *Power is the means of getting things done and, as such, directly implied in human action. It is a mistake to treat power as inherently divisive, but there is no doubt that some of the most bitter conflicts in social life are accurately seen as 'power struggles'. Such struggles can be regarded as to do with efforts to subdivide resources which yield modalities of control in social systems. By 'control' I mean the capability that some actors, groups or types of actors have of influencing the circumstances of action of others.* »¹⁵⁵)

Les travaux d' Anselm Strauss nous permettent de compléter notre conceptualisation en prenant en compte d'une part les objectifs ou consensus de tout ordre plus ou moins partagés par les acteurs, et d'autre part le fait que des acteurs, des « segments » sont plus influents que d'autres à un moment donné.

Comme le reformule Isabelle Baszanger, « *la véritable existence des organisations dépend de leur reconstitution permanente dans l'action. Leurs buts et stratégies peuvent être débattus et les accords obtenus peuvent prendre des formes variées incluant la coexistence intentionnelle et tolérée de nombreux objectifs différents* »¹⁵⁶ (« *The very existence of organizations depends on their continuous reconstitution in action. Their aims and strategies can be debated, and the agreements arrived at can take on varied forms, including the intentional or tolerated coexistence of many different goals* »¹⁵⁷.)

Autant la « dualité du structurel » évoquée par A. Giddens que cette reformulation de I. Baszanger nous conduisent à envisager une conceptualisation similaire de l'organisation et de ses acteurs, conceptualisation à élargir maintenant bien au delà des actions promulguées et routines, en remontant aux objectifs, aussi bien de l'organisation que de ses acteurs, qui motivent plus ou moins la structuration et les routines de l'organisation ainsi que les actions promulguées et réellement exécutées.

Ainsi, à propos de l'activité médicale, A. Strauss affirme qu'elle « *n'est pas le résultat de l'application d'actions prédéterminées par des règles visant à satisfaire les besoins des clients, mais la conséquence d'un processus complexe (une trajectoire) inscrit dans la durée, intégrant un grand nombre d'acteurs qui articulent plus ou moins bien entre eux leurs actions individuelles, et qui peuvent se heurter à d'autres acteurs qui ont des conceptions différentes de la situation dans laquelle ils sont engagés* »¹⁵⁸. Il est vrai que l'activité médicale, domaine d'étude privilégié de A.

155 Giddens Anthony; *Constitution of Society Outline of the theory of structuration*, Berkeley University of California Press, 1986, Extracts and Annotations, 417p

156 Traduction personnelle

157 Baszanger Isabelle, *the work sites of an american interactionist: A. Strauss*, 1917-1996, Wiley Online Library, Volume 21, Issue 4 February 1998, Pages 353–377

158 Baszanger Isabelle : *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, Anselm L Strauss, textes réunis et présentés par (Éditions de l'Harmattan, 1992).

Strauss, est une activité dans laquelle les convictions (Ex : droit d'accès de tous à la santé), les objectifs, les « conceptions de la vie », tiennent au moins autant de place que les procédures et autres actions routinières sur lesquelles insistent A. Giddens. En ce qui concerne les organisations de salariés et ceux-ci, nous prenons soin, aussi bien dans notre guide d'entretien avec les salariés (Chapitre A6) que dans l'analyse de ces entretiens (Partie B), de bien discerner les perceptions et conduites se rapportant aux objectifs, aux organisations et aux actions de la vie quotidienne.

De plus, A. Strauss minimise l'importance des positions organisationnelles, des professions et compétences alors même « *que pour les fonctionnalistes, « une profession est (...) une communauté relativement homogène dont les membres partagent identité, valeurs, définition des rôles et intérêts.»*, (Strauss, p. 68), et dont la cohésion repose sur un ensemble de règles organisationnelles, de normes, et de mécanismes visant à les transmettre et à les pérenniser »¹⁵⁹. Certes, A. Strauss reconnaît l'intérêt d'une telle conception mais elle peut s'avérer moindre pour comprendre certains aspects plus informels : « *Comme il le souligne, dans la réalité de grandes hétérogénéités morcellent la profession en une multitude de segments. Strauss introduit ce concept pour caractériser ces regroupements informels, ces coalitions d'individus qui partagent des intérêts divers, des points de vue communs, et qui s'opposent généralement à d'autres segments. Son idée est qu'une étude même poussée de la structure formelle de la profession ne pourrait rendre compte pleinement de la dynamique qui l'agite, puisque ce sont les segments qui en constituent le moteur. Traversant les différents statuts formels, ils se construisent sur des liens de confraternité entre ceux qui les composent, souvent en fonction de leurs définitions communes de la profession ou d'intérêts communs* »¹⁶⁰

Notons que ces segments peuvent rassembler des personnes de différentes professions et positions dans les organisations, dont les intérêts peuvent être divers mais qui sont rassemblées autour « *de points de vue communs* », de « *définition commune de la profession* », profession pris au sens large de l'activité, activité médicale dans le cas de A. Strauss.

L'intérêt des travaux de A. Strauss pour notre propos est que d'une part, il élargit son analyse à toute institution et que d'autre part il souligne une préoccupation première et un consensus, un accord nécessaire quant aux objectifs, et à la raison d'être de toute institution, et ce au delà de toute divergence d'intérêt, de questions d'organisation, de règles, d'actions promulguées, de routines sur lesquelles insiste A. Giddens, ainsi que l'explique Isabelle Baszanger¹⁶¹ : « *Mais si Strauss insiste*

159 Baszanger Isabelle Ibid

160 Baszanger Isabelle Ibid

161 Strauss Anselm L, *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Baszanger Isabelle, 1992, Éditions de l'Harmattan, 319 p.

énormément sur les divergences d'intérêts, les conflits qui tournent autour de la définition des situations d'action, et les négociations mises en place pour parvenir à la réalisation d'objectifs individuels, il insiste également sur le fait qu'il existe dans toute institution, un objectif commun, une base de travail unanimement reconnue. Dans la médecine, il s'agit bien entendu de dispenser des soins aux patients. Remarquons que le fait que cet objectif puisse être rattaché à des motifs financiers plus généraux n'empêche rien, l'objectif, le contrat de l'institution demeure l'amélioration de leur état de santé. Cet objectif commun a deux conséquences. D'une part il agit comme un « ciment symbolique grâce auquel (...) l'organisation se maintient », il constitue « le mandat généralisé sous lequel l'hôpital peut fonctionner – l'oriflamme commune sous lequel tous peuvent travailler de concert. », (Strauss,p. 95), et d'autre part, il sert de base à toute forme de rationalisation ou de justification de l'action. Toute négociation doit se situer, en dernier recours par rapport à ce fondement. C'est en quelque sorte la « mission » à laquelle chacun se doit de participer d'une manière ou d'une autre ».

L'importance fondamentale pour toute organisation et pour chacun dans celle-ci d'avoir des objectifs communs (une « mission ») suffisamment partagés doit absolument être prise en compte dans notre propos pour au moins les 2 raisons évoqués par I. Baszanger (« sert de base à toute forme de rationalisation ou de justification de l'action » et « Toute négociation doit se situer, en dernier recours par rapport à ce fondement ») étant entendu que ces objectifs, selon les organisations, peuvent être multiples, que des négociations et des conflits peuvent évidemment subvenir pour les établir et les atteindre et que certains acteurs, dans leurs actions quotidiennes, en privilégieront certains et en négligeront d'autres, y compris pour atteindre leurs objectifs personnels.

4-2-3 Valeurs ou vertus qui inspirent

Enfin, compte tenu de notre principale question de thèse posée (« *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* »), au delà des objectifs, et des structures organisationnelles, des procédures, routines, actions prévues ou imprévues censées correspondre à ces objectifs, notre conceptualisation prendra en compte la possibilités que des convictions, des valeurs ou vertus tel que « justice », « solidarité », « mérite », « intérêt » puissent inspirer ces objectifs, la structure organisationnelle et les acteurs de celles-ci , convictions ou vertus soit clairement affichées à priori, soit constatées, acceptées ou déplorées, lors, par exemple, de réflexions critiques, d'évaluation individuelle ou collective, impromptues ou organisées.

Pour mieux comprendre le caractère tangible de cette inspiration, nous pouvons rappeler

l'analyse faite dans la section A3-3 *Élaboration d'un espace référent de valeurs* et donc utiliser le lien communément établi entre valeurs et normes, tel que suggéré par François Chazel : « *Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des mœurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs (...). Tandis que les normes sont des règles de conduite, stipulant quelle est la conduite appropriée pour un acteur donné dans des circonstances déterminées, les valeurs (...) sont des critères du désirable, définissant les fins générales de l'action* »¹⁶² et par Dewey qui « *réfuse [pour autant] toute séparation entre normes et valeurs. Tout au contraire, il y a selon lui une objectivité des valeurs qui peuvent, dès lors, faire l'objet d'enquêtes, de critiques et de révisions* »¹⁶³.

Au sein de la même organisation, au niveau de chacun de ses acteurs, ces convictions, valeurs ou vertus sont évidemment plurielles. En particulier, les valeurs des acteurs ne sont pas forcément identiques à celles de l'organisation, celles-ci, par définition, inspirant ses objectifs, structures organisationnelles, règles de fonctionnements, normes, procédures, etc...

« *Or, s'il existe des valeurs plurielles et incommensurables, se pose la question philosophique de savoir comment les agencer et les arbitrer dans notre vie collective.* »¹⁶⁴ : cette citation de S. Chavel ainsi que cette autre citation de S. Chavel¹⁶⁵ présentant l'idée de Isaiah Berlin¹⁶⁶ (« *la philosophie politique trouve sa raison d'être dans le désaccord persistant des êtres humains sur la question des fins normatives.* ») peuvent être transposée ainsi au sein des organisations : *Le débat trouve sa raison d'être dans le désaccord persistant de personnes sur la question des fins (Par exemple, la fin « performance financière » qui semble de fait normative, mentionnée qu'elle est comme une évidence dans beaucoup d'entreprises.)*

4-3 Organisation et acteur : conception similaire réflexive

De toutes ces considérations préalables, nous pouvons en déduire une conception similaire de l'organisation et de l'acteur, conceptions pouvant être résumée ainsi :

La dialectique et réflexivité du binôme organisation-acteur sont à considérer durant toute la vie de l'organisation et des acteurs (salariés) et concernent des acteurs ayant un rôle différent selon les

162 Bidet Alexandra avec L. Quéré et G. Truc, *Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs*, Paris, La Découverte, 2011

163 Ibid

164 Chavel Solange, « la philosophie politique analytique » in <http://philo.labo.univ-poitiers.fr/wp-content/uploads/sites/100/2014/11/>

165 Ibid

166 Berlin Isaiah, *Two Concepts of Liberty*, Oxford University Press, 1 juin 1969, 288p

phases de vie que peuvent être (1) la définition ou l'évolution de grands principes, de « valeurs de l'organisation » ou de l'énoncé qui inspire la cohérence de l'organisation (cf sous-section A2-4-5 et *annexe 1 du chapitre A2*), (2) d'objectifs, (3) d'organisation avec ses règles et procédures à suivre et (4) le fonctionnement quotidien en respectant plus ou moins ce qui a été défini ou modifié dans les phases de définition ou d'évolution, évolutions pouvant être décidées suite à des échanges d'analyse (5) et de réflexivité (6) vers les phases (4), (3), (2) et même (1).

Les grands principes (1) peuvent se concrétiser dans une charte issue d'une délibération solennelle. Les objectifs (2) peuvent être définis par une assemblée générale ou un conseil d'administration des principaux actionnaires. L'Organisation avec ses règles et procédures (3) est l'affaire du bureau d'une association ou de cadres dirigeants d'une société. Mais tout les acteurs (salariés) fonctionnent (4), agissent en respectant plus ou moins les règles et ce d'autant plus qu'ils ont des convictions (1), d'autres objectifs (2) que ceux de l'organisation et un point de vue différent quant à l'organisation (3) et le rôle qu'ils veulent y avoir.

Les phases 5 et 6 (évaluation et réflexivité) peuvent être formelles, lors de « délibérations » ou « négociations » ou au fil de l'eau à l'initiative des organisations ou des acteurs eux-mêmes (jusqu'à forcer une évolution sans le dire, en sous-main).

Ce travail d'évaluation et de réflexivité au fil de l'eau est ponctuel au niveau de chacun, mais permanent en considérant l'ensemble des acteurs (salariés), travail qui recrée l'organisation par petite touche, petite modifications de process, d'objectifs, de principes même, ces évolutions pouvant être, à terme, supprimées ou pérennisées lors de décisions plus formalisées.

Cette conceptualisation permet de montrer clairement où se situent les acteurs (salariés) ayant une influence forte sur l'organisation (objectifs, organisation et règles).

Cette conception est détaillée dans le tableau ci-après :

Phase	Organisations	Acteurs	Remarques complémentaires
1	Éthique, valeurs performatives « dominantes »	Éthique, valeurs qui inspirent	Les valeurs qui inspirent l'organisation sont dites dominantes, mais ne sont pas forcément les mêmes que celles qui inspirent les acteurs.
2	Objectifs stratégiques ; utilité sociale au regard de l'environnement, etc...	Objectifs personnels conflictuels ou non avec ceux de l'entreprise	Les objectifs de chaque acteur sont ceux qu'il a dans l'organisation, en tenant compte d'autres objectifs et contraintes hors de l'organisation. Ces objectifs sont d'une part personnels et d'autre part ceux qu'il retient de l'organisation.

Phase	Organisations	Acteurs	Remarques complémentaires
3	Mise en place et évolution de l'organisation idoine + objectifs tactiques et opérationnels	Participation à mise en place de l'organisation en fonction de ses propres objectifs ; Représentation et prise en compte de l'organisation	La structures et les normes organisationnelles sont censées être définies au regard des objectifs de l'organisation. Certains acteurs y participent en tenant compte de leurs propres objectifs, mais tous les acteurs se représenteront cette organisation en fonction de leurs objectifs pour en repérer les contraintes et les zones de liberté.
4	Actions promulguées et confrontations avec la réalité, l'environnement concret.	Actions concertées, avec d'autres, atteindre les objectifs, évitement, transgression, confrontation, etc.....	L'organisation n'est tangible que par les actions de tous ses acteurs, ces actions étant au moins autant influencées par ce qui est promulgué que par ce que se permettent les acteurs en fonction de leurs propres objectifs et façon de voir l'organisation.
5	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Ces analyses sont aussi bien réalisées par des responsables de l'organisation, au nom de celle-ci, que par chaque acteur, de manière plus ou moins concertée.
6	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1.	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1	La réflexivité selon A. Giddens est essentiellement vers les phases 3 ou 4 plutôt que vers 2 ou même 1, à savoir une profonde remise en cause, soit personnelle, soit au nom de l'organisation.

La découpe proposée en phases successives, aussi bien pour l'acteur que pour l'organisation, semble séquentielle à partir de la phase 1 (Morale et/ou éthique qui inspire) jusqu'à la phase 5 (analyse des résultats, retour d'expérience) et phase 6 (mesures correctives, remises en cause plus profonde : procédures et organisation et même changement d'objectifs).

Dans la réalité, en particulier celle décrite dans les manuels de management, la vie d'une organisation se définit cycliquement le plus souvent à partir de ses objectifs (Phase 2), objectifs stratégiques puis objectifs à moyen terme, et parfois à court terme en particulier ceux qui sont financiers. Ces objectifs conduisent bien souvent à des évolutions ou à des refontes d'organisations, des normes, des méthodes et procédures (phase 3). Ces évolutions ou refontes d'organisations, des méthodes et procédures sont plus ou moins appliquées (phase 4), en particulier, comme le déplorent

beaucoup de salariés interviewées, lorsque ces évolutions sont incessantes et parfois avec des mesures incohérentes entre elles, incohérences ou « trous dans la raquette » laissant autant de « zones de liberté »¹⁶⁷.

Des résultats de toute nature sont parfois de plus en plus analysés (phase 5), dans une sorte de fièvre gestionnaire, et peuvent donc conduire à des remises en cause soit de l'activité quotidienne (phase 4) pour repérer ce qui a été mal appliqué, soit des organisations, méthodes, normes et procédures (phase 3) pour les améliorer, optimiser, supprimer certaines, soit parfois des objectifs eux-mêmes (phase 2) pour les revoir à la hausse ou à la baisse, pour se recentrer sur une certaine clientèle, etc..

Ce cycle de vie que nous venons de décrire n'est pas une conceptualisation propre uniquement aux organisations. Cette conceptualisation en « cycle de vie » est couramment utilisée dans l'industrie pour les produits et les services, avec la même réflexivité pouvant remettre en cause soit les activités quotidiennes (Phase 4, par exemple activités de fabrication ou de maintenance) qui s'écarteraient de ce qui est prescrit, soit un aspect de la conception ou de l'organisation (phase 3, par exemple un point de conception entraînant une fabrication trop coûteuse), soit quelques objectifs eux-mêmes (phase 2, par exemple une fonctionnalité qui n'intéresse, au vue des commandes enregistrées, que trop peu de clients), soit même l'existence même du produit ou services (Phase 1, par exemple s'il est contraire aux bonnes mœurs, ex : jeux vidéo violent incitant à la haine).

4-3-1 Vers une prise en compte de la dialectique organisation-acteurs

La dialectique et réflexivité organisation-acteurs que développent A. Giddens et A. Strauss nous conduisent à proposer également cette conceptualisation pour l'acteur. De la même manière qu'une organisation, ou plutôt qu'un collectif de personnes de celle-ci jouant leur rôle, nous considérons que chaque acteur a des objectifs propres dans cette organisation (Phase 2), dont certains objectifs en accord avec ceux de l'organisation ou opposés à ceux-ci, des objectifs dérivés de ceux de l'organisation mais aussi de sa vie « hors organisation », etc...Compte tenu de ses propres objectifs, il pourra influencer sur l'organisation, normes et procédures (phase 3), en particulier si son rôle lui en donne les moyens (Ex : il n'est pas rare de constater que des cadres agissent d'abord lors d'une réorganisation pour consolider leur « pré carré »). Surtout, tous les salariés ont plus ou moins de latitude pour agir au quotidien (phase 4), seul ou avec d'autres, en fonction de motivations qui leur sont propres, en s'écartant plus ou moins de ce qui est prescrit. A tout moment, et non seulement lorsque cela est organisé, un salarié, seul ou avec des collègues ne serait ce qu'à la machine à café, peut analyser ce qu'il est, ce qu'il fait, les résultats de sa conduite (phase 5) et décider de la

¹⁶⁷ Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 2014, 512p

réflexivité à mettre en œuvre (phase 6) dans ses actions quotidiennes (phase 4), dans ses souhaits de modifier l'organisation, normes et procédures (phase 3), même pour revoir ses objectifs (phase 2) et ceux de l'organisation, et jusqu'à démissionner car les « valeurs » de son organisation ne sont plus ce qu'elles étaient et en tout cas trop différentes des siennes.

Plus profondément, selon J. Dewey ou M. Walzer, toute personne est capable de prendre du recul, de se remettre peut-être en cause, d'avoir des convictions, une sagesse pratique qui inspirent plus ou moins ses objectifs, sa conduite (phase 1). Nous avons vu, dans la section « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucaldienne* » qu'il en est de même pour une organisation, même si les valeurs qu'elle met en avant dans une charte éthique ou dans ses « valeurs d'entreprise » ne sont pas forcément celles perçues par les salariés à la vue de ses objectifs, de son organisation, de son fonctionnement au quotidien. L'effort d'analyse (phase 5) et de réflexivité (phase 6) permet, aussi bien pour l'organisation que pour ses acteurs, de remonter jusqu'à cette phase 1. En effet, même si toutes analyses et discussions réflexives (voir sous-section suivante *A4-4-1 Discussion de différentes dialectiques organisation-acteur* à propos de la dialectique organisation-acteur dans chaque phase) sont fondées en premier lieu sur les faits, résultats, normes, procédures, elles conduisent bien souvent en un jugement-résumé dans lequel les termes de « juste » ou « injuste », de « mérite » ou « équité », de « solidaire » ou « intérêt individuel » sont utilisés et opposés.

La mise en exergue de ces phases ne peut que nous rappeler les 3 phases du syllogisme pratique d'Aristote évoqué à la section *A2-1 Sens, motivations, décision ou conclusion : syllogisme pratique*.

Bien entendu, les cycles de vie d'une organisation et de ses acteurs sont liés et les caractéristiques de ces liens sont à considérer, de la domination à l'émancipation, de l'adhésion aveugle à l'affrontement, de la militance et prosélytisme « pour » ou contre » à l'attitude plus discrète, en sous main, « l'air de rien ». C'est l'objet des sections suivantes.

4-4 Conceptualisation réflexive et dialectique

Cette conceptualisation réflexive de l'organisation et de ses acteurs étant faite, il reste maintenant à décrire la dialectique organisation-acteur, cette dialectique étant tout autant au niveau des procédures, actions promulguées, routines, comme l'étudie A. Giddens, qu'au niveau des objectifs et d'un consensus global quant aux fins, comme le souligne A. Strauss, et enfin au niveau même des convictions, des valeurs ou vertus semblant inspirer, inspiration à priori ou inspiration constatée, déplorée ou acceptée, dans une démarche d'évaluation ou de « valuation » comme le propose J. Dewey¹⁶⁸

168 Dewey John, *La formation des valeurs*, Paris, édition La découverte Collection Les Empêcheurs de penser en rond, 2011, 238p

Dans le tableau résumé de notre conceptualisation similaire de l'organisation et de l'acteur, nous pouvons résumer la dialectique organisation-acteur par des flèches horizontales dans chaque phase montrant que cette dialectique, ce débat et/ou actes peuvent avoir pour objet aussi bien les convictions, les « valeurs » de chacun et de l'organisation (Phase 1), les objectifs des uns et des autres (Phase 2), les organisations et procédures à mettre en place, à pérenniser ou à faire évoluer (Phase 3), les actions et décisions quotidiennes respectant plus ou moins ce qui est prévu, prescrit (Phase 4), les analyses de résultats (Phase 5), que, enfin, la réflexivité et les remises en causes (Phase 6) aussi bien des actions, des organisations et procédures, des objectifs que des valeurs.

Phase	Organisation	Acteurs	Dialectique organisation-acteurs : remarques
1	Énoncé, Éthique, valeurs performatives « dominantes »	Éthique, valeurs qui inspirent	Fondateurs, dirigeants, conseils d'administration au main d'actionnaires majoritaires peuvent imposer leurs propres valeurs.
2	Objectifs stratégiques ; utilité sociale au regard de l'environnement, etc...	Objectifs personnels dont ceux de l'entreprise privilégiés par chacun	Les objectifs, entre acteurs et organisation, peuvent être très différents ou mêmes autres ou avec des priorités différentes
3	Mise en place et évolution de l'organisation idoine + objectifs tactiques et opérationnels	Participation à mise en place de l'organisation en fonction de ses propres objectifs ; Représentation et prise en compte de l'organisation	Le haut management est particulièrement impliqué, mais peut agir aussi pour son propre compte.
4	Actions promulguées et confrontations avec la réalité, l'environnement concret.	Actions concertées, avec d'autres, atteindre les objectifs, évitement, transgression, confrontation, etc.....	Respect des procédures ou écarts à celles-ci, de même qu'initiatives lorsqu'il y a une lacune organisationnelle existant à tous les niveaux de l'organisation
5	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Ces analyses sont aussi bien réalisées de manière organisée que par chacun, au fil de l'eau.
6	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1.	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1.	La réflexivité vers les phases 1 ou 2 relèvent des responsables quant à l'organisation et de chacun quant à lui-même. La réflexivité vers les phases 3 et surtout 4 impliquent tous les acteurs, surtout dans une entreprise qui se veut participative,

Phase	Organisation	Acteurs	Dialectique organisation-acteurs : remarques
			ouverte au changements.

Rappelons avec J. Habermas que l'efficacité d'une action collective tient plus au consensus qu'à la logique organisationnelle. L'agir stratégique est certes important : c'est la forme la plus rationnellement et logiquement aboutie dans une organisation, au regard de ses objectifs et moyens. Néanmoins, c'est surtout par le consensus obtenu et toujours renégocié, agir communicationnel, qu'un projet est mené à bien. Une des raisons est que toute organisation logique, aussi complète soit elle, souffre d'incomplétude comme nous l'avons rappelé dans la sous-section *A2-4-5 Énoncé hors du champ sociologique : nécessité philosophique* et *Annexe 1 du chapitre A2 : Complétude, cohérence d'une organisation* avec K. Gödel (Il y a toujours des processus ou des données contradictoires, et la cohérence de l'ensemble dépend du consensus obtenu, pas forcément à propos des objectifs) et est toujours sensible à l'imprévu, aux impondérables.

De plus, pour J. Habermas, complété dans notre étude par A. Strauss et M. Walzer, le consensus, les convictions, les « valeurs » qui inspirent une organisation sont d'abord d'origine sociale, plus ou moins démocratique, et non ontologique. Ils sont donc sujet à remise en cause, au gré des acteurs les plus influents ... selon A. Strauss.

Cette dialectique, symbolisée dans chaque phase de vie par une flèche horizontale, peut être considérée soit plutôt dominatrice lorsque c'est l'organisation qui donne le « LA » (Domination représentée alors par une flèche de organisation vers acteurs), ou plutôt émancipatrice lorsque l'influence des acteurs est importante (Émancipation représentée alors par une flèche de acteurs vers organisation).

Nous pouvons resituer différents sociologues dans ces différentes dialectiques.

4-4-1 Discussion de différentes dialectiques organisation-acteur

Dans ce tableau, les flèches horizontales représentent donc les interactions organisations-acteurs.

Pour indiquer une influence réciproque organisation-acteur, ces interactions sont représentées bidirectionnelles, mais selon la conception que nous avons de l'organisation et des acteurs, nous pouvons les orienter dans un sens organisation vers acteurs ou l'inverse pour indiquer respectivement que l'organisation domine l'acteur ou que l'acteur influence l'organisation ou ne respecte pas ce qu'elle impose ou suggère.

Par exemple, des flèches toutes orientées de organisation vers acteurs dans toutes les phases

montreront une organisation particulièrement dominante, totalitaire. Par contre, une flèche orientée organisation vers acteurs pour la phase 3 (mise en place d'une organisation) indiquera une organisation imposée « d'en haut » et une flèche plutôt orientée de acteurs vers organisation pour la phase 4 (actions au quotidien) montrera que chaque acteur prend des libertés, s'émancipe selon ses convictions, ses objectifs, souhaits relationnels, avec les procédures « venant d'en haut ». Ce peut être le cas dans une entreprise, très inspirée [mérite élitiste] et ayant mis en place des procédures et outils de gestion des emplois et carrières en accord avec cette inspiration, alors que le responsable de service qui est censé les appliquer est lui soit attaché à une certaine justice sociale ou égalité, soit veut éviter les tensions que peut créer une compétition trop exacerbée entre ses collaborateurs, compétition plus difficile à gérer, ce que montrent plusieurs entretiens recueillis.

Ci-dessous, nous proposons de mobiliser quelques philosophes et/ou sociologues, de situer leurs propos dans une des phases de vie de notre conceptualisation et, par le sens de la flèche, d'indiquer s'il s'agit plutôt d'une domination ou d'une émancipation.

De **Marx**, nous pouvons mobiliser la subsomption formelle : « *Marx entend par subsomption formelle du travail sous le capital la manière dont l'activité de travail « passe sous le commandement, la direction et la surveillance du capitaliste» sans subir d'autre changement substantiel que celui de sa disciplinarisation* »¹⁶⁹ ou comme le résume Alexandre Martins¹⁷⁰ « *le concept marxien de subsomption, ... désigne la subordination de la force de travail à la logique de l'accumulation du capital* ». Dans notre conceptualisation, cette subsomption marxienne « *d'accumulation du capital* » relève de la fixation d'objectifs, phase 2 de notre conceptualisation. En nous appuyant sur nos analyses foucaaldiennes des entreprise (Sections A3-2 et A4-1) et sur de nombreux verbatims montrant l'omniprésence de l'injonction financière, omniprésence quasi ontologique, nous pouvons dire comme certains salariés que cette « inspiration » relève de la phase 1 et que tous les autres objectifs (définis en phase 2) procèdent de cette inspiration. Cette inspiration financière (phase 1), tout autant que les objectifs dérivés de celle-ci (phase 2) est imposée à la plupart des salariés, quel que soit ce qui les inspirent (leur convictions, phase 1) et leurs propres objectifs et motivations. La domination est ainsi clairement établie.

Cette domination s'insinue ensuite dans toutes les phases conséquences des premières (organisation (phase 3), fonctionnement réel (phase 4)) comme nous le montrons dans notre analyse foucauldienne (section A4-1) et comme l'analyse Marx lorsqu'il parle de la subsomption réelle : « *Il y a subsomption réelle lorsque la logique capitaliste de la production de survalueur ne conduit plus*

169 Renault Emmanuel, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? » dans *Travail-Domination Actuel-Marx-n°49*, PUF, 2011, pp 15-31-

170 Bouquin Stephen, (Coord.), *résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, 250p

seulement à l'appropriation du produit du travail et à la surveillance de la continuité, de la durée et de l'intensité du travail, mais qu'en outre, elle « transforme la nature réelle du procès de travail ainsi que ses conditions réelles ». ¹⁷¹. La mise en place du projet « lean management » décrite dans notre analyse foucauldienne (section A4-1) en est un bon exemple.

Toutefois, à côté de cet objectif financier, d'autres objectifs existent, et au delà de tous ces objectifs, l'intérêt de ce qui est produit, biens ou services, peut être perçu, subjectivé par les salariés.

C'est ce que relève **Danielle Linhart** d'après Alexandre Martins ¹⁷² à propos de la « *demande de norme sociale dans le travail, qui n'est pas vécue comme une aliénation mais comme un sentiment d'appartenance basé sur la contribution apportée à la société.* » et qui cite D. Linhart : « *Une partie de la subjectivité correspond à cette quête : ne pas s'appartenir entièrement au travail pour appartenir à la société. Loin d'être exclusivement ce qui résiste à la domination, la subjectivité au travail se nourrit, aussi, de cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens.* » (p. 13).

Cette subjectivation de la finalité de son travail par le salarié, « contribution » utile à la société, est ressentie comme une émancipation, une raison d'être qui influe sur le travail, sur l'implication à celui-ci, jusqu'à privilégier cet objectif au détriment de ceux explicitement imposés par l'organisation. C'est en tout cas ce dont témoignent de nombreux salariés. Dans notre schéma, la priorisation d'un objectif de « contribution » utile à la société se représente par une flèche de l'acteur-salarié vers l'organisation au niveau de la phase 2. Sachant que cette priorisation se concrétise souvent par des écarts de conduites par rapport à ce qui est prescrit, une flèche de l'acteur-salarié vers l'organisation au niveau de la phase 4, la phase 3 (mise en place de l'organisation) étant inchangée. Ces écarts, cette émancipation constatée dans la phase 4, peuvent provoquer une certaine réflexion (phase 5), en particulier par l'organisation, souvent pour faire cesser ses écarts (en durcissant les procédures et les reporting définis en phase 3) afin de contraindre un retour à l'orthodoxie financière, parfois pour concéder que c'est plutôt positif, même pour son business et alors de décider de laisser faire, l'inscrire dans les règles étant une autre étape !

Notons que dans cette citation D. Linhart mentionne « *cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens.* » (p. 13). Ce terme « *dominatrice* » qualifiant une présence pourtant « *qui fait sens* », ce qui semble être un oxymore, est discuté dans la section *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*, dans lequel, en mobilisant Spinoza, nous distinguons ce qui est une contrainte sociale et donc humaine et une « *nécessité de la nature* ».

171 Renault Emmanuel : Ibid

172 Linhart Danielle (Coord) dans « *pourquoi travaillons nous? une approche sociologique de la subjectivité au travail* » Paris, Editions Erès, 2008 lecture de Alexandre Martins dans « la brèche » novembre 2008

Toujours à propos de domination et d'émancipation, 2 auteurs, **P. Bourdieu et R. Boudon**, s'opposent fortement, R. Boudon ayant « *décidé* », selon Claude Vautier¹⁷³ « *à prendre le contre-pied* » « *du principe (bourdieusien) que les structures sociales pèsent sur les individus et que leur histoire s'en trouve en bonne partie déterminée* » en s'inspirant « *du paradigme individualiste développé aux États-Unis.* ». Pourtant, notre conceptualisation peut rendre compte de ces 2 auteurs :

Selon Xavier Molénat « *Pour Bourdieu, nous agissons le plus souvent de manière ajustée au monde, sans pour autant avoir à réfléchir à notre action. Pourquoi ? Parce que nous avons incorporé les régularités du monde social sous forme de dispositions durables à agir, penser et sentir, autrement dit un habitus, ajustées à ce monde. Les situations de décalage (l'ouvrier se retrouvant dans le « beau monde ») font ressortir la force de cet ajustement entre notre position et nos dispositions.* »¹⁷⁴.

En considérant que l'organisation qui emploie, prenons l'entreprise privée, est une partie de ce « *monde social* », cette phrase nous conduit à représenter une très forte influence de l'organisation vers l'acteur dans toutes les phases de vie de notre conceptualisation. Ainsi l'affirmation que « *nous avons incorporé les régularités du monde social sous forme de dispositions durables à agir, penser et sentir, autrement dit un habitus, ajustées à ce monde* » conduit à ne concevoir qu'une dialectique très orientée de l'organisation à l'acteur pour toutes les phases de vie de l'organisation et de l'acteur. Toutefois, « *ce monde* » est loin d'être homogène, ni dans le temps et ni dans l'espace, et on ne sait pas trop quel monde influe le plus sur notre « *habitus* » et notre *illusio*, celui passée ou celui présent, celui de l'entreprise ou celui hors entreprise. Ce n'est donc pas un hasard s'il y a des « *situations de décalage (l'ouvrier se retrouvant dans le « beau monde »)* (qui) *font ressortir la force de cet ajustement entre notre position et nos dispositions* ». Plusieurs salariés témoignent de leur mal être non seulement lorsque la hiérarchie les culpabilisent mais également lorsque cette hiérarchie les exhibent en exemple devant leurs collègues.

Notre conceptualisation selon les phases de vie de l'organisation et de ses agents souligne que dans chaque phase cohabitent des dominants et des dominés, souvent issus de mondes différents, et donc avec des *habitus* et des *illusio* différents. Et ce d'autant que dans chaque phase ceux qui agissent (soit dans leur rôle, celui accordé par l'organisation, soit en s'écartant de leur rôle) ont certainement des *habitus* différents de ceux qui subissent, mais en tout cas « *maîtrisent les codes* » comme le remarque Martine Fournier en parlant du « *« champ » (académique, littéraire,*

173 Vautier Claude, « Raymond Boudon Logiques de l'individu », dans *sciences Humaines, Les grands penseurs des sciences humaines* Hors-série n° 20, Juin-juillet 2015, p 88-90

174 Molénat Xavier, « Pierre Bourdieu le maître à penser » in *sciences Humaines, Les grands penseurs des sciences humaines* Hors-série n° 20, Juin-juillet 2015, p 74-76

politique...), microcosme dans lequel ceux qui maîtrisent les codes peuvent s'arroger des places de choix et où s'exerce une « violence symbolique », « douce et masquée », de la part de ceux qui ont le pouvoir, avec le consentement inconscient des dominés. »¹⁷⁵

Nous supposons que dans le champ économique il en est de même. Par contre, en se référant aux dires des salariés, nous faisons quelques réserves, non pas sur la « violence que symbolique » pas toujours « douce et masquée » que les salariés ressentent mais sur leur « consentement inconscient » : la « subordination » est souvent bien perçue avec la pleine conscience que se révolter peut conduire à pire encore.

Par contre, pour **R. Boudon**, point de « régularités du monde social sous forme de dispositions durables à agir, penser et sentir » comme chez P. Bourdieu, pas d'accumulation du passé, ni même de « puissance de la multitude » pour reprendre les termes de Spinoza. Selon Claude Vautier « Pour Raymond Boudon, les phénomènes sociaux ne sont autres que l'agrégation de décisions individuelles obéissant à des motifs rationnels. »¹⁷⁶ et plus loin « Il ne sera question avec lui ni de structures ni du poids l'histoire : les phénomènes collectifs sont des effets résultant de l'agrégation de myriades de conduites individuelles « dont on peut considérer qu'elles sont libres de contraintes purement structurelles » (*L'Inégalité des chances*, 1973). Cette citation de R. Boudon « dont on peut considérer qu'elles (les « myriades de conduites individuelles ») sont libres de contraintes purement structurelles » (*L'Inégalité des chances*, 1973) conduisent à ne voir, dans notre conceptualisation que l'influence de l'acteur avec donc une dialectique uniquement de l'acteur vers l'organisation (et donc les flèches orientées dans ce sens), la structure de cette organisation n'imposant pas de contraintes. Cette indépendance à « de contraintes purement structurelles » est fort étonnante pour l'importe qui ayant travaillé en entreprise, à moins de considérer ces contraintes comme naturelles, comme des « nécessités de la nature » en mobilisant à la fois Spinoza et D. Martuccelli comme nous le proposons dans la section *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation.*

Mais même en se limitant dans notre conceptualisation à la colonne « acteur », la citation « les phénomènes sociaux ne sont autres que l'agrégation de décisions individuelles obéissant à des motifs rationnels. » pose au moins la question suivante : comment se passe « l'agrégation » de décisions, certes prises par des « individus » mais des individus différents, et surtout lorsqu'il s'agit de décisions prises dans des phases de vie en amont (Fixation d'objectifs, mises en place d'organisation), phases dans lesquelles certains individus sont plus acteurs que d'autres pour de

175 Martine Fournier *article sur P. Bourdieu* dans Hors-série n° 20 sciences Humaines Juin-juillet 2015

176 Vautier Claude, « Raymond Boudon Logiques de l'individu », dans *sciences Humaines, Les grands penseurs des sciences humaines* Hors-série n° 20, Juin-juillet 2015, p 88-90

multiples raisons, « *de bonnes raisons* » bien entendu. En effet, pour R. Boudon, « *toute action humaine a lieu parce qu'elle a «de bonnes raisons» de se produire, et cela parce que les hommes tendent naturellement à être rationnels. L'acteur social est réputé « rationnel » car « agissant en connaissance de cause »*. Mais agir « *en connaissance de cause* » peut-il être considéré comme du « *libre arbitre* » si c'est la crainte, la peur de tout perdre qui fait agir, même si « *crainte* » et « *peur* » sont des affects non « *rationnels* ».

Enfin, si l'on admet que des individus sont plus acteurs que d'autres dans chaque phase de vie de l'organisation, il est difficile de nier que cette inégalité vient de rôles, de pouvoirs qui sont conférés à certains et pas à d'autres et que, même si cette distribution ne provient pas d'une structure mais de personnes structurantes (Nous ne sommes pas loin de A. Giddens et de sa « *dualité du structurel* »), ces rôles, ces pouvoirs, structurent les interactions, les « *agrégations* » et peuvent être sources **de conflits, de résistances** : si chacun agit « *en connaissance de cause* » rien ne dit que les « *causes* » de chacun sont les mêmes et motivent des agissements de chacun dans le même sens plutôt que des agissements qui contrarient les « *causes* », les « *bonnes raisons* » des autres.

Des conflits, des résistances, c'est ce que permet de mettre en exergue notre conceptualisation, et ce dans toutes les phases de vie de l'organisation. C'est ce que nous montrons dans la sous-section *A4-5-2 Occasions d'être juste dans les organisations* en nous limitant à une seule conviction inspiratrice pour l'acteur, la justice sociale. C'est ce que nous discutons maintenant à partir des travaux coordonnés par **Stephen Bouquin**¹⁷⁷.

Alexandre Martins¹⁷⁸ parle du « *concept marxien de subordination, qui désigne la subordination de la force de travail à la logique de l'accumulation du capital, qu'il (Stephen Bouquin) met en tension dialectique avec les résistances que suscite cette subordination* ». Selon cette phrase, la subordination d'accumulation du capital se traduit dans les phases 1 à 3 de notre conceptualisation par une dialectique à sens unique organisation vers acteur. Ce n'est que dans les phases 4 (Fonctionnement effectif en respectant ou non les règles) et suivantes (réflexivité et évolution) que se manifestent des révoltes, des résistances, et ce de multiples façons. Comme exemples de résistance, Alexandre Martins¹⁷⁹ cite « *les conduites d'évitement ou de ruse* » qui relèvent bien de la phase 4, d' « *actes même symboliques (blagues, caricatures...)* » qui relèvent plutôt de la phase 5 car reflétant une certaine réflexivité, mais résistance « *sans perdre de vue la réalité du rapport de forces* » : les salariés sont donc bien conscients que ce qui relève des phases 1 à 3 ne peut être ignoré, tout en affirmant « *reconnaître et prêter attention aux conduites non conformes.* », les leurs

177 Bouquin Stephen, (Coord.), *résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, 250p

178 Ibid

179 Ibid

et celles de leurs camarades.

Toutefois, il reste à vérifier ensuite si l'examen de la phase 6 (Actions réflexives) montre des actions remettant en cause la plus ou moins bonne exécution des consignes (phase 4) ou font évoluer l'organisation (phase 3) ou remettent en cause certains objectifs (phase 2) ou provoquent même un véritable *aggiornamento* (phase 1) de l'organisation. Ce n'est pas toujours le cas.

En tout cas, au gré de ces quelques discussions, nous montrons que les interactions, les dialectiques organisation-acteur peuvent être analysées et discutées au regard des «phases» adjacentes (Ex : phase 2 subsumant, dominant la phase 3) du même côté de la dialectique (Celui de l'organisation ou de l'acteur) mais aussi au regard des phases de l'autre côté de la dialectique (Organisation vers acteur, si domination ou acceptation ; acteur vers organisation, si résistance et volonté d'émancipation).

Mais nous pouvons aussi analyser les modalités de cette dialectique. C'est l'objet de la sous-section suivante.

4-4-2 Modalités de la dialectique organisation-acteur

Notre question principale de thèse « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* » nous incite à prendre en compte les conduites des salariés, mais également les modalités de celles-ci, ces modalités pouvant être bien différentes, en particulier selon la position professionnelle, comme le montrent les verbatims. Nous proposons de nous limiter à 2 sortes de modalités, l' « hubris grecque » et la « métis chinoise ».

Plus précisément nous distinguons

la « prudence » d'Aristote (« *transcendance ou contingence logique de modelage, action directe héroïsme et phronésis ou hubris côté grec* », selon Marie-Christine Granjon ¹⁸⁰)

ou la « métis » chinoise (non agir) selon François Jullien ¹⁸¹, à savoir « *immanence, processus logique de déroulement, action indirecte discrétion métis ou non-agir côté chinois* ».

La « prudence » peut être toute relative (de la tactique ou accommodement individuel à la négociation et au choc frontal, lutte syndicale), le but étant défini ontologiquement : « *Le héros grec animé par une logique de modelage cherche à plier le réel à un schéma idéal. La contingence qui rend aléatoire et incertain le résultat sollicite la volonté et incite à l'initiative, au risque maîtrisé. Il est possible de retourner une situation, d'obtenir une victoire à l'arraché* »¹⁸².

180 Granjon Marie-Christine, « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept » In: *Revue française de science politique*, 49e année, n°1, 1999, pp. 137-146

181 Jullien François, *Traité de efficacité*, Paris, Grasset, 1996, 240p

182 Granjon Marie-Christine : *ibid*

Dans la « metis chinoise », « *Le cours des choses ne saurait être brusqué ni brutalisé. La prouesse personnelle est déconseillée : elle engendre réactions de rejet et ambitions rivales finissant par défaire le résultat obtenu. Pour être toléré, l'effet doit sembler aller de soi, s'intégrer à la situation. Il n'existe qu'une seule manière de penser et d'agir ; Acquérir une logique de déroulement, adopter une pensée de la processivité* ». *Le sage et le stratège ne font un* »¹⁸³.

Cette « metis chinoise » est souvent le mode de fonctionnement des plus humbles, de ceux qui ne souhaitent pas se mettre en avant, comme beaucoup de salariés le soulignent dans l'analyse des entretiens. Cette corrélation entre les modes d'action et la position sociale est perceptible également lorsqu'on considère à qui s'adressent les 2 philosophes, Aristote et Zhuangzy (ou Tchouang-tseu), que nous mobilisons.

En effet, l'opposition apparente entre les modalités d'implication « grecque » et « chinoise » (celle du Dao ou Tao de Zhuangzy) se réduit considérablement lorsqu'on tient compte du contexte social d'écriture d'Aristote et de Zhuangzy : Aristote a écrit pour des personnes éclairées (dont le futur Alexandre le Grand « *héros grec animé par une logique de modelage qui cherche à plier le réel à un schéma idéal.* ») dans une société assez démocratique (Entre hommes, les femmes et les esclaves étant exclus) et Zhuangzy a écrit à l'adresse du peuple dans une époque troublée de rois guerriers et dans une société minée par la corruption et l'arbitraire des puissants, le peuple étant peu enclin à se mettre en avant dans un tel contexte. Zhuangzy a toujours refusé toute nomination politique (Il a refusé un poste de Premier ministre offert par le roi Wei de Chu¹⁸⁴). Il n'est donc pas étonnant de constater cette « metis chinoise » chez les personnes les moins assurées au regard de leur position et des caractéristiques de leur organisation.

Ces 2 différentes modalités sont visibles dans les phases 5 et 6 (évaluation et réflexivité) qui peuvent être plus ou moins formelles, organisées par l'organisation, ou au fil de l'eau selon les acteurs eux-mêmes (jusqu'à forcer une évolution sans le dire, en sous-main).

Ce travail interprétatif est ponctuel au niveau de chacun, mais permanent en considérant l'ensemble des acteurs, travail qui recrée l'organisation par petite touche, petite modifications de process, d'objectifs, de principes même, toutes ces évolutions pouvant être, à terme, supprimées ou pérennisées.

Cette analyse, faite au niveau d'une société, peut être faite au niveau de chacune des organisations qui la composent, dont les entreprises, où l'action ne succède pas toujours à une argumentation clairement dite et exposée. Cela est visible dans les verbatims des salariés lorsqu'ils

183 Granjon Marie-Christine : *ibid*

184 Article Tchouang-tseu ou Zhuangzy de Wikipedia, consulté le 15 Septembre 2016

ne sont pas d'accord pour accomplir une tâche : certains s'opposent frontalement (hubris grecque) et d'autres ne disent rien ou disent « oui » mais ne font pas ou à moitié ou mal en invoquant toutes sorte de raisons (métis chinoise).

4-5 Possibilités d'études au prisme de cette conceptualisation dialectique et réflexive

Notre proposition de conceptualisation dialectique organisation-acteurs se veut donc réflexive quant à l'organisation et intersubjective quant aux personnes et elle permet donc de distinguer visée éthique d'une organisation et visées éthiques des acteurs dans les différentes phases de vie de l'organisation, ces visées éthiques étant étayées par des exemples et actions concrètes (Performativité du référentiel dans lequel l'éthique est décrite, voir le chapitre A3).

Cette possibilité de distinguer les valeurs « dominantes » et les valeurs souhaitées par les salariés est le fil conducteur du guide d'entretien (sous-section A4-5-1) et son intérêt est illustré dans la sous-section A4-5-2 à propos de la justice sociale lorsqu'elle est souhaitée par des salariés agissant dans les différentes phases de vie de l'organisation.

Plus généralement, Cette conceptualisation peut servir de trame pour analyser les comportements en terme de domination ou d'émancipation, de travail « instrumental » ou « expressif » (sous-section A4-5-3), ainsi que les alliances et conflits potentiels entre acteurs et organisation (sous-section A4-5-4). Elle permet en particulier de souligner que des acteurs sont beaucoup plus égaux que d'autres et influent grandement dans toutes les phases de vie de l'organisation (sous-section A4-5-5 Évolution d'organisation).

Enfin, de nombreuses études sociologiques « théoriques » ou « terrain » peuvent être relues au prisme de cette conceptualisation, la validant en quelque sorte comme outil d'investigation : c'est l'objet de la sous-section A4-5-6.

4-5-1 Élaboration d'un guide d'entretien

Cette conceptualisation sert de base au guide d'entretiens sociologiques, entretiens qui permettent aux personnes interviewées de parler de leur visée éthique ainsi que de celle de leur organisation après avoir parlé de leurs perceptions (Objectifs et fonctionnement de leur organisation et d'eux-même) et de leurs conduites sociales dans celle-ci. Ce guide, élaboré dans le chapitre A6 (sous-section A6-1-2 *Cheminement des entretiens : du vécu au sens*), est appliqué identiquement à tout type de salariés (du cuisinier, vendeuse de chaussures, ouvrier fondeur à N-1 par rapport au PDG et professeur HDR) de tout âge (de 22 à 70 ans), de toute origine culturelle (Europe, USA, moyen et

extrême orient, Afrique), dans tout type d'organisation (PME, associations, services publics, entreprises du CAC 40) et tout type d'activité (Produits et services industriels, distribution et vente, services bancaires ou à la personne).

Pour montrer immédiatement l'intérêt de notre conceptualisation, nous proposons dans la sous-section suivante d'analyser des exemples d'occasion, pour un acteur, d'œuvrer pour plus de justice sociale, la justice sociale étant la valeur performative que nous avons choisie comme fil conducteur de nos exemples, exemples d'occasions dans chacune des phases que nous avons présentées.

4-5-2 Occasions d'être juste dans les organisations

Nous nous proposons dans cette sous-section de présenter, à titre d'exemple, des situations pouvant donner l'occasion d'être juste dans les organisations, et ce pour montrer les latitudes possibles des acteurs dans leur organisation.

Ces situations, seront prises dans différents types d'organisations : entreprises privées de différentes formes juridiques, services publics, services bancaires, services de santé et à la personne, associations « loi de 1901 ». Une bonne partie de ces exemples est tirée des entretiens que nous analysons plus complètement dans la partie B, entretiens durant lesquelles des salariés ont parlé d'eux-mêmes et de leur organisation à propos d'objectifs, d'organisation, de relations et fonctionnement réel, fonctionnement parfois très contraint, et ne laissant guère d'occasion d'être juste, fonctionnement parfois moins contraint, moins prescrit, dans lequel des opportunités existent et des initiatives sont possibles.

Chaque situation sera analysée en tenant compte d'une part de la phase dans laquelle elle se situe dans notre conception dialectique organisation-acteur, d'autre part en précisant les alternatives possibles plus ou moins souhaitées soit par l'acteur, soit par l'organisation, alternatives pouvant être inspirées par « responsabilité », « mérite », « solidarité », « égalité » ou vraiment « justice sociale » ainsi que par un souci de « reconnaissance », inspirations énoncées dans les phases en amont de celle considérée, et enfin la nature et modalité de la relation proprement dite (flèche horizontale de la conceptualisation), à savoir l'influence respective de l'organisation ou de l'acteur ainsi que la façon d'agir (seul ou avec d'autres, « hubris grecque », à savoir en s'exposant, s'affichant, se mettant en avant, ou « metis chinoise », à savoir discrètement, sans faire de publicité ni d'éclat).

Mais tout d'abord, nous allons présenter ces situations dans le tableau conceptualisant notre dialectique organisation-acteur, étant entendu que dans chaque phase représentée dans ce modèle il peut y avoir des occasions d'être juste, d'agir avec un souci, pas toujours récompensé, de justice sociale.

Phase	Organisations	Acteurs	Exemples de situation
1	Énoncé, Éthique à déterminer l'exemple de situation	Énoncé, Éthique justice sociale et reconnaissance	Élaboration d'une charte éthique
2	Objectifs stratégiques : utilité sociale au regard de l'environnement, etc...	Objectifs personnels dont ceux de l'entreprise privilégiés par chacun	Entreprises d'import et de distribution 2 entreprises industrielles, PME propriété d'un grand groupe international et P.M.E. sous forme coopérative ouvrière Clinique privée et Hôpital public Association sportive,
3	Mise en place et évolution de l'organisation idoine + objectifs tactiques et opérationnels	Participation à mise en place de l'organisation en fonction de ses propres objectifs ; Représentation et prise en compte de l'organisation	En entreprise, mise en place d'un process global « lean », d'une production flexible, d'une organisation « par projet ». « Rationalisation » d'un hôpital public Mise en place d'une grille de cotisation dans une association de golf
4	Actions promulguées et confrontations avec la réalité, l'environnement concret.	Actions concertées, avec d'autres, atteindre les objectifs, évitement, transgression, confrontation, etc.....	Octroi d'augmentation, de primes, de promotion Respect des procédures et critères d'octroi de cartes de séjour ; Sélection d'une équipe pour un match de championnat
5	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Critères d'analyse des résultats vs objectifs et du fonctionnement réel vs promulgué d'une entreprise industrielle, d'un service de santé, d'une association sportive.
6	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1.	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1	Volonté de réflexivité vers phase 4, 3, 2 ou 1 d'une entreprise industrielle, d'un service de santé, d'une association sportive

Nous n'analyserons que quelques exemples parmi les situations citées dans le tableau ci-dessus.

4-5-2-1 Élaboration d'une charte éthique

Pour toute organisation, l'élaboration d'une charte éthique devrait être l'occasion d'affirmer l'attachement de celle-ci et de ses acteurs à bien des valeurs entre autre « justice sociale » et ce quelle que soit cette organisation : entreprises, service de santé, associations, etc ...

Certains peuvent dire, en particulier les salariés d'entreprises, que ces chartes ne sont que de « belles paroles » mais lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs (phase 2 du modèle), de mettre en place ou de faire évoluer une organisation (phase 3), d'agir tous les jours (phase 4) et enfin de faire une analyse réflexive (phase 5 et 6), pouvoir s'y référer comme à une sorte de droits opposables peut être convaincant, les chartes éthiques devant théoriquement être portées par les responsables de haut niveau.

Dans les entreprises et bien des organisations œuvrant dans le champ économique, l'objectif de ces chartes n'est pas vraiment celui-là, comme le souligne Y. Pesqueux¹⁸⁵ : il s'agit d'abord de se prémunir contre des actions juridiques en soulignant que « *Les études ...faites aux États-Unis mettent en avant le fait que les codes d'éthique constituent un instrument juridique de protection* ».

De plus, comme le montre l'analyse des chartes et valeurs d'entreprises faite dans la section « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucaldienne* » à partir des enquêtes faites par le centre d'étude économique et social du groupe Alpha¹⁸⁶ et par l'ORSE¹⁸⁷, ce sont plutôt les valeurs « de compétence » et de « conquêtes » qui sont considérées comme prépondérantes par les cadres dirigeants et non les valeurs dites « sociales » ou « sociétales » parmi lesquelles « justice sociale ».

Pourtant, que ce soit en considérant l'histoire (ex : lois licinio-sextiennes de la première république romaine limitant l'accumulation de biens), les travaux d'économistes (Ex : E. Ostrom¹⁸⁸ à propos de la gestion des biens premiers) ou tout simplement de multiples réalisations, telles les SCOP ou réseaux de « commerce équitable », la « justice sociale » dans les activités économiques n'est pas utopique.

Dans d'autres organisations, comme les services d'éducation, de soins et services à la personne, il est beaucoup plus courant de mentionner une ferme préoccupation de justice sociale, sinon de solidarité.

L'élaboration d'une charte éthique est plus ou moins démocratique. Elle l'est souvent dans une association, même si ce travail est porté par les dirigeants qui ont donc une forte influence. Dans les entreprises, cette élaboration, compte tenu des objectifs premiers mentionnés par Y Pesqueux, est l'affaire des cadres dirigeants et du conseil d'administration. Éthique d'entreprise et éthique des actionnaires se confondent, au moins au niveau des intentions, même si nous constaterons, dans les

185 Pesqueux Yvon, « La dimension idéologique des chartes éthiques ». in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins* de Jacques Lauriol & Herve, L'Harmattan, 2003, pp.21-36

186 chartes-éthiques-codes-conduite du centre d'étude économique et social du groupe Alpha mars 2004

187 Médina Yves, *La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise*, Paris, les cahiers de l'Orse, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, 189p

188 Ostrom Elinor, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, the Cambridge University Press, 1990, 298p

autres situations analysées (notamment dans les phases 3 et 4), qu'il peut y avoir un grand écart entre charte et réalité, du fait des acteurs.

Aussi, l'occasion d'être juste dans une telle circonstance, élaboration d'une charte éthique, suppose d'être dans le cercle assez fermé des rédacteurs et d'avoir le courage et la capacité de se mettre en avant, d'exprimer ses opinions (hubris grecque), et de pouvoir les faire transcrire dans la charte éthique.

4-5-2-2 Fixation d'objectifs

La fixation d'objectifs relève d'un processus plus ou moins démocratique selon les organisations, plutôt moins lorsqu'il s'agit d'entreprises, à part celles du type SCOP (Société coopérative de production) dont le conseil d'administration est composé de salariés sociétaires.

Ainsi, un gérant de P.M.E. dont l'unique actionnaire est un grand groupe étranger peut déclarer avoir 3 objectifs : « Profit, profit et profit »¹⁸⁹, alors qu'une P.M.E. de raison sociale SCOP aura des objectifs fixés par les salariés sociétaires, quelle que soit leur fonction, et qui comprendront certes celui de ne pas perdre de l'argent, mais aussi d'autres tel que maintien et compétence du personnel, harmonisation des salaires, etc..

De même, les objectifs d'une société d'importation et de distribution de prêts à porter, dont la croissance du chiffre d'affaire et la maximisation de la marge sont les objectifs principaux, donc enclin à se fournir dans des pays « à bas coût de main-d'œuvre », n'a que peu à voir avec une entreprise partie prenante d'un circuit de commerce équitable attaché à payer un juste prix aux producteurs et à lui garantir le volume d'achat adéquat. Dans le premier cas, un responsable un tant soit peu épris de justice sociale n'a que peu de latitude pour infléchir directement la tendance baisse des prix jusqu'à l'absurde (La part des coûts imputable aux producteurs étant faible par rapport à ceux de la logistique transport et de la distribution jusqu'aux clients finaux). Par contre, il pourra, par exemple, proposer des objectifs de qualité, de pérennité nécessaire d'un fournisseur pour proposer des objectifs de relations de confiance impliquant ensuite, durant la mise en œuvre, plus de respect réciproque, des prix plus « justes » et des conditions de travail fiabilisant les fournisseurs concernés. Ces 3 considérations (Respect, prix juste, conditions de travail) relèvent bien de la « justice sociale » et non de « solidarité » suggérant une subordination plus qu'une dépendance réciproque, ou de « mérite », le seul mérite en l'occurrence se traduisant par être l'heureux élu au regard des objectifs de profit immédiat de l'importateur-distributeur.

Bien souvent, comme dans cet exemple, les organisations ont plusieurs objectifs, dont financiers,

189 Réponse faite à l'occasion d'un des entretiens sociologiques

qualité de nouveaux produits et services, maintien de compétence et savoir-faire au sein de l'entreprise, élargissement de la clientèle ou de bénéficiaires, etc... Certains objectifs créent plus que d'autres des opportunités de « justice sociale » tant à l'extérieur de l'organisation qu'en interne dans leur déclinaison durant les phases 3 (Mise en place ou évolution d'une organisation) et 4 (Fonctionnement au quotidien). Ce sont ceux-là que certains responsables, discrètement, s'attacheront à faire inscrire même si les responsables les plus influents n'ont pas d'emblée des objectifs inspirés par un souci de « justice sociale ». Nous verrons de tels exemples plus loin.

Ce que nous venons de décrire, se rapportant à une entreprise, vaut aussi pour un hôpital public ou une clinique privée quant aux différents objectifs à retenir (Dont objectif financier en terme de baisse des coûts ou d'accroissement de marge, mais aussi objectifs de qualité des soins, de réactivité et de disponibilité, d'accessibilité à une certaine clientèle, etc..), certains de ceux-ci pouvant être explicitement inspirés par un souci de justice sociale, d'autres de solidarité (Ex : faciliter la prise en charge des bénéficiaires de la C.M.U.), et d'autres permettant plus que d'autres, lors de leur mise en œuvre, des actions effectives de justice sociale.

Ce que nous venons de décrire vaut enfin pour une association telle une association sportive qui, pour une discipline donnée, pourrait avoir un objectif principal du type « usine à champions » impliquant une sévère sélection, ou un objectif de formation et d'accès au plus grand nombre, étant entendu qu'un objectif du type « usine à champions » nécessite en partie les 2 autres cités, d'où peut-être quelques occasions d'être juste dans les phases 3 (Mise en place ou évolution d'une organisation) et 4 (Fonctionnement au quotidien) même si des objectifs élitistes de performance sont affichés.

4-5-2-3 Mise en place ou évolution d'organisation

La mise en place ou l'évolution d'une organisation est censée se faire en fonction des objectifs fixés qui ont évolués. Certains objectifs semblant très simples et factuels comme « réduction des coûts » peuvent conduire à des réorganisations très rudes comme les « lean process » d'inspiration plus « financière », à savoir récupération immédiate de trésorerie durant la cure d'amaigrissement, que « économique », à savoir « réduction des coûts », produire en restant mince ne réduisant pas forcément les coûts, parfois au contraire comme nous l'expliquons ci-dessous du fait de l'accroissement des difficultés et stress pour que chacun respecte cette minceur. Nous invitons le lecteur à se reporter à l'analyse d'une telle évolution organisationnelle dans la section A4-1.

Tout responsable ayant souci de « justice sociale » ne peut qu'être sensible à l'impact humain de telles évolutions d'organisation hors de proportion avec l'objectif réalisé, récupération de trésorerie

permettant ponctuellement un retour sur investissement très amélioré, qui n'est pas l'objectif proclamé de « réduction des coûts », et devrait pouvoir argumenter en ce sens pour ne pas pousser la minceur aussi loin compte tenu de l'impact délétère sur les employés. De nombreux exemples montrent que, autant pour fiabiliser un process que pour atténuer du stress, des responsables et des employés se permettent (en phase 4) de reconstituer, par exemple, des stocks tampons au mépris de la doxa financière de l'entreprise et des procédures officiellement à appliquer : la santé et la qualité de vie au travail est plus importante qu'un meilleur rapport gain sur capital investi, celui-ci ayant diminué, le gain n'ayant par contre que peu changé suite au « lean process ».

La « rationalisation » d'un établissement de santé se fait certes à la lumière d'objectifs de réduction de coûts, mais aussi d'efficacité et sans remettre en cause, au moins officiellement, les objectifs consensuels de soins de qualité pour le plus grand nombre. Comme d'autres objectifs, tels que « maintien et acquisition de savoir faire », « élargissement de la clientèle ou des bénéficiaires », ils fournissent plus d'occasions d'être ou de rester juste durant leur implémentation en terme d'évolution d'organisation et de procédures. Ces objectifs fournissent également plus d'occasions d'être ou de rester juste parce que beaucoup plus de personnes sont impliquées dans leurs implémentations. En particulier, ceux qui ont le moins d'influence dans ces évolutions d'objectifs, de part leur responsabilité, et qui souhaitent plus de justice que ceux ayant fixé les objectifs, peuvent, en s'appuyant sur les objectifs qui le permettent, infléchir certains choix organisationnels. Par exemple, des choix organisationnels comme la mise en place d'outils tels qu'un logiciel de gestion des emplois et carrières, peuvent être faits en tenant compte, forcément, de plusieurs objectifs qui peuvent se révéler un peu contradictoires lors de cette implémentation : la gestion exclusivement au mérite devant favoriser les meilleurs peut compromettre la cohésion et la communication nécessaire à la tenue d'autres objectifs que des artisans de l'implémentation prendront soin de mettre en avant.

Mais, quels que soient les choix organisationnels implémentés, les objectifs qui les ont motivés et les valeurs qui semblent avoir inspirés ces objectifs, c'est durant la phase 4 (Fonctionnement au quotidien) que « les occasions d'être juste dans les organisations » sont les plus nombreuses pour une grande majorité d'acteurs de celles-ci, en particulier ceux qui ont moins la parole.

4-5-2-4 Fonctionnement au quotidien dans une organisation

C'est véritablement durant le fonctionnement de tous les jours, par tous les acteurs de l'organisation, que des « occasions d'être juste » pourraient être désirées par tout un chacun.

Certes, comme nous l'avons vu avec A. Giddens, la plupart des actions réalisées sont conformes

à ce qui est édicté, procédures ou routines définies dans la phase précédente, l'ensemble des procédures édictées ayant parfois la prétention de répondre à tous les cas prévus, dont les plus improbables. Néanmoins, 3 types de situations peuvent provoquer des occasions « d'être plus juste » au moment de l'action, lorsque l'action édictée, si elle existe, n'est pas considérée comme juste :

(1) Lorsque les actions à réaliser, du fait de l'organisation, de ses objectifs, des « valeurs » qui ont inspiré ces objectifs et organisation, sont considérées par leurs protagonistes trop injustes pour être appliquées telles quelles,

(2) Lorsqu'à propos d'un problème à résoudre, d'une situation existante, rien n'a complètement prévu, dans un langage plus trivial il y a un « trou dans la raquette »,

(3) Lorsqu'à propos d'un problème à résoudre, d'une situation existante, les procédures qui s'y rapportent sont contradictoires entre elles, notamment parce qu'elles répondent à des objectifs différents.

Nous verrons, dans les 2 paragraphes suivants, à propos de l'analyse des résultats des actions quotidiennes évoquées et de la réflexivité, d'autres occasions d'être juste, ceci pour souligner que les exemples d'occasions que nous allons évoquer ci après ne s'inscrivent pas forcément dans la durée, sauf à être prises en compte dans ces phases d'analyse (phase 5) et de réflexivité (phase 6).

La plupart des grandes entreprises rappellent aux responsables hiérarchiques les directives d'octroi d'augmentation de salaires et de primes annuels. Depuis bien des années, alors même que les augmentations forfaitaires, au titre du coût de la vie par exemple, n'existent plus, ces directives sont inspirées par une politique « au mérite », mérite apprécié au regard de la seule contribution du salarié aux résultats de l'entreprise, et « élitiste », seuls les meilleurs étant récompensés, ainsi la directive suivante déjà appliquée il y a plus de 30 ans : 3% de la masse salariale à distribuer, si quelqu'un a une augmentation c'est au minimum 3% (Ainsi, donner plus de 3% à quelqu'un implique de donner 0% à d'autres), et enfin 40% au moins du personnel a 0% d'augmentation). Dans d'autres entreprises ou les mêmes, la règle d'expression et de mesure de l'augmentation doit être le pourcentage, favorisant d'emblée les salaires déjà élevés, et le compartimentage des directives par catégories hiérarchiques et fonctionnelles de salariés (Ex : vendeurs et responsables de contrat vs ingénieurs et techniciens) favorisent encore ces discriminations.

L'application de ces directives d'apparence simples est néanmoins complexe pour le responsable hiérarchique direct qui propose et à son supérieur qui dispose : comment discriminer le « mérite » d'une seule personne, le résultat étant quand même collectif ? Comment rattraper un bas salaire au regard du poste ? Comment ne pas provoquer trop de dissensions entre salariés, ceux ayant 0% ne

se sentant pas reconnus ? Comment tenir compte d'autres activités considérées comme utiles à l'entreprise, comme la délégation syndicale ? Est il juste de participer à un tel écart de salaire entre catégories et fonctions ?.

Cette complexité et les questions que peut se poser un responsable attaché à « être juste » peuvent donner quelques arguments pour aménager, ignorer, enfreindre quelques règles. Cela suppose un dialogue serré entre le responsable qui propose et celui qui dispose (le N+1 en général), dialogue qui peut ne pas aboutir. Le responsable qui propose est tenu de se mettre en avant, de convaincre. Le responsable qui dispose, s'il a l'initiative de « justes écarts à la règle » peut agir plus discrètement, y compris contre l'avis de ses N-1 hiérarchiques.

Les critères d'octroi de cartes de séjour sont nombreux, complexes à vérifier, parfois contradictoires entre eux du fait de l'accumulation de textes inspirés par des politiques qui varient dans le temps. Les nombreux cas personnels différents à traiter ne sont pas tous prévus. Des interprétations, des applications varient d'une préfecture à l'autre. Certaines préfectures et même certains employés sont considérés comme plus souples, plus compréhensifs ou tout simplement plus intelligents dans la vérification de critères qui se contredisent (Exemple sous réserve : il vaut mieux déjà travailler pour obtenir une carte de séjour ET il est interdit de travailler sans carte de séjour). Bref, il est parfois possible, arguments à l'appui s'il faut les exposer, de s'en tenir à l'esprit des textes et non d'exiger le respect de tous les critères, documents à fournir faisant foi, alors même qu'ils sont irréalistes ou contradictoires.

S'en tenir le plus possible à l'esprit des textes et parfois en ignorer certains peut se faire plus ou moins discrètement.

Une association sportive peut avoir des objectifs de performance et pour cela vouloir ne faire jouer que les meilleurs lors d'un match de championnat ou dans un critérium régional. Au moment de la sélection, certains entraîneurs, trouvant cette stratégie trop injuste, trop source de tensions pour les uns et de démotivation pour d'autres, peut être donc contre-productive au regard des objectifs, peuvent s'attacher à sélectionner d'autres sportifs motivés ou à remotiver, à faire beaucoup plus tourner les remplaçants, quitte à affronter l'humeur momentanée de bons joueurs se sentant lésés.

Tous les exemples exposés ci-dessus concernent des acteurs ayant un certain degré d'initiative décisionnelle vis à vis d'autres. Ce n'est pas toujours le cas. Qu'en est il pour ceux, une majorité d'acteurs, qui sont au bas de l'échelle hiérarchique ? Ont ils des « occasions d'être justes » ?

Rappelons qu'une des caractéristiques de la justice sociale est de devoir être fondée sur le

dialogue, la négociation, pour « *susciter l'accord raisonnable des parties concernées* », pour « *faire en sorte que personne n'ait raison de se plaindre* »¹⁹⁰. Cela est possible dans les autres phases de notre conception organisation-acteur, mais cela l'est beaucoup moins dans cette phase 4 en particulier pour ceux en bas de l'échelle qui, dans une situation injuste, ne peuvent pas toujours avoir l'occasion de mettre en œuvre une action « juste » dans le feu de l'action.

Au regard de situations injustes et compte tenu des possibilités réelles, ces occasions peuvent être plutôt des « occasion d'être solidaire » la solidarité étant, comme nous l'avons vu dans notre définition de la justice sociale, une alternative bien souvent évoquée pour corriger une injustice.

Que ce soit « à la chaîne », sur les caisses de grandes surfaces, dans un centre d'appel, le personnel y est très contraint tant du point de vue horaire, présence à son poste que procédures à suivre, et ce parfois sans trop de soucis de justice sociale ou même de respect des personnes. Toutefois, comme le montrent maintes études sociologiques ou comme le soulignent maints auteurs en particulier G. Orwell en parlant de « *common decency* » (« qui est d'abord une affaire de sensible, de vécu »¹⁹¹.....y compris dans les entreprises) et des philosophes comme B. Bégout¹⁹² et J.C. Michéa¹⁹³ à propos de cette « *décence commune* », des actions de solidarité (s'arranger pour qu'un collègue puisse s'absenter) ou de justice sociale (se répartir des tâches plus justement) existent tous les jours et rendent le travail plus supportable, plus humain. En général, ces initiatives « hors procédure » se font discrètement, sans se mettre en avant, à l'insu de la hiérarchie directe.

4-5-2-5 Analyse des faits, des résultats

A tout moment, un acteur d'une organisation, quelle qu'elle soit, est en mesure de faire, pour lui-même ou en dialoguant avec d'autres, une analyse des faits et actions, des résultats. Régulièrement, une entreprise analyse ses résultats et son fonctionnement, ne serait ce que pour préparer la clôture d'un projet (Contrat, implémentation d'un outil informatique, etc..), la revue mensuelle ou trimestrielle des comptes, etc.... De même, une association réalise une telle analyse au moins pour préparer le rapport d'activité à approuver et le rapport financier requérant quitus lors de l'assemblée générale. Les critères d'analyse se rapportent en général aux objectifs en terme de résultats ou de fonctionnement, parfois également à la charte, si elle existe, censée inspirer cette organisation. Les critères retenus peuvent explicitement inclure des critères de justice sociale : c'est le cas dans les entreprises pour veiller, par exemple, à la parité homme-femme. Bien entendu, ces analyses

190 Reformulation des citations de E. Picavet et de Leibniz

191 Saint-Just Thibault, « George Orwell : La common decency, un essai sur le don », *Enquête & Débat*, 5 septembre 2012

192 Bégout Bruce, *.De La Décence ordinaire*, éditions-allia, Octobre 2008, 128p

193 Michéa Jean-Claude, *L'Empire du moindre mal; Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Climats, 2007

pourront et devront prendre en compte, ne serait ce que pour être crédibles, le vécu réel, y compris les actions et initiatives « hors procédures » évoquées dans le paragraphe précédent, en particulier dans l'espoir de les pérenniser en les adaptant si nécessaire.

Une situation constatée pouvant déclencher, motiver une telle analyse est bien souvent une situation de tension, de conflits plus ou moins larvés indiquant pour le moins qu'il n'y a pas d'accord raisonnable entre toutes les parties impactées par cette situation qui semble donc s'avérer injuste.

Lorsqu'un acteur prend l'initiative, pour lui-même ou avec d'autres, d'analyser une situation, il a toute latitude de le faire en tenant compte de critères de justice sociale, de le partager, et de décider pour lui-même de toute action réflexive, ce que nous examinerons dans le paragraphe suivant.

Lorsqu'un acteur est impliqué dans une analyse requise par l'organisation et si pour lui des critères d'analyse relatifs à la justice sociale ne sont pas assez présents au regard par exemple de ce qu'il a vécu, deux possibilités s'offrent à lui. La première, assez militante, est de proposer de tels critères en s'appuyant soit sur des réalités, soit sur une éventuelle charte éthique, soit en tant que critères secondaires semblant nécessaire pour conforter un autre critère, par exemple « esprit d'équipe ». La deuxième possibilité est plus discrète, par exemple en soulignant telle situation, telle décision ayant compromis l'atteinte d'objectifs, ces situations ou décisions étant présentées éventuellement comme injustes mais surtout comme contre-productives du fait, par exemple, des tensions qu'elles provoquent.

4-5-2-6 Réflexivité de l'acteur ou de l'organisation

Au vue des analyses faites, qu'elles soient faites au fil de l'eau par l'acteur, ou de manière plus formelle par l'organisation, des évolutions immédiates ou plus construites peuvent être mises en place.

Ces évolutions peuvent être dérivées de décisions ou d'actions, y compris individuelles, faites en cours de fonctionnement (Phase 4) et parfois « hors procédure ».

Le plus souvent, en particulier dans les entreprises, ces actions concernent la phase 3, à savoir « Mise en place ou évolution d'organisation », ceci sans remettre en cause ni les objectifs (phase 2), bien souvent d'ailleurs pour les confirmer puisqu'il s'agit alors de mieux les atteindre, et encore moins une éventuelle charte éthique (phase 1).

Déjà, au vu de l'analyse, y compris des initiatives prises « hors procédures », modifier des procédures, des organisations avec un objectif de plus de justice (Règles d'attribution d'augmentation de salaire, de prime, de promotion, d'accès au soins, de répartition du travail, de

sélection dans une équipe sportive, etc..) peut être satisfaisant pour ceux épris de justice. Toutefois, il ne faut pas oublier que des objectifs eux-même peuvent être considérés comme injustes ou entraîner plus que d'autres des modes d'organisation injustes. Ainsi, dans une entreprise, accorder après analyse une plus forte priorité à des objectifs du type « diversifier son offre » au détriment de « rendement de 15% sur capitaux immobilisés » permettra ensuite plus de latitude pour atteindre des objectifs de justice sociale.

L'analyse, en particulier dans une association militante ou de soins aux personnes, peut conduire à remettre en cause ou en chantier une charte éthique pour y affirmer plus nettement l'attachement à des valeurs, dont justice sociale.

Bien entendu, agir réflexivement sur les phases 3, 2 ou 1 exige soit un fonctionnement de plus en plus participatif, démocratique selon la phase, soit d'être un acteur ayant quelques responsabilités. Certes, agir réflexivement sur les procédures (phase 3) peut être fait avec discrétion par ceux, responsables d'exécution, qui en sont chargés par leurs responsables qui ont d'autres choses à faire que de rentrer dans les détails organisationnels, mais cela est moins vrai pour faire évoluer des objectifs ou une charte éthique : l'acteur doit être soit habilité, avoir voix au chapitre, soit, avec d'autres, s'appuyer sur un rapport de forces favorable suite à une action plus militante que discrète. Mais cela peut en valoir la peine : que des objectifs stratégiques soient inspirées par la justice sociale ou qu'une charte éthique proclame clairement l'attachement de l'organisation à cette valeur, les objectifs devant ensuite en tenir compte, donnent une plus grande garantie à ce que cette préoccupation soit pérenne et imprègne organisation et procédures et donc le fonctionnement au quotidien.

4-5-3 Trame de discussion « émancipation » vs « Domination » et « instrumental » vs « expressif »

Nous ne reprenons pas ici la discussion de différentes dialectiques possibles faite dans la sous-section *A4-4-1 Discussion de différentes dialectiques organisation-acteur*. Simplement, en reprenant la trame de notre conceptualisation, nous soulignons les potentialités de domination ou d'émancipation, de dimension instrumentale ou expressive du travail, en pouvant faire remarquer que ce qui est émancipateur pour certains peut être dominateur pour beaucoup d'autres et que ce qui est perçu comme instrumental pour beaucoup est expressif pour certains.

Phase	Organisations	Acteurs	Dialectique organisation-acteurs : remarques
1	Énoncé, Éthique,	Énoncé, Éthique, valeurs	Fondateurs, dirigeants, conseils d'administration au

Phase	Organisations	Acteurs	Dialectique organisation-acteurs : remarques
	valeurs performatives « dominantes »	qui inspirent	main d'actionnaires majoritaires peuvent imposer leurs propres valeurs. Au moins pour eux, il y a émancipation. Pour ceux qui n'adhèrent pas, il y a plutôt de la domination.
2	Objectifs stratégiques ; utilité sociale au regard de l'environnement, etc...	 Objectifs personnels dont ceux de l'entreprise privilégiés par chacun	Les objectifs, ceux des acteurs et ceux des organisation, peuvent être très différents ou mêmes autres ou avec des priorités différentes. Travailler pour des finalités auxquelles on adhère contribue à la dimension « expressive » du travail. Sinon, le travail risque d'être uniquement « instrumental ». La subsumption formelle se joue principalement dans cette phase.
3	Mise en place et évolution de l'organisation + objectifs tactiques et opérationnels	Participation à mise en place de l'organisation en fonction de ses propres objectifs ; Représentation et prise en compte de l'organisation	Le haut management est particulièrement impliqué, mais peut agir aussi pour son propre compte. « Domination » ou « émancipation » des uns et des autres, une organisation émancipatrice pour certains pouvant être « dominatrice » pour d'autres. La subsumption réelle est initiée dans cette phase.
4	Actions promulguées et confrontations avec la réalité, l'environnement concret.	Actions concertées, avec d'autres, atteindre les objectifs, éviter, transgression, confrontation, etc.....	Respect des procédures ou écarts à celles-ci, de même qu'initiatives lorsqu'il y a une lacune organisationnelle existent à tous les niveaux de l'organisation. Se joue dans cette phase autant la dimension expressive du travail (entre autre par les relations aux autres qui se créent) que sa dimension « instrumentale », que le caractère effectivement « dominateur » ou « émancipateur »
5	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Ces analyses sont aussi bien réalisées de manière organisée que par chacun, au fil de l'eau. Tout effort de réflexivité est émancipateur et toute tentative de taire cette réflexivité est dominateur. Cette réflexivité peut permettre de se rendre compte de la dimension réellement expressive ou instrumentale de son travail.
6	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1	La réflexivité vers les phases 1 ou 2 relèvent des responsables quant à l'organisation et de chacun quant

Phase	Organisations	Acteurs	Dialectique organisation-acteurs : remarques
	1.		à lui-même. La réflexivité vers les phases 3 et surtout 4 impliquent tous les acteurs, surtout dans une entreprise qui se veut participative, ouverte au changements. Les évolutions faites peuvent conduire à plus ou moins de domination, à plus ou moins d'instrumentalisation.

4-5-4 Alliances et conflits potentiels

Comme le montre les exemples de la sous-section précédente, à chaque phase du cycle de vie du modèle proposé, il est possible de souligner l'alliance ou le conflit potentiel entre organisation et acteur :

Phase de même niveau organisation et acteurs,

Phase directement « au dessus »

Exemple pour phase 3 « mise en place, mise en œuvre », côté organisation :

Influencé par phase 2 organisation : objectifs de l'organisation

Influencé par phase 3 côté acteur, dont les objectifs personnels ou catégoriels (« segments » de A. Strauss) peuvent conduire à des variantes de mise en place allant dans le même sens ou dans un sens différent (ex : préservation d'un « pré carré », d'un pouvoir, etc...). Dans cette phase 3, les « segments » d'acteurs sont plutôt High et middle management, qui essayeront de gagner à leur cause leurs collaborateurs ou futurs collaborateurs, eux-mêmes pouvant avoir des objectifs et des positions allant ou non dans le même sens.

4-5-5 Évolution d'organisations

Notre conceptualisation est particulièrement adaptée pour suivre des évolutions d'organisations initiées par un changement d'actionnaires. Une bonne partie des salariés interviewés ont vécu de tels changements, y compris des services autrefois publics, tel France Telecom, évoluant en société de droit privé, avec des conséquences humaines qui ont défrayé la chronique.

Les entretiens de cette catégorie de salariés, toutes positions confondues mais ayant connu de telles évolutions, fait l'objet d'une analyse particulière..

Nous allons de suite en évoquer rapidement 3 exemples, parmi les nombreux possibles.

4-5-5-1 Groupe industriel

Le groupe Alcatel a vécu 3 phases d'actionnariat, chaque type d'actionnariat ayant eu des objectifs différents impactant grandement « l'esprit » de la société (phase 1) les objectifs (phase 2), les organisations (phase 3) et les activités au quotidien (phase 4), l'organisation, les procédures et la majorité du personnel étant bien entendu beaucoup moins « volatiles » que les actionnaires, d'où des états d'âme, des alliances ou des conflits dont les potentialités seront résumées dans la sous-section *A4-5-4 Alliances et conflits potentiels* précédent .

Tout d'abord, Alcatel a été une société nationalisée, avec un esprit « service public », avec comme objectif « construire l'infrastructure télécommunication de la France », avec un client quasi unique dans un environnement très peu concurrentiel, les PTT, qui dictait et finançait aussi bien les études que la production, et avec une très forte présence sur le terrain en France.

Ensuite, Alcatel a été privatisé, avec les « noyaux durs » baladuriens, avec comme objectif de construire un grand groupe industriel du type Siemens, à savoir regroupant les télécom (Alcatel et Alcatel-câble), l'énergie et les transports (Alstom), l'ingénierie électrique (Cegelec), etc....à vocation internationale, et en rachetant de nombreuses sociétés surtout dans toute l'Europe (R.F.A, Belgique, Italie, Espagne), le PDG Pierre Suard étant la figure emblématique de cette période. Beaucoup de salariés interviewés regrette cette époque, qui « faisait rêver ».

Enfin de nouveaux actionnaires, fond d'investissements, dictent des objectifs (phase 2) de « maximisation du rendement du capital investi » (« added value for shareholders ») limite « éthique de cupidité » (phase 1). Les objectif induits sont alors de se recentrer sur son « cœur de métier », en l'occurrence les télécom au moment de la « bulle internet » de la fin du 20. siècle, de vendre tout le reste en récoltant le cash, le tout accompagné d'une profonde réorganisation (phase 3) en « business unit » internationales se superposant et court-circuitant les unités légales nationales. Le PDG Serge Tchuruck, connu pour son concept de sociétés « fables » est la figure emblématique de cette période. En gardant le même esprit et les mêmes objectifs, la fusion avec l'américain Lucent (issu du groupe ATT et ITT et ayant vécu les mêmes transformations) a renforcé cet esprit et ces objectifs, par les réorganisations et les outils « américains » (dixit les salariés) de management introduits, à tous les niveaux des organisations et des personnels (phase 3 et 4).

Pendant quelques années, la réflexivité est aveuglée par les objectifs et les raisonnements purement financiers (Dont les objectifs de réduction du « working capital » et les campagnes de « lean management » qui accompagnent ces objectifs dans toute l'organisation), pour ensuite essayer de revenir à des objectifs plus industriels. Malheureusement, se recentrer sur son « cœur de métier » ne pardonne pas si on se trompe de cœur et si ensuite on ne mise pas sur les bonnes

technologies, à savoir pas forcément les plus performantes mais celles imposées par les « major players » dont Alcatel ne faisait plus partie (Ex : back-bone ATM balayé par les back-bone IP de CISCO et la nette séparation entre les fonctions télécom de bases et les fonctions intelligentes supportées par des matériels informatiques standard).

Finalemment « *L'équipementier télécom finlandais Nokia va acquérir la totalité de son concurrent franco-américain Alcatel-Lucent. La nouvelle entité, Nokia Corporation, dont le siège se trouvera en Finlande, conservera les grands centres de recherche et développement en France, mais aussi dans de nombreux pays.* »¹⁹⁴

« *À la mi-juin 2016, Nokia a acquis plus de 95 % des droits de vote et du capital, lui permettant d'initier une offre publique de retrait auprès de l'AMF pour une finalisation prévue courant octobre 2016. À partir de cette date, Alcatel-Lucent deviendrait une simple filiale de Nokia* »¹⁹⁵

4-5-5-2 Réseau de vente de chaussures

Une société de production et de vente de chaussures de moyen de gamme, plutôt familiale, ayant sa propre chaîne de magasins de chaussures, a été rachetée par un plus grand groupe, chaussures plutôt grand public, avec son propre réseau, les 2 réseaux de vente au détail étant conservés. Les objectifs de qualité et de respect de clients à fidéliser passent alors en second plan derrière les objectifs de C.A. et de marge (phase 2), en particulier par la vente de produits dérivés, vente sur lesquelles les vendeuses reçoivent des primes . Les méthodes d'approche des clients, de vente, de présentation et chalandage, etc ..etc... changent et surtout sont définies par des services marketing et commerciaux centralisés et non plus au niveau du magasin de détail (phase 3 définissant précisément la phase 4). Les objectifs sont plus simples et impératifs : C.A. du jour supérieur à celui du même jour l'année précédente, l'émulation différente : affichage dans chaque magasin des performances de chacun et des 3 « tops » et 3 « flop » du réseau et ce dans une perspective de fermeture de certains magasins (reporting de la phase 4 sont des éléments d'une réflexivité pour intervenir en phase 3). Toutefois, le personnel, dont la gérante « *vieille école et esprit de famille* », essaye de s'y opposer, notamment en modifiant les critères de distribution de primes, autant par conviction que pour conserver une bonne ambiance de travail (écart en phase 4 « réelle » avec ce qui est prescrit en phase 3) : même au niveau d'un magasin avec gérante et vendeuses, les différentes personnes prennent en compte au moins autant la crainte d'une ambiance détestable que celle d'une stigmatisation de mauvaises « performances » d'autant que les deux ne s'opposent pas dans les comportements et les décisions à prendre, au contraire peut-être.

194 Extrait de l'Expresse-L'expansion de Janvier 2016

195 Article Alcatel-Lucent de Wikipedia, consulté le 20-10-2016

4-5-5-3 Entreprise métallurgique de conception et fabrication de moules (de bouteilles)

Cette entreprise, ou plutôt cet atelier, centre technique expert et « centre de coût » dirait on dans une perspective financière, conçoit des moules de bouteilles (de bouteilles d'eau aux bouteilles de cognac de grand prix) pour un grand groupe produisant des boissons alcoolisées ou non. Les bouteilles peuvent être sophistiquées (forme, écusson, etc....) mais une contenance très exacte doit être respectée (5% de plus que prévu sur chaque bouteille de cognac est catastrophique). Le coût de cet atelier dans le cadre du groupe est négligeable, mais son expertise prépondérante. La conception et fabrication des moules est artisanale, les finitions indispensables « faites main » par des ouvriers métallurgistes ayant de la bouteille. Le fils du grand patron, celui-ci plutôt patriarche (Les ouvriers de l'atelier le surnommaient « grand-mère»), a suivi d'autres études et prétend que se recentrer sur son cœur de métier et faire du cash en vendant les entités plus périphériques est un must, surtout quand le groupe en question est racheté par un grand groupe international. L'atelier est donc largement détourné et vendu à une société étrangère spécialiste des moules (son cœur de métier donc, dans une logique imparable de division du travail). L'esprit (phase 1) change car il faut être rentable, les objectifs (phase 2) changent à l'unisson. Cette société impose bien sûr ses méthodes, son expertise, son organisation (phase 3) : bureau d'étude spécialisé et centralisé avec outils C.A.O. performant, continuité avec la fabrication des moules en investissant dans les M.O.C.N., ainsi que ses méthodes de gestion et de motivations, ex : monter en épingle les meilleurs ouvriers, les initiatives performantes, les « best practices », faire venir des jeunes ouvriers du pays d'origine de cette société. Par contre, la mise en œuvre, l'activité journalière (phase 4) ne se passe pas tout à fait comme prévu d'où analyse (phase 5) et réflexivité (phase 6) pour, certes garder les B.E. mais avec la participation des ouvriers dans des cercles qualité, mais supprimer les MOCN et retour des « jaunes » chez eux, revenir à une politique de management des personnels beaucoup moins élitiste, la plupart des ouvriers ayant horreur que l'un d'entre eux soit mis en avant par une direction quel qu'en soit le motif.

4-5-6 Prises en compte de travaux sociologiques théoriques et empiriques

Enfin, notre conceptualisation n'a de sens que si elle est compatible avec de nombreux travaux, et donc si elle permet

d'une part, de représenter, de positionner les autres travaux sociologiques théoriques ainsi que les travaux sociologiques empiriques dans celle-ci, et

d'autre part de suggérer des questions et de prévoir des réponses possibles à ces questions, comme nous le proposons dans la sous-section 4-5-2 *Occasions d'être juste*

dans les organisations.

Comme montré dans le tableau ci-dessous, cette conceptualisation permet de rendre compte des principaux travaux sociologiques théoriques sur les organisations et acteurs, notamment dans la sphère économique et le monde du travail.

Phase	Études des Organisations	Études des Acteurs	Apports pour la conceptualisation
1	Éthique, valeurs performatives « dominantes »	Éthique, valeurs qui inspirent	Aristote, Habermas, autres philosophes sociaux;
2	Objectifs stratégiques ; utilité sociale ou protection de l'environnement, etc...	Objectifs existentiels et autres et contraintes hors organisation	Habermas, Représentations sociales (Abric, Moscovici) A. Strauss, Castoriadis (Imaginaire social), Bourdieu (Habitus et illusio) ;
3	Mise en place et évolution de l'organisation idoine + objectifs tactiques et opérationnels	Participation plus ou moins grande à mise en place ; Représentation et prise en compte organisation avec ses contraintes dont repérage des zones de liberté	Giddens : Structuration theory, Structuro-fonctionnalistes
4	Actions et confrontations avec la réalité, l'environnement concret	Actions concertées, avec d'autres, atteindre les objectifs, évitement, confrontation, etc.....	Simmon : rationalité limitée K. Weick : loose coupling Crozier : Zones de liberté
5	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Analyse des faits des résultats, relecture du sens	K. Weick : Sensemaking ; Habermas : Délibérations
6	Réflexivité vers 3, 2 ou même 1.	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1	Giddens et Weick : réflexivité surtout vers 3 (référence à 2 pour Weick) Strauss, Habermas, Walzer, Valuation de Dewey : inspirations morales, politiques : retour vers 2 ou 1

De même, cette conceptualisation permet d'y positionner de nombreux travaux sociologiques « terrain » décrivant perceptions et conduites sociales :

Phase	Études des Organisations	Études des Acteurs
1	Éthique, valeurs performatives « dominantes »	Éthique, valeurs qui inspirent
2	Objectifs stratégiques ; utilité sociale	Objectifs existentiels et autres et contraintes hors

Partie A : préparation de l'enquête empirique

	et environnement, etc...	organisation
3	Mise en place et évolution de l'organisation idoine + objectifs tactiques et opérationnels	Participation plus ou moins grande à mise en place ; Représentation et prise en compte organisation avec ses contraintes dont repérage des zones de liberté
4	Actions et confrontations avec la réalité, l'environnement concret	Actions concertées, avec d'autres, atteindre les objectifs, évitement, confrontation, etc.....
5	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens	Analyse des faits, des résultats, relecture du sens
6	Réflexivité vers 3, 2 ou même 1.	Réflexivité vers 4, 3, 2 ou même 1

Chapitre 5- Alternative avec une conception spinoziste de la personne

Les 2 conceptualisations (conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive et référentiel normatif et performatif) que nous venons d'exposer reposent à priori sur une philosophie de l'homme, homme raisonnable, susceptible de vivre selon diverses éthiques (Y compris une éthique de l'intérêt ou de cupidité) en tant qu'être social. Cette philosophie de l'homme raisonnable est reprise par la plupart des travaux sociologiques : (i) par ceux de R. Boudon pour qui l'homme est un acteur social, rationnel et maître de son destin, (ii) par ceux de J. Habermas, A. Giddens, M. Walzer, A. Strauss pour qui l'homme n'est plus considéré comme parfaitement autonome, mais se constitue dans l'intersubjectivité de la communication au sein d'organisations ...(iii) sous contraintes et avec des rapports de force selon K. Marx et l'école de la régulation...(iiii) pouvant motiver des associations de salariés pour résister selon des sociologues comme S. Bouquin. Toutes ces variantes quant à l'émancipation ou la domination d'un homme toujours considéré comme raisonnable peuvent être prises en compte dans les 2 conceptualisations proposées, conceptualisations ayant conduit aux entretiens analysés.

L'hypothèse « acteur-salarié dominé » serait confortée en constatant des convictions raisonnables, des perceptions et conduites similaires au sein d'une organisation, ces convictions, perceptions et conduites étant celles dictées soit par l'organisation, soit par une pensée dominante (Ex : homo œconomicus). L'hypothèse « acteur-salarié ayant son libre arbitre » serait confortée en constatant une diversité assez étale des convictions dans le référentiel normatif, avec une grande diversité de perceptions et de conduites. Ces 2 hypothèses ne sont pas vérifiées, ni même une combinaison des 2, à savoir une certaine diversité avec une majorité relative pour les valeurs dites dominantes.

La dialectique raisonnable organisation (ou structure sociale)-acteurs (salariés dans notre thèse) ne suffit pas à expliquer ce qui est constaté grâce aux entretiens, à savoir une forte opposition-polarisation, dans le référentiel normatif utilisé pour les décrire, entre 2 catégories éthiques (mises en exergue dans la section *B2-5 Catégories éthiques*) l'une dite dominante car inspirant, aux dires des salariés, les entreprises, et l'autre dite « majoritaire » chez les salariés selon leurs dires.

Des causes profondes sont à trouver. Notre hypothèse est que ces causes profondes sont à chercher dans les affects, les sentiments et passions des personnes.

L'expression d'affects, d'émotions et de sentiments, est presque inévitable dans toute expression humaine. Dans les dires des salariés, ces expressions existent et ont été relevées : des mots lourds de sens sont utilisés soit pour verbaliser du ressenti (confiance, reconnaissance, plaisir, crainte, « boule

au ventre ») soit pour expliquer des décisions, des comportements rationnels (de justice sociale, de solidarité, de cohésion pour éviter jalousie, frustration, conflits, etc....ou pour contrer les actions inconsidérées ou des effets dus à des conflits d'ego dans la plus haute hiérarchie, etc...).

Enfin, ces mots lourds de sens font référence à des sentiments, à des passions qui sont des conséquences de situations mais qui, par eux-même, ne permettent pas d'inspirer des décisions et des actions dans un sens ou dans un autre, et peuvent conduire soit à des actions non fondées rationnellement, actions « inadéquates », soit, sous la conduite de la raison, donner l'énergie pour des décisions et actions raisonnables, « adéquates ».

Nous nous permettons de suggérer un lien entre perceptions, motivations, conduites et convictions d'une part et affects éprouvés d'autre part en soulignant également que ce lien n'est pas exclu dans la philosophie morale d'Aristote que nous mobilisons. En effet, autant à propos du syllogisme pratique que pour déterminer la vertu, le juste milieu, entre 2 vices (le trop ou le pas assez), Aristote s'en remet à la sagesse, à la prudence de chacun, sans définir précisément des critères à priori pour définir une « vrai » sagesse ou prudence, sauf qu'elle procède de chacun, de son ingenium ou complexion comme nous le voyons plus loin.

Implicitement, ce lien n'est pas exclu non plus dans la définition de la justice sociale, le juste milieu d'une décision collective, avec la définition de Leibniz : « *faire en sorte que personne n'ait raison de se plaindre* »¹⁹⁶

Aussi, c'est en mobilisant Spinoza que nous tentons, dans une deuxième analyse des entretiens, d'établir un lien entre perceptions, motivations, conduites et convictions d'une part et affects éprouvés d'autre part, afin d'éclaircir les 2 polarisations relevées dans les convictions, les valeurs perçues et exprimées.

Selon Spinoza, l'homme est au moins autant poussé par ses passions, ses affects, qu' agissant « sous la conduite de la raison », raison, rationalité inspirée par ses convictions, son éthique normative et performative.

Également, selon Spinoza dans le Traité Politique¹⁹⁷ (T.P.), ce sont des affects communs qui poussent à l'association, État, organisations, entreprises :

La crainte (de la solitude, de l'insécurité, d'éprouver des affects tristes,)

L'espoir (de mieux vivre, d'éprouver des affects joyeux,..)

Le désir de vengeance d'un préjudice commun que nous étendrons au désir de lutter ensemble contre une situation, une décision préjudiciable, bref de se révolter,

196 Leibniz Gottfried Wilhelm : *Méditation sur la notion commune de justice*, 1702 Édition Vrin, (1999)

197 La multitude ne peut en effet s'accorder spontanément que « par la force de quelque passion commune : espérance, crainte ou désir de tirer vengeance d'un dommage subi en commun » (T.P., VI, § 1, trad Saisset)

Et non un pacte fondé sur la raison (Ex : un contrat social) comme Spinoza l'avait écrit dans le traité théologico-politique T.T.P., pour démontrer ensuite cette thèse dans le T.P.

De plus, les concepts développés par Spinoza d'imitation des affects, de puissance de la multitude et enfin de conatus (effort de persévérer dans son être) inspiré par la raison et poussé par les affects nous permettent, respectivement et par exemple, de relever des décisions pour faire plaisir ou se solidariser avec des collègues ou la hiérarchie proche, d'accepter des routines parce que tout le monde les appliquent, de se soumettre, de faire le dos rond, de se débrouiller seul ou au contraire de se révolter et de se serrer les coudes.

Au préalable, dans ce chapitre A5, cette mobilisation de Spinoza nous permet d'interroger les 2 conceptualisations faites sur la seule base de la raison (conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive et référentiel normatif et performatif) et les concepts abordés à leur propos, notamment « liberté » ou « libre arbitre », « émancipation » et « domination » pour ensuite ré-analyser les entretiens dans le chapitre B4 : *Les affects, raisons profondes de choix raisonnables*.

Enfin, comme Frédéric Lordon¹⁹⁸ nous mobilisons cette philosophie spinoziste pour « *concevoir un structuralisme accédant à des propriétés de dynamisme et d'historicité* », dans notre cas, une sociologie du travail qui tienne compte du poids des organisations tout en expliquant que les choses bougent non seulement du fait des organisations, mais également du fait des hommes poussés par leurs passions et/ou inspirés raisonnablement par leurs convictions.

En nous inspirant du cheminement de F. Lordon et A. Orléan quant à la genèse de l'État et de la monnaie¹⁹⁹ et de Ch. Lazzeri²⁰⁰ quant aux liens envisageables entre Durkheim et Spinoza, nous proposons d'abord une lecture spinoziste des organisations ayant des salariés. Pour se faire, nous discutons (section A5-1) notre conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive en utilisant les concepts de conatus, d'imitation des affects, de potentia multitudinis (puissance de la multitude).

Puis nous proposons une dialectique affects ou passions vs valeurs, convictions (section A5-2).

Ensuite, nous reconsidérons dans la section A5-3 les concepts de liberté et d'aliénation évoqués dans la sous-section *A3-4-1 Concept de travail : domination ou émancipation* en nous appuyant sur les conceptions spinozistes de liberté et de « nécessité de sa nature », et en tentant distinguer ce qui

198 Lordon Frederic, « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente », *L'Année de la Régulation*, 2003, vol. 7, p 147-166

199 Lordon Frederic. et Orlean André, « Genèse de l'Etat et genèse de la monnaie : le modèle de la potentia multitudinis » in Yves Citton et Frédéric Lordon (éds.), *Spinoza et les sciences sociales. De la puissance de la multitude à l'économie des affects*, Paris, Éditions Amsterdam poche, 2010, 450p

200 Lazzeri Christian, « Spinoza et Durkheim » in *Publications de la Sorbonne*, 2008, p. 269-280

relève d'une « nécessité de sa nature » (procédant de l'état de nature, évoquée par exemple à tort ou à raison en invoquant l'utilité de ce qui est produit ou la nécessité de gagner sa vie ou une nécessité opérationnelle) de ce qui relève des contraintes de l'état civil, contraintes sociales (en évoquant par exemple des contraintes organisationnelles (parfois vues comme des routines naturalisées) dont les finalités ne semblent pas être utiles),

Enfin, nous requestionnons (section A5-4) la pertinence des déterminants sociaux, dont les trajectoires sociales, à lumière du concept d'ingénium de Spinoza comme nous l'avons fait dans la section A2-4 *Variables ou paramètres pertinents : revue et interrogations* à la lumière du concept d'habitus de Bourdieu et d'imaginaire social de Castoriadis.

5-1 Conatus d'une organisation, imitation des affects, potentia multitudinis dans celle-ci : solidarité mécanique ?

Toute personne, et dans notre thèse toute entreprise, pour se préserver de sa destruction, a une existence animée par son conatus, « *effort de persévérer dans son être* », par l'effort d'accroître sa puissance. Laurent Bove (1996), sous-titrant son ouvrage consacré au conatus, complète cette définition par : « *affirmation et résistance* ».

Mais les organisations employant des salariés ont elles vraiment un conatus, un « *effort de persévérer dans leur être* » ? Les dires des salariés interviewés ne répondent pas directement à cette question, mais des réponses apparaissent clairement en particulier lorsqu'ils parlent des objectifs de celle-ci.

Des objectifs de croissance, de mettre sur le marché des produits et services, dont des « services publics », « utiles », de conservation et d'acquisition de savoirs-faire, sont la manifestation, pour les salariés, que l'organisation, concrètement ses dirigeants dont les propriétaires (Cas de PME familiales) a pour objectif « évident » de continuer à vivre, à vivre bien.

Par contre, des objectifs purement financiers, de recentrage sur le « cœur de métier » avec vente du reste à la découpe, et la perception, par les salariés, d'actionnaires lointains et qui pourraient placer facilement leur capitaux ailleurs (« *Sentiments de survie entre les mains d'actionnaires cupides* » comme disent certains) les conduisent à penser que les actionnaires n'ont aucun conatus quant aux sociétés qu'ils possèdent, ni même aucun état d'âme ou passion. Cette simple constatation par les salariés d'une absence de conatus, de passion, ne peut provoquer que crainte pour l'avenir, même si leur entreprise est profitable.

Par contre, s'il y a ce que nous appelons un conatus organisationnel, quelles sont les idées et actions adéquates ou inadéquates associées à ce conatus, ce qui les inspirent. Selon le

fonctionnement dirigiste ou plus ou moins démocratique de l'organisation (que nous avons conceptualisé au chapitre A4 avec en exemple « *Occasions d'être juste dans les organisations* » dans la sous-section A4-5-2), les salariés savent très bien discerner les valeurs dominantes qui inspirent des idées censées être adéquates, ces valeurs dominantes perçues ayant été évoquées dans la section « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne* » dans le cas de grandes entreprises (Mais qui seraient différentes dans une PME familiale, une SCOP, une association caritative, etc..). C'est le point que nous abordons dans la section A5-2 suivante.

Les concepts d'« *Imitation des affects* » et de « *Puissance de la multitude* » développés par Spinoza nous semblent très éclairants pour appréhender le ciment d'une organisation, ce qui la fait tenir au moins autant que la pertinence rationnelle de son organisation, ce qui pourrait constituer la solidarité mécanique qu'évoque E. Durkheim²⁰¹ (Que nous avons mobilisé dans la section A3-4 « *Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique* ») tant, nous le suggérons ci-dessous, ce ciment semble proche de celui qui tient des communautés.

Selon Spinoza, le « *Conatus social* », évoqué au début de ce chapitre A5 et qui se manifeste autant par des idées adéquates et inadéquates que par des passions actives ou passives, est tributaire dans ses manifestations de l'« *Imitation des affects* ».

D'après F. Lordon, « *Spinoza n'hésite pas à parler « d'imitation des affects » : « Si elle est relative au Désir, elle s'appelle Émulation, celle-ci n'étant donc rien d'autre que le Désir d'une chose provoqué en nous par le fait que nous imaginons que d'autres êtres semblables à nous ont le même Désir. » (E, III, 27, scolie.) S'en déduisent tous les effets de renforcement du désir par l'effet du regard d'autrui ... mais aussi tous les mécanismes de l'asservissement du désir aux anticipations de l'approbation d'autrui, où l'on pourrait voir le germe d'une sociologie de la reconnaissance : « Nous nous efforcerons aussi d'accomplir tout ce que nous imaginons être considéré avec Joie par les hommes, et au contraire nous répugnerons à accomplir ce que nous imaginons être tenu en aversion par les hommes. » (E, III, 29.) »²⁰²*

Mais concrètement, dans le cas d'une organisation de travail, qui est « **autrui** » ? Et quelle idée adéquate et quelle inspiration pour celle-ci qui emportera son approbation ? Lorsqu'il s'agit d'affect, pour les salariés cet « **autrui** » peut difficilement être des actionnaires et des dirigeants lointains, éloignés encore par des systèmes informatiques support de toutes les procédures à respecter et des reporting à faire remonter. Cet « **autrui** » sera plutôt la hiérarchie proche (Ainsi Isidore qui dit que ses collaborateurs travaillent pour lui faire plaisir), les collègues et collaborateurs, parfois même les

201 Durkheim Emile, *De la division du travail social*; Paris, PUF, col Quadrige, 2004, 420p

202 Lordon Frederic, « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente », *L'Année de la Régulation*, 2003, vol. 7, p 147-166

homologues chez le client avec qui des liens se tissent, l'analyse des entretiens montrant l'importance de ces liens et souvent les écarts qu'ils induisent quant à ce que prescrit l'organisation. Comme le suggère F. Lordon, Le besoin de reconnaissance, mais aussi le désir ou besoin d'être avec les autres, d'avoir un travail en relations avec les autres, motivations souvent évoquées, peuvent s'expliquer comme une manifestation de l' « *Imitation des affects* ».

2 cas, non rencontrés dans nos entretiens, peuvent expliquer que « autrui » soit un dirigeant de rang élevé : un dirigeant charismatique sachant communiquer et/ou un dirigeant sachant communiquer et manipuler les personnes au niveau de leurs émotions, sentiments, affects, à propos de n'importe quel sujet, mais qui lui sait garder la tête froide, raisonnable, inspiré par des valeurs performatives comme l'intérêt, le mérite, le « chacun pour moi ».

Pour F. Lordon et A. Orléan²⁰³, l'imitation des affects et « le concept de « *puissance de la multitude* » donne accès, entre autres, à une théorie générale des normes. », normes qui cimentent une organisation. Cette théorie générale serait la suivante en articulant imitation des affects et puissance de la multitude :

« *La multitude s'accorde naturellement sous la conduite de quelque affect commun* » (TP, VI, 1). *L'affect commun est donc producteur de la multitude; mais comment est-il lui-même produit ? C'est l'Éthique qui en indique le mécanisme principal, à savoir l'imitation interindividuelle des affects* (E, III, 27). *Mais l'imitation des affects suffit-elle à elle seule à rendre compte de l'effet de transcendance immanente ? Oui si l'on n'omet pas de mentionner .. que les sociétés sont des réunions d'hommes nombreux. Ce fait est décisif, car il implique que par le jeu de la contagion de proche en proche, la dynamique de l'émulation des affects peut se propager bien au-delà du rayon d'action et d'interaction de chaque agent, et lui revenir avec une force accrue qui lui semble étrangère puisqu'elle s'est accumulée hors sa vue. On peut ainsi former la conjecture que dans une communauté de petite taille, ...[à savoir où] les interactions sont visibles à tous, il n'y a pas étrangeté de la production affective collective à ses producteurs. Dans une communauté nombreuse au contraire (Note : c'est le cas des grandes entreprises), les individus sont exposés à recevoir des affects collectifs qui ont déjà atteint un haut degré de composition, à proportion du nombre de ceux qui les ont déjà éprouvés et répercutés. (E, III, 31) donne une première idée de ces lois de composition des affects : « Si nous imaginons qu'un autre aime ou désire ou hait ce que nous-mêmes aimons désirons ou haïssons, par là-même nous aimerons, désirerons ou haïrons l'objet avec plus de constance ». La démonstration précise : « Du seul fait que nous imaginons que*

203 Lordon Frederic. et Orléan André, « Genèse de l'Etat et genèse de la monnaie : le modèle de la potentia multitudinis » in Yves Citton et Frédéric Lordon (éds.), *Spinoza et les sciences sociales. De la puissance de la multitude à l'économie des affects*, Paris, Éditions Amsterdam poche, 2010, 450p

quelqu'un aime quelque objet, nous aimons cet objet (par la prop. 27). Or nous supposons que nous l'aimons sans cela ; il s'ajoute donc à l'amour une nouvelle cause qui le renforce ».

Cette conjugaison « puissance de la multitude » et « imitation des affects » est particulièrement éclairante pour expliquer l'enthousiasme et l' enrôlement de nombreux salariés dans certaines entreprises par le biais de « grand messe », de stages de motivation, etc...

Quant à la potentia multitudinis, quelle est son incarnation, sa puissance dans des organisations au personnel de plus en plus épart ? C'est un sujet qui apparaît moins que les autres dans les entretiens. L'ensemble des procédures édictées, des routines semblent en être la meilleure incarnation, incarnation de la multitude actuelle, mais aussi des multitudes du passé et qui sont les sources des rites et routines au combien respectées, avec donc cet attachement que d'aucun, comme A. Giddens commentant des expériences de Garfinkel (voir sous-section A4-2-1 *Considérations premières : A. Giddens et la « dualité du structurel »*), trouve surprenant, non rationnel, incompréhensible sauf si nous prenons justement en compte les passions, les affects, dont la crainte de la transgression dans ce cas précis. La théorie des normes esquissée par Lordon à propos de cette potentia multitudinis serait donc à considérer dans 2 dimensions : dimension « spatiale », l'organisation actuelle, et dimension temporelle, organisation du passé incarnée dans les routines, rites, etc...respectées par la multitude actuelle.

Notre conceptualisation présentée dans les sections A4-3 et A4-4 est fondée sur le caractère « tracté et visée éthique » des organisations et des acteurs, à savoir chez qui visée éthique et objectifs conditionnent de manière rationnelle et raisonnable l'organisation, procédures et, assez raisonnablement, les actions effectives.

La conception spinoziste de l'acteur conduit à ne pas oublier une conception basée sur des solidarités mécaniques plutôt que organiques, en reprenant les termes de Durkheim,, solidarité poussée par l'imitation des affects et la puissance de la multitude, et donc

notre conceptualisation devrait pouvoir prendre en compte soit le caractère «tracté» ou « visé » de la vie (ex : pour des organisations ou acteurs ayant une visée avec des objectifs assez formalisés, organisation et actions en fonction de ces objectifs), soit le caractère « poussé »²⁰⁴ de la vie, caractère tracté ou poussé pouvant entrer en contradiction et en conflit chez le même acteur.

Nous pouvons maintenant supposer que la succession des phase de vie des organisations socio-économiques (Phases décrites dans la section A4-3 et reprises dans la section A5-2 suivante à

²⁰⁴ Lordon Frédéric dans « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente » : « *Pas de volonté chez Spinoza, mais des volitions ; pas de « liberté », mais des déterminations ; pas de « tractions » finalistes, mais des propulsions. Car le conatus est fondamentalement poussée, et seules les reconstructions téléologiques ex post du désir parviennent à le faire oublier. »*

propos de la dialectique passion&raison) ne repose pas seulement sur la raison, sur des considérations rationnelles, sur une solidarité organique, mais également sur des affects, des passions qui poussent.

C'est cette dialectique passion&raison que nous analysons maintenant.

5-2 Dialectique passions vs raison(s) : solidarité organique ou mécanique ?

Pour Spinoza, la personne est donc d'abord mue par ses passions. Elle doit en être consciente, prendre garde et maîtriser les passions tristes et expérimenter les passions joyeuses, mais les expérimenter « sous la conduite de la raison ».

La raison, selon Spinoza, permet de transformer toute passion joyeuse en action. Plus fondamentalement, au contraire d'Aristote, Descartes ou Kant, Spinoza n'oppose pas passions et raisons. D'après D. Athanasakis²⁰⁵, « l'affect **primaire** qu'est le désir peut s'exprimer lui-même de manière rationnelle, libre et active ». et que « dans la perspective de Spinoza, raison et désir, bien loin de désigner les termes d'une alternative abstraite, sont des expressions d'un seul et même effort de l'âme pour persévérer dans son être, effort qui se déploie simultanément sous forme d'idées (adéquates ou inadéquates), et sous forme d'affects (passifs ou actifs, passions tristes ou joyeuses) ».

L'affect **primaire** qu'est le désir, désir d'éprouver in fine des passions joyeuses, d'avoir une bonne vie comme dirait P. Ricoeur, s'accompagne d'autres affects (Joie ou optimisme, tristesse ou pessimisme, soumission ou révolte, etc..) qui semblent corrélés avec et expliquer les convictions raisonnables des salariés interviewés (Chapitre B4). Ensuite, la plupart des perceptions, motivations et conduites semblent directement corrélées avec les convictions, mais pas toutes. Ainsi, le statut du salaire, de gagner sa vie ne semble pas corrélé aux convictions (Voir au chapitre B3) mais directement aux affects éprouvés (chapitre B4). De même, certains salariés font état de conduites directement poussées par leurs affects (Crainte les incitant à obéir même s'ils ne sont pas d'accord (« Je proteste mais j'ai une famille à nourrir .. »), colère poussant à ... (« ça me rend fou... je pète une durite. »).

En résumé, les convictions et certains actes procèdent des affects éprouvés et bien des actions sont réalisées « sous la conduite de la raison », raison inspirée par des convictions. Mais pour Spinoza, y a t' il des convictions plus nécessaires que d'autres, plus adéquates ? Il semble que oui.

205 Athanasakis Dimitrios : « Raison et désir dans la philosophie de Spinoza » Thèse de doctorat à l'ENS de Lyon, Site Descartes, 22 mai 2010

Quelles convictions nécessaires ou adéquates ?

Pour Spinoza, la raison commande aux hommes de « s'accorder », de s'associer, idée développée et démontrée dans (Éthique, IV, 35 démonstration et scolie) dont voici quelques extraits :

Proposition 35 : « C'est dans la seule mesure où les hommes vivent sous la conduite de la Raison qu'ils s'accordent toujours nécessairement par nature. »

« Démonstration :Mais puisque chacun, par les lois de sa nature, désire ce qu'il juge être un bien et s'efforce d'écarter ce qu'il juge être un mal ; puisqu'en outre ce que nous jugeons être bien ou mal par le commandement de la Raison est nécessairement bien ou mal, les hommes, en tant qu'ils vivent sous la conduite de la Raison, et dans cette mesure seulement, accomplissent nécessairement les actions qui sont nécessairement bonnes pour la nature humaine, et donc pour chaque homme, c'est-à-dire ce qui s'accorde avec la nature de tout homme ; et par suite, les hommes également s'accordent toujours nécessairement entre eux, en tant qu'ils vivent sous la conduite de la Raison. (...) ».

Le scolie associé souligne d'une certaine manière la nécessité d'une solidarité organique telle que définie par E. Durkheim²⁰⁶, et tout d'abord, la quasi impossibilité d'une vie solitaire :

*« Scolie : Et pourtant ils ne peuvent mener une vie solitaire, et pour la plupart d'entre eux convient cette définition de l'homme comme animal politique ; car les choses sont telles que de la société commune des hommes naissent beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients. (...) [L]es hommes [expérimentent] qu'ils peuvent se procurer par une **aide mutuelle** ce dont ils ont besoin et qu'ils ne peuvent éviter les dangers qui les menacent de partout que par l'union de leurs forces. » (Éthique, IV, 35 et scolie).*

Cet accord, cette association sous la conduite de la raison est fort différente de la communauté ou solidarité mécanique procédant de « l'imitation des affects » et de la « puissance de la multitude » que nous avons évoqué dans la section précédente. Cela rappelle plutôt une solidarité organique comme l'écrit d'ailleurs Ch. Lazzeri²⁰⁷ : « on peut même dire d'ailleurs que, dans les sociétés étatiques caractérisées par un haut degré de **solidarité organique** fondée sur une forte différenciation sociale issue d'une division poussée du travail, chacun perçoit plus nettement l'homme dans le citoyen et désire ainsi beaucoup plus facilement pour les autres ce qu'il désire pour lui-même ».

206 Durkheim Emile, *De la division du travail social*; Paris, PUF, col Quadrige, 2004, 420p

207 Lazzeri Christian, « Spinoza et Durkheim » in *Publications de la Sorbonne*, 2008, p. 269-280

De fait pour Julien Gautier²⁰⁸ « *Spinoza élabore une éthique de la vie, de la puissance et de la joie. L'éthique de Spinoza supprime toute tension entre soi et les autres, entre égoïsme et altruisme : l'égoïsme bien compris est naturellement altruiste, affirme Spinoza. Soyez égoïstes, mais soyez intelligents : alors vous serez en même temps altruistes* ».

Notons que de nombreux entretiens évoquent la sérénité nécessaire, la paix sociale, le bien vivre ensemble, la crainte de tensions invivables comme raisons pour préférer un fonctionnement coopératif, de l'entre-aide, plus de justice sociale et de solidarité.

Il semble donc que pour la plupart de ses commentateurs Spinoza soit plutôt « solidaire-cohésion » (« aide mutuelle » dans le scolie de la proposition 35 E4) pour reprendre une des catégories de convictions que nous développons dans la section B2-5. Mais dans ce scolie, avant tout, la « vie solitaire » est considérée comme impossible par presque tous. Néanmoins, nos entretiens et bien d'autres études sociologiques montrent qu'une vie non solitaire, qu'une société, que des hommes peuvent s'accorder, s'associer selon d'autres principes, d'autres convictions. Certes, la vie solitaire n'est pas possible, mais cette vie non solitaire peut se décliner soit en vie solidaire, soit en vie en s'appuyant sur les autres, en les dominant, en les utilisant. C'est un « accord » comme un autre, inspiré par les valeurs performatives qui vont avec pour le légitimer (Éthique de l'intérêt, mérite, etc. dont nous verrons au chapitre B4 le lien avec certains affects.), « accord » bien souvent imposé par un rapport de force. C'est toujours une « solidarité » organique telle que nous l'avons décrite dans la section A3-4 « *Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique* », même si, en reprenant les termes de Ch. Lazzeri, il ne s'agit pas d' « *un haut degré de solidarité organique* » dans laquelle « *chacun perçoit plus nettement l'homme dans le citoyen et désire ainsi beaucoup plus facilement pour les autres ce qu'il désire pour lui-même* ».

Plusieurs éthiques peuvent inspirer la vie en société « sous la conduite de la raison », même si certaines semblent avoir la faveur de Spinoza et de ses commentateurs. Spinoza nous parle d'affects, de raison, d'actions adéquates lorsqu'elles sont décidées sous la conduite de la raison. Nous pouvons légitimement nous poser la question : « Quelle raison est adéquate » ? Y a t' il un lien entre affects et éthiques raisonnables inspirant des actions adéquates ? Ce que résume le schéma suivant :

Affect ----> éthique raisonnable ---> actions (si possible) adéquates,

schéma qui ne remet pas en cause le suivant :

Affect ----> actions (souvent) inadéquates,

208 « *une lecture continue de l'Éthique de Spinoza* » sur spinoza.fr faite par Julien Gautier, professeur de philosophie

5-2-1 Illustration de la dialectique affects-valeurs dans notre conceptualisation organisation-acteurs

Malgré l'analyse que nous venons de faire, certains pourraient encore penser que les passions n'ont rien à faire dans les entreprises. Celles-ci ne seraient mues que par le froid intérêt de leurs actionnaires et d'une partie, plutôt dirigeante, de leurs employés, éthique de l'intérêt qui peut aller jusqu'à une éthique de cupidité, concrétisés par des objectifs, des reporting, des analyses pleines de chiffres et de diagrammes de toute sorte, des augmentations ou bonus au mérite, mérite mesuré à l'aune des résultats financiers. Cela est vrai, mais en admettant même que les propriétaires actionnaires soient représentés par de froids administrateurs de fonds d'investissement, ça existe, il n'empêche que d'une part, les salariés de ces entreprises propriétés de leurs actionnaires, y compris au niveau des cadres dirigeants, sont animées par des passions qui apparaissent facilement en analysant les entretiens, et d'autre part, tous les salariés interviewés ne sont pas tous dans de telles entreprises mais sont ou ont été dans des P.M.E familiales, des entreprises publiques, des associations, dont les objectifs et les valeurs qui les inspirent, tels que perçus par les salariés, sont bien souvent autres, comme le montre clairement l'analyse exhaustive des entretiens.

Nous allons montrer par quelques exemples tirés ou non des entretiens que ces passions existent, se manifestent, et peuvent se traduire par des actes inconsidérés (des actions inadéquates), même au delà de toute logique managériale,

mais peuvent se traduire également en réflexion et en actions réfléchies (des idées adéquates), inspirées par telle ou telle conviction. Pour plus de commodités, nous allons prendre des exemples dans quelques phases de notre conceptualisation dialectique et réflexive organisation-acteurs.

La phase 1 de notre conceptualisation est censée nommer les « valeurs » qui semblent inspirer toute l'organisation, ces objectifs aussi bien que ces comportements. Ainsi, une éthique de l'intérêt, d'élitisme, perçue par bien des salariés, peut expliquer certains objectifs financiers puis une organisation et des fonctionnements adéquats. Une raison semble donc inspirer tout cela. Pourtant nombreux s'étonnent d'une certaine démesure semblant totalement déraisonnable d'accumulation de biens entre les mains de personnes ou d'institutions qui travaillent pour elles. D'autres motivations plus passionnelles semblent exister comme le suggère C. Arnsperger ²⁰⁹ pour qui, d'après M. Cornu ²¹⁰, « *la rationalité économique, telle que développée par le système capitaliste, n'est qu'une manière illusoire de se masquer la peur de notre finitude. L'existant découvre sa finitude par la prise de conscience de la réalité de sa mort, et par l'expérience de sa dépendance à l'égard*

209 Arnsperger Christian : *Critique de l'existence capitaliste. Pour une éthique existentielle de l'économie*, Paris, Cerf, 2005.

210 Michel Cornu, www.contrepointphilosophique.ch, Rubrique Bibliothèque, 17 décembre 2006

d'autrui. Or la reconnaissance de cette double finitude s'accompagne d'angoisse que l'homme, pour l'ordinaire, tente de se masquer, de refouler. Et le capitalisme est un instrument de ce refoulement ». Cette peur de la mort est bien résumée dans la grande tirade d'Harpagon de l'acte 4, scène 7 de l'Avare : « *mon pauvre argent, mon cher ami, on m'a privé de toi ; et puisque tu m'es enlevé, j'ai perdu mon support, ma consolation, ma joie, tout est fini pour moi, et je n'ai plus que faire au monde. Sans toi, il m'est impossible de vivre. C'en est fait, je n'en puis plus, je me meurs, je suis mort, je suis enterré.* » et ce besoin compulsif d'amasser au détriment d'autrui avait déjà fait l'objet de lois restrictives dans la première république romaine, lois limitant, entre autre, la propriété des terres ²¹¹

La mise en place de solutions socio-économiques pour éviter « *la tragédie des biens communs, c'est-à-dire sur le fait que la **rationalité économique doit a priori pousser des individus qui se partagent un bien en commun à le surexploiter*** » ²¹² montre que la même crainte, le même instinct de survie peut conduire, selon les nombreux cas étudiés par E. Ostrom ²¹³, à des mises en œuvre socio-économiques autrement différentes, non pas fondées sur concurrence, accaparement et lutte des plus forts, mais sur l'action collective fondée sur huit "principes fondamentaux" qu'elle explicite, ceci pour souligner que les passions, notamment les peurs et craintes, peuvent conduire à des solutions raisonnées bien différentes. L'analyse de nos entretiens montrent que de mêmes craintes, la même hantise pour « persévérer dans son être », de mêmes déterminations peuvent conduire à des conduites totalement différentes. Ainsi, pour les salariés concernés, une banque ou SCOP de sociétaires est plus « sûre », plus prévisible, qu'une banque ou entreprises possédées par des actionnaires dont tous les salariés sont dans leur main (« *survie dans les mains d'actionnaires cupides* » comme dit l'un).

La phase 2 est celle des objectifs, ceux de l'organisation aussi bien que ceux des salariés. Pour expliquer, qualifier ou fonder un objectif, les premiers mots cités dans nos entretiens sont bien souvent dans le registre des sentiments, des affects. Ainsi, les « objectifs financiers » sont bien souvent volontairement écartés (« j'en ai rien à cirer ») ou considérés non comme des objectifs mais comme des contraintes, des obstacles craints, à surmonter, surtout lorsqu'on sait que les propriétaires y sont particulièrement sensibles. Par contre les objectifs mis en avant sont souvent ceux qui rassurent, en particulier il y a un grand besoin de se persuader de contribuer à quelque

211 Les lois licinio-sextiennes (Leges Liciniae Sextiae), lois romaines votées en 367 av. J.-C. ... imposent une limitation des possessions de l'ager publicus : Interdiction d'occuper plus de 500 jugères sur l'ager publicus, d'après wikipedia consulté le 09-03-2013

212 wikipedia : article sur Elinor Ostrom et gestion des Common Pool Ressources. Citation inchangée dans la version du 28-02-2017

213 Ostrom Elinor, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, the Cambridge University Press, 1990, 298p

chose d' « utile » (Qui relève en quelque sorte d'une nécessité de la nature comme nous l'analysons dans la section suivante), participer à quelque chose d'utile étant plus rassurant quant à la pérennité de son travail et pouvant souvent provoquer de la joie, « *faire rêver* » comme dit un salarié. De même un objectif de maintien des compétences, du savoir-faire de l'entreprise est bien perçu.

La phase 3, celle de la mise en place ou de l'évolution d'organisation, devrait être celle montrant le plus de rigueur, de rationalité au regard des objectifs, donc sans question d'état d'âme. Et bien non. : beaucoup de salariés, et l'auteur de cette thèse du fait de son expérience professionnelle, font état de batailles d'ego où tous sont perdants, de préservation de prés carrés, de découpes alambiquées des responsabilités d'une unité, qu'il faudra bien gérer dans le fonctionnement quotidien.

La phase 4, celle du fonctionnement et des relations au quotidien est bien sûr celle où les salariés interviewés expriment le plus souvent leur humeur, leur états d'âme, avant d'avoir une parole plus rationnelle, ayant plus de recul. D'emblée, une décision peut être prise pour éviter une tension, un conflit. Les relations, le bien vivre ensemble sont des raisons importantes qui conditionnent le plaisir ou non d'aller travailler. Les décisions, actions et comportements pour se faire semblent de fait souvent inspirées par des valeurs du type « justice sociale », « solidarité » et cohésion, mais c'est au moins autant pour éviter toute passion triste ou favoriser une passion joyeuse, pour reprendre les qualificatifs de Spinoza, que par une « bonne » éthique de vie. Éviter toute passion triste ou favoriser une passion joyeuse sont des finalités assez impérieuses pour souvent s'écarter des normes et procédures en vigueur, que ce soit celles ayant trait au partage de responsabilités que celles ayant trait à la reconnaissance, à la récompense. En particulier, les mesures et initiatives élitistes sont assez souvent édulcorées. Rappelons que pour Spinoza, le désir (se déclinant en passions joyeuse ou triste) et la raison ne s'opposent pas, ne sont pas des alternatives, mais « *sont des expressions d'un seul et même effort de l'âme pour persévérer dans son être, effort qui se déploie simultanément sous forme d'idées (adéquates ou inadéquates), et sous forme d'affects (passifs ou actifs)* »²¹⁴. Pour beaucoup de personnes interviewées, il semble que des actes raisonnables inspirés par plus de solidarité et de justice sociale sont des idées adéquates.

La phase 5 représente l'effort d'analyse. Certes, cette analyse, surtout si elle est à l'initiative d'une hiérarchie, peut se faire au regard d'objectifs, en faisant preuve de raison, de rationalité ; mais bien d'autres choses peuvent être exprimées, surtout si ces analyses sont faites par des salariés, ne serait ce qu'autours de la machine à café ou durant une pause: ce sont bien souvent des sentiments qui sont d'abord exprimés, des souffrances, des désirs plus ou moins frustrés, etc., sentiments,

214 Athanasakis Dimitrios : « *Raison et désir dans la philosophie de Spinoza* », Thèse de doctorat à l'ENS de Lyon, Site Descartes, 22 mai 2010

affects, qui peuvent donner une force ou une détermination singulière y compris aux idées, plus ou moins adéquates, aux décisions et actions plus ou moins impromptues pouvant être fondées également sur la raison.

Dans tous les exemples que nous avons donnés, les émotions, sentiments, affects sont déterminants et sont certes **énergisants** (*lorsqu'ils « sont actifs » tels le désir, la joie, mais peuvent être paralysant lorsqu'ils sont « passifs », telle la peur, la crainte ou aveuglant telle la jalousie et la colère*), ce qui est essentiel, mais ce sont les valeurs performatives qui donnent le sens, qui inspirent des idées qui peuvent être adéquates ou inadéquates, non pas, pour Spinoza, parce qu'une morale, une éthique, serait meilleure, moralement parlant, qu'une autre, mais uniquement au vue d'intuition (Connaissance du 3. genre) ou d'expériences passées, de résultats espérés pour que « persévérer dans son être » soit aussi une vie « bonne ». Il se trouve que pour une majorité des salariés interrogés, l'inspiration « justice sociale + solidarité-cohésion » donne des idées plus adéquates que l'inspiration « mérite+ intérêt et chacun pour soi », même et surtout si l'organisation dans laquelle ils œuvrent a cette dernière inspiration.

5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation

Dans les conceptualisations que nous avons proposées, la personne pourrait être un acteur conforme à la « théorie de l'acteur » dont parle F. Lordon ²¹⁵, à savoir « l'homme qu'on connaît : doué de conscience et de volonté, commandant à ses pensées, à ses gestes et à ses paroles, interprétant, décidant et agissant », conception qui d'après F. Lordon n'est pas du tout celle de Spinoza : « Il y a là exactement tout ce que Spinoza récuse avec la dernière vigueur. ». Chez Spinoza, selon F. Lordon ²¹⁶, « Pas de « liberté », mais des déterminations ; pas de « tractions » finalistes, mais des propulsions [dues à nos passions]. Car le conatus est fondamentalement poussé ». Manifestement, F. Lordon insiste surtout sur le caractère « poussé par les passions » du comportement humain alors que l'analyse faite dans la section précédente insiste certes sur l'importance des passions et affects qui influent parfois directement sur nos actions, car nous n'agissons pas toujours forcément « sous la conduite de la raison », mais qui influent peut-être sur les convictions inspirant la raison qui nous conduit.

Pour F. Lordon donc, « Pas de « liberté », mais des déterminations.

Mais plus précisément, selon Spinoza : « Une chose est libre quand elle existe par la seule nécessité de sa nature et n'est déterminée à agir que par soi-même ».(Éthique I, Définition 7 :

215 Lordon Frederic, « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente », *L'Année de la Régulation*, 2003, vol. 7, p 147-166

216 Lordon Frédéric : Ibid

(E1D7) "VII traduction de Saisset).

Spinoza nous donne de plus amples explications dans sa lettre à Schuller :

« La Lettre à Schuller est une des nombreuses correspondances que Spinoza eut avec ses contemporains. Cette lettre n° LVIII (58) traite de la liberté, et est en rapport avec la notion de libre arbitre, qu'elle récuse au profit d'une « libre-nécessité ». Ainsi, pour Spinoza, le déterminisme ne s'oppose pas à la liberté, et la liberté n'est pas un « libre décret » de la volonté, mais la connaissance des causes qui nous déterminent nécessairement. »²¹⁷⁾

« J'appelle libre, quant à moi, une chose qui est et agit par la seule nécessité de sa nature ; contrainte, celle qui est déterminée par une autre à exister et à agir d'une certaine façon déterminée je ne fais pas consister la liberté dans un libre décret mais dans une libre nécessité.»²¹⁸⁾

Ainsi, Spinoza distingue les « nécessités de sa nature » des « contraintes » déterminées par d'autres », ceux qui ont le pouvoir de les déterminer.

L'interprétation de F. Lordon ²¹⁹ est éclairante : *« Le monde est déterminé. Tout dans la Nature se produit nécessairement. Il n'y a pas de liberté au sens du libre arbitre. Mais on peut être déterminé de deux manières : Par soi-même, ou par autre chose. Spinoza appelle liberté le fait d'être déterminé par soi-même. ».*

Dans un raisonnement dans T.P. 11-4, Spinoza²²⁰ suggère clairement sa trame de raisonnement : *« est-ce par une loi naturelle ou par une institution [humaine] que... »* en précisant ensuite *« Car si ce n'est que par une institution humaine, assurément aucune raison ne nous oblige à... »*

Mais dans les faits, chez les salariés dont ceux interviewés, comment distinguer (comment distinguent ils) ce qui relève de la « nécessité de sa nature » ou de « loi naturelle » et ce qui relève de « contraintes déterminées par d'autres » ou d' « institution humaine » ? Spinoza, en parlant de « l'intérêt général » suggère une piste :

Contribuer à l'intérêt général, à l'utilité sociale, est non aliénant, digne d'un sujet qui n'est de ce fait pas un esclave, selon Spinoza : *« l'esclave est obligé de se soumettre à des ordres fondés sur le seul intérêt de son maître ;....; le sujet (libre) accomplit sur l'ordre de la souveraine Puissance des*

217 Introduction de l'article « Lettre à Schuller » sur Wikipedia version du 25-06-2016

218 Spinoza Baruch, *Lettre 58 à Schuller*, traduction Saisset sur <http://spinozaetnous.org/wiki/Accueil>

219 Lordon Frederic, « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente », *L'Année de la Régulation*, 2003, vol. 7, p 147-166

220 Spinoza *Traité politique 11-4* traduction Saisset

actions visant à l'intérêt général et qui sont par conséquent aussi dans son intérêt particulier. » (Traité théologico-politique, chap. 16).

C'est en particulier pour déterminer ce qui relève de l'intérêt général que la raison, d'après Spinoza, commande aux hommes de « s'accorder », de s'associer, idée développée et démontrée dans (Éthique, IV, 35 et scolie), idée reprise dans la section A5-2 *Dialectique passions vs raison(s) : Solidarité organique ou mécanique ?*:

Contribuer à l'intérêt général, à l'utilité sociale est en tout cas considéré positivement dans les témoignages des salariés. Bien souvent, le produit du travail est perçu comme ayant une certaine utilité sociale, même si la captation de la richesse produite, de la valeur ajoutée, valeur ajoutée pouvant être maximisée par de fortes contraintes de production, peut aussi servir des intérêts particuliers, du maître, ou propriétaire, ou etc .. Il y a donc une composante de liberté (être « sujet ») et d'aliénation (être « esclave ») dans le travail. Chaque salarié perçoit plus ou moins, donne plus ou moins d'importance à l'une et l'autre, mais la plupart ne veulent pas oublier le bébé (utilité sociale) en voulant rejeter l'eau du bain (des intérêts particuliers qui se servent au passage).

Beaucoup de salariés (Thème développé dans les sections B3-2 et B3-3) insistent sur l'utilité de ce qu'ils contribuent à faire ou à faire faire, utilité appréciée en toute subjectivité : déployer un réseau mobile en Afrique « *c'est comme apporter de l'eau* », soigner des personnes âgées, vendre de chaussures moyen de gamme, etc..Même les salariés ayant des fonction du type « contrôle de gestion » insistent ou s'accrochent à l'utilité de ce qu'ils font ou de ce qu'ils contrôlent.

C'est ce que relève également Danielle Danièle Linhart (Coord) dans « *pourquoi travaillons nous? une approche sociologique de la subjectivité au travail Paris, Éditions Erès, 2008* » d'après Alexandre Martins à propos de la « *demande de norme sociale dans le travail, qui n'est pas vécue comme une aliénation mais comme un sentiment d'appartenance basé sur la contribution apportée à la société.* » et qui cite D. Linhart : « *une partie de la subjectivité correspond à cette quête : ne pas s'appartenir entièrement au travail pour appartenir à la société. Loin d'être exclusivement ce qui résiste à la domination, la subjectivité au travail se nourrit, aussi, de cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens.* » (p. 13).

Notons que dans cette citation D. Linhart mentionne « *cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens.* » (p. 13). Ce terme « *dominatrice* » qualifiant une présence pourtant « *qui fait sens* » semble être un oxymore. Si contribuer à l'intérêt général (« *contribution apportée à la société.*») est une nécessité de la nature, alors le mot « *dominatrice* » serait inadéquat selon Spinoza. Il s'agit d'une pratique relevant de la « libre nécessité », pleinement

assumé par les salariés, et non d'une pratique relevant de la « domination », même si au niveau des processus de travail et de sa rétribution une domination ou une exploitation existe. Dans leurs verbatims bien des salariés font état de ces 2 facettes de leur travail : travail « utile à la société » mais travail sous contrainte et mal payé et beaucoup se raccrochent à cette utilité.

Toutefois, il est permis de s'interroger sur ce qui pourrait distinguer une « nécessité de sa nature » et une « institution humaine », une structure ou organisation sociale contraignante plus ou moins naturalisée ou essentialisée ou considérée comme intouchable, comme au delà des limites de la puissance des salariés, comme impossible à remettre en cause. Par exemple, bien des salariés d'entreprises privées conçoivent de plus ou moins respecter ou détourner les injonctions ou procédures, mais bien peu se sentent en mesure de remettre en cause la logique économique dont doit tenir compte leur entreprise, et dont ils doivent tenir compte. Cette logique économique est elle alors perçue comme une « nécessité de la nature » ? Y aurait il une norme subjective de « la nature », ex : sentiment d'impuissance d'agir dont même impossibilité de suffisamment préciser les causes tant elles semblent multiples, les responsables, les coupables.

La thèse de Danilo Martuccelli²²¹ nous permet d'approfondir un peu cette question.

Cette thèse est fondée sur les « régimes de réalité », montrant que « l'articulation entre l'action et la réalité « est indissociable d'éléments d'imagination » (p. 55) qui organise le sens de la réalité à travers ce qui est considéré comme possible et impossible ».

Parmi les différents « régimes de réalité » (Le religieux, le politique, l'économique et l'écologique) évoqués par D. Martuccelli nous retiendrons pour notre thèse le « régime économique de réalité (RER) » articulant comme les autres les trois éléments suivants : « la peur ; la matrice de la frontière entre possible et impossible ; les chocs avec la réalité »²²² :

La peur, « celle de manquer »²²³ peur qui, pour le salarié est alimentée par le risque, par exemple, de perdre son emploi, (Notons que D. Martuccelli cite un affect, la peur, comme un élément prépondérant pour définir un régime de réalité)

La frontière entre possible et impossible, avec « l'idée de marché autorégulateur comme limite de la réalité »²²⁴ et donc avec l'impossibilité pour bien des salariés de changer fondamentalement cette régulation naturalisée dans le cadre de leur activité salariée, sans

221 Martuccelli Danilo, *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité*, Paris, Armand Colin, Coll. Individu et société, 2014, 448p

222 Selon Francq Bernard, "Danilo Martuccelli, *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité,..* », Sciences et actions sociales [en ligne], N°1 | 2015, mis en ligne le 16 avril 2015

223 Selon Francq Bernard, Ibid

224 Selon Francq Bernard, Ibid

préjuger d'une autre activité, militance politique, par ailleurs. Ainsi, pour les salariés d'une entreprise, par exemple les project managers dont les verbatims sont analysés dans la *partie B résultats* suivante (Chapitres B1 à B4), il est impossible d'ignorer ce mécanisme « naturel » d'autorégulation que serait la concurrence, sous peine de perdre sa cause devant ce tribunal suprême comme nous pouvons l'écrire en paraphrasant la célèbre citation de K. von Clausewitz²²⁵ à propos de la guerre : « Dans la guerre économique, tout est soumis à cette loi suprême qu'est la concurrence ; que le concurrent y recoure effectivement et on ne saurait récuser un tel appel, et par conséquent l'entreprise qui veut s'engager dans une autre voie doit être sûr que l'adversaire n'aura pas recours à cet appel, sous peine de perdre sa cause devant ce tribunal suprême. » ;

Les chocs avec la réalité, « *réalité qui vient contredire les théories, les prévisions, les régularités annoncées* »²²⁶, réalité vécue par le salarié dans son organisation, réalité à propos de laquelle le salarié peut s'insurger même si « *la mécanique économique sauve la mise : face à l'épreuve des faits, elle opère une transformation de ce qui était énoncé .. Elle transforme ce qui lui échappe en récit « toutes choses étant égales par ailleurs » (dit autrement, c'est affaire de circonstances, de conjonctures, de contextes, de variables oubliées...) permettant d'interpréter les invalidations pratiques à la seule lumière de l'économie* ». Bref, la « science » économique trouve toujours de bonnes raisons à posteriori à ce qu'elle n'a pas prévu ou pas su éviter.

A ces propos de D. Martuccelli font écho ceux de R. Jaeggi²²⁷ sur l'appropriation du monde (et de soi) et sur le lien qu'elle fait avec l'aliénation : « *l'aliénation à soi est inséparablement liée à l'aliénation au monde matériel et social ; c'est précisément l'impossibilité de s'approprier le monde comme le produit de sa propre activité qui constitue l'aliénation. Ainsi l'aliénation au monde implique l'aliénation à soi, et, inversement, le sujet est aliéné à lui-même parce qu'il est aliéné au monde; de plus, c'est précisément cette interrelation qui rend le concept intéressant* ». Cette appropriation du monde et de soi est évoquée par les salariés dans les extraits de verbatims analysés et discutés dans les sections *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique* et *B3-3 Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions*. Pour R. Jaeggi, cette appropriation est nécessaire pour la réalisation de soi : « *l'auto-réalisation signifie*

225 « Dans la guerre, tout est soumis à cette loi suprême qu'est la décision par les armes ; que l'ennemi y recoure effectivement et on ne saurait récuser un tel appel, et par conséquent le belligérant qui veut s'engager dans une autre voie doit être sûr que l'adversaire n'aura pas recours à cet appel, sous peine de perdre sa cause devant ce tribunal suprême. »

226 Selon Francq Bernard, Ibid

227 Jaeggi Rahel, : « *Vivre sa propre vie comme une vie étrangère* » : l'auto-aliénation comme obstacle à l'autonomie », in M. Jouan S. Laugier (sous la direction de), *Comment penser l'autonomie? Entre compétences et dépendances*, PUF, Paris, 2009 p. 10x

un procès d'appropriation active du monde. » et précise : « *On ne se réalise pas, mais on se réalise dans ce que l'on fait.* »²²⁸ Cette réalisation de soi est évoquée par les salariés dans les extraits de verbatims analysés et discutés dans la section *B3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*. Toutefois, la réalisation de soi, de même que l'appropriation du monde et de soi ne se limite pas à l'activité salarié et surtout ne peut être défini normativement, sauf implicitement en parlant parfois d'illuso. Aussi, nous nous limitons à la dialectique aliénation&appropriation de soi et du monde, cette appropriation de soi et du monde étant en premier lieu vision de soi et du monde. Dans cette dialectique, l'aliénation considérée est l'aliénation subjective telle que définie par Stéphane Haber²²⁹ en se référant aux Manuscrits de 1844 du jeune Marx, à savoir « *C'est l'état d'une subjectivité diminuée, atteinte dans son pouvoir vital d'entrer en synergie avec le monde et avec les objets* » et non pas l'aliénation objective à savoir « *une situation sociale, celle où ce sont des puissances séparées, autonomisées, qui en viennent à « faire l'histoire* » ». Les visions du monde et de soi étant multiples, nous nous limitons de plus à la différenciation que propose Spinoza à savoir à propos de toute chose ce qui relève en elle d'une loi ou nécessité de la nature, et ce qui relève d'institutions humaines en se rappelant que « *si ce n'est que par une institution humaine, assurément aucune raison ne nous oblige à..* ». Cette différenciation permet de se limiter à une dialectique aliénation&liberté, ou plutôt libre nécessité. En effet, Spinoza nous montre qu'il y a un monde entre la « *libre-nécessité* » qu'il présente et la « *liberté libre arbitre* » fantasmée par l'individualisme méthodologique et le choix rationnel de R. Boudon²³⁰. Cette « *libre-nécessité* » ne saurait être qualifiée d'aliénation : tenir compte des « *nécessités de sa nature* » n'est pas aliénant. Hélas, la distinction entre « *nécessités de sa nature* » et contraintes purement sociales est bien difficile et subjective à établir et procède de l'imaginaire social de chacun, d'autant que la plupart des nécessités de la nature (ex : avoir un toit) sont pris en charge par le biais d'institutions humaines.

Dans les analyses et discussions des verbatims du chapitre B3, nous utilisons plusieurs termes pour nommer ce que les salariés perçoivent comme une nécessité. Ces termes sont « *nécessité de sa nature* » (Ex : nécessité de subvenir à ses besoins), « *nécessité de la nature économique* » (Ex : nécessité de tenir compte de la concurrence), « *nécessité de la nature* » (Ex : nécessité d'avoir une technique rigoureuse, de faire les choses dans un certain ordre, nécessité d'un savoir faire opérationnel et technique).

Enfin, ce qui est considéré comme « *nécessaire* » et donc incontestable pour un salarié peut être

228 Jaeggi, Rahel : « *'Vivre sa propre vie comme une vie étrangère'* », op. cit., p. 104.

229 Haber Stéphane, « Philosophie, aliénation et néo-capitalisme : entretien avec Stéphane Haber » dans *la revue* <http://revueperiode.net/>, réalisé par Frédéric Monferrand le 29 juin 2015

230 Boudon Raymond, *essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Puf, 2007, 352p

considéré comme « contrainte » contestable par un autre, **l'aliénation étant alors de considérer comme « nécessité incontestable » une « contrainte contestable »**, l'analyse de D. Marttuccelli nous donnant quelques critères pour distinguer une contrainte d'une nécessité.

5-4 Ingenium et multiples déterminations

D'après Spinoza, la détermination principale est « les nécessités de sa nature ». D'autres déterminations existent, en premier lieu les déterminations sociales. C'est maintenant la dialectique « Ingenium » d'une personne et « déterminations sociales » que nous interrogeons en nous appuyant sur P. Macherey et Ch. Jaquet, afin d'appréhender comment jouent ces déterminations au niveau de chaque personne et comment les relier à (convictions et affects).

A propos de l'ouvrage de Ch. Jaquet, P. Macherey²³¹ interroge la pertinence des déterminations sociales telles que développées dans les sciences humaines. Certes, il rappelle que *« La société dans sa forme actuelle n'est pas une société de castes, qui enferme pour toujours chacun dans sa catégorie d'origine, mais une société de classes »*. Dans la même phrase, il dénonce *« l'invention »* du libre arbitre par la bourgeoisie : *« ...selon Marx, c'est précisément la bourgeoisie, la toute première « classe » de l'histoire, qui a inventé la mobilité sociale, c'est-à-dire la possibilité pour les individus, considérés formellement comme étant maîtres absolus en droit d'eux-mêmes et de leur destin (Nous résumons en « libre arbitre »), de modifier leur position à l'intérieur du champ global qui définit les rapports sociaux »*, libre arbitre qui ici est considéré au regard de la possibilité de changer de classes (Occurrence paradigmatique censée démontrer ce libre arbitre), mais qui s'appliquerait également dans toute situation sociale, dont celle des salariés (Qui auraient par exemple une relation contractuelle équilibrée (« win-win ») avec leur employeur). En faisant référence à M. Foucault, il relève *« l'utilisation des statistiques dont le résultat a été la mise en place d'un système de gouvernementalité ou « bio-pouvoir », qui appréhende les existences humaines en calculant les chances qu'elles ont d'accéder à tel ou tel statut de rester en bonne santé, de devenir délinquant, ou de devenir professeur d'université, sans toutefois que cette prévision ait une valeur prédictive »*. Nous pouvons toutefois préciser que la « prévision » se fait au niveau des grandes masses appréhendées grâce aux statistiques (Ex : toutes celles montrant les reproductions de classes) mais que l'impossible « prédiction » est au niveau de chaque individu. C'est d'ailleurs la difficulté que P. Macherey prête à P. Bourdieu : *« Le problème que s'est posé Bourdieu,, est de comprendre comment les chances (ou les malchances), qui sont déterminées rigoureusement sur le plan des grandes masses au niveau desquelles elles ont valeur explicative, se*

231 Macherey Pierre, compte rendu de l'ouvrage "Les transclasses ou la non reproduction" de Chantal Jaquet, sur le site <http://philolarge.hypotheses.org/1499>, consulté le 7 octobre 2014

gèrent au jour le jour sur le plan des cas individuels.

C'est justement l'objectif de Ch. Jaquet à propos des « trans-classes » et celui de notre question de thèse (« *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions* ».), à propos des salariés que de creuser ce problème.

Pour creuser ce problème, les considérations de Ch. Jaquet en mobilisant le concept d'ingenium de Spinoza comme celles de C. Castoriadis en mobilisant son concept « d'imaginaire social » (Voir section « *A2-4 Variables ou paramètres pertinents : revue et interrogations* ») nous aident grandement : « *L'ingenium renvoie à l'ensemble des traits caractéristiques singuliers d'un individu, qui sont le produit de l'histoire commune, de ses habitudes propres, de ses rencontres avec le monde. L'ingenium pourrait se définir comme un complexe d'affects sédimentés constitutifs d'un individu, de son mode de vie, de ses jugements et de son comportement* » (p. 99) » et plus loin « *l'ingenium ou la complexion désignent la chaîne de déterminations qui se nouent pour former la trame d'une vie singulière* ». Cette « chaîne de déterminations » procède de sources tellement nombreuses et complexes²³² qu'elle n'est en rien prévisible, mais le fruit de hasards, d'événements improbables et fortuits, points sur lesquels Ch. Jaquet insiste dans ce même ouvrage : « *On a l'illusion d'un sujet constitué, d'une personnalité fixe et unifiée mais en réalité, on est fait de bric et de broc, on se tisse, on se détisse et on se métisse en permanence* » dit elle dans un interview à propos de son ouvrage.

Cette analyse de Ch. Jaquet, faite à propos de son sujet d'étude, les trans-classes, peut être reprise mot pour mot pour répondre à notre question de thèse.

En effet, (Éthique ou convictions et affects) peut être inclus dans le concept d'ingénium de Spinoza tel que défini par Chantal Jaquet. En effet l'ingenium d'une personne est un « complexe d'affects sédimentés » mais ne l'empêche pas, bien au contraire, d'agir sous la conduite de la raison, raison qui pour nous est inspirée par des convictions. La définition que donne Frédéric Lordon²³³ de l'ingenium (« *L'ingenium est en quelque sorte ma constitution affective, l'ensemble de mes manières d'être affecté.* ») nous conforte dans cette approximation de ingénument par le couple (affect, convictions) « *l'ensemble de mes manières d'être affecté.* » incluant les manières sous la conduite de la raison, à savoir des jugements et opinions, certes plus ou moins exprimées avec passion, reposant sur des critères rationnels inspirés par les convictions (Ex : de justice, de solidarité, ou de

232 Chantal Jaquet, Ibid : « *l'analyse de la complexion n'implique pas la récusation des habitus sociaux, mais leur inclusion dans une logique combinatoire plus vaste et plus complexe où l'enfance, l'histoire familiale, la place dans la fratrie, l'orientation sexuelle, la vie affective, les relations amicales et amoureuses, sont intégrées dans l'examen de la trajectoire.* »

233 F. Lordon : « *la légitimité n'existe pas, Éléments pour une théorie des institutions* » dans cse.ehess.fr/docannexe/file/1817/lordon_legitimite_institutions.pdf

compétition et de mérite).

Nous alors pouvons alors réutiliser la phrase de Ch. Jaquet citée en note : « *l'analyse de (Éthique et affects) n'implique pas la récusation des habitus sociaux, mais leur inclusion dans une logique combinatoire plus vaste et plus complexe où l'enfance, l'histoire familiale, la place dans la fratrie, l'orientation sexuelle, la vie affective, les relations amicales et amoureuses, sont intégrées dans l'examen de la trajectoire.* » (Remarque : dont la trajectoire sociale!).

Plus précisément, pour Ch. Jaquet, l'affect est social : « *Dans la lignée spinoziste, l'affect est social par excellence. Il recouvre l'ensemble des modifications corporelles et mentales qui touchent notre puissance d'agir, la renforcent ou l'amenuisent. Produit de l'interférence entre la puissance causale d'un homme et celle des forces extérieures, il est l'expression des relations interhumaines et des échanges avec le milieu environnant. L'affect relate l'histoire de notre relation avec le monde extérieur et s'inscrit dans un déterminisme du lien interactif.* »²³⁴ . « *l'histoire de notre relation avec le monde extérieur* » peut être nommé « *histoire de notre trajectoire sociale* ». Ainsi « *l'affect (et nous ajoutons les convictions) relate l'histoire de notre trajectoire sociale, trajectoire sociale multi-déterminée* ».

En effet, la liste que fait Ch. Jaquet des éléments de la « *logique combinatoire* » est loin d'être exhaustive mais elle démontre presque l'impossible « *prédiction* » de l'ingenium de chaque individu en essayant, par exemple, d'analyser un par un l'influence de chaque élément, dont bien sûr « *les habitus sociaux* » procédant eux-mêmes de la position, de la trajectoires sociale, chaque élément cité étant, comme l'habitus, déjà bien complexe et ayant des effets parfois contradictoires avec ceux d'autres éléments.

Par contre, nous supposons, avec notre question de thèse, qu'il y a un lien, au niveau de chaque individu salarié, entre ces perceptions et conduites et ses convictions et affects. C'est ce lien quasi prédictif que nous voulons explorer. Pour se faire, nous faisons le pari que chaque salarié pourra exprimer, lors de l'entretien, ses convictions et ses affects et nous en prenons acte sans chercher à savoir si ces convictions et affects s'expliquent par un ou plusieurs éléments de la liste de Ch. Jaquet.

Notons enfin que notre approche considérant l'ingenium de la personne est très différente de celle de Bernard Lahire²³⁵ qui considère les « *dispositions* »²³⁶ de la personne pour « *battre en brèche*

234 Jaquet Chantal, "Les transclasses ou la non reproduction" (p. 223) PUF 2014

235 Lahire Bernard, *Portraits sociologiques*, Paris, Nathan, 2002, 431p

236 Wikipedia Disposition (sociologie) : « *En sociologie, les dispositions sont les structures cognitives des individus qui orientent voire déterminent leurs actions, dans un contexte donné* » in introduction à l'article du 15-03-2013

l'idée d'un moi unique »²³⁷. Ces dispositions, d'après le même article de Daniel Meyer cité en bas de page, permettent certes d'appréhender la diversité des individus mais ne permettent pas d'en tirer des propositions générales comme nous le pouvons en considérant l'ingenium résumé avec les affects communs proposés par Spinoza et avec des convictions décrites dans un référentiel normatif et performatif : « *En quoi la pluralité dispositionnelle aide-t-elle à formuler des propositions générales à propos d'un groupe ?* » se demande Daniel Meyer après s'être interrogé et avoir remarqué : « *comment les différents enquêteurs passent des paroles d'acteurs aux interprétations, c'est-à-dire à l'imputation de l'enquête dans une catégorie dispositionnelle ? Cette absence d'indices concrets pose ensuite le problème de la clé de lecture commune d'une disposition. En d'autres termes, on se demande si tous les enquêteurs parlent de la même chose lorsqu'ils utilisent les mêmes notions* ».

237 D'après Daniel Meier. Portraits sociologiques, ethnographiques.org, Comptes-rendus d'ouvrages [en ligne]. <http://www.ethnographiques.org/2003/Meier.html> (consulté le 20/01/2017)

Chapitre 6- Méthodologie des entretiens et de leur analyse

Cette thèse est empirique et s'appuie avant tout sur le « terrain », les salariés, ce terrain étant surtout appréhendé au moyen d'entretiens et peu par l'étude de sa littérature, littérature « grise » en particulier.

L'objectif de ce chapitre A6 est donc de définir tous les points ayant trait aux entretiens sociologiques, à savoir la trame de ces entretiens, les contacts et choix des personnes interviewées, les conditions et le déroulement de ces entretiens, l'analyse et l'utilisation de ceux-ci. L'objectif inclut les réponses à donner à nos 2 problématiques méthodologiques :

(1) De quelle manière faire exprimer les salariés sur leurs valeurs, leurs convictions et celles de l'organisation qui les emploient, et ce avec un minimum d'ambiguïté quant aux réalités et actions perçues associées à ces valeurs,

(2) Comment prendre en compte la diversité des sous-populations, diversité nécessaire pour répondre à la question des problématiques sociologiques sur la similitude et les variations des catégories éthiques dans chaque sous-population,

La trame ou guide d'entretiens procède d'une part des objectifs à atteindre, à savoir répondre aux questions de la thèse, et d'autre part des deux approches théoriques suggérées par la question principale de thèse, développés dans le chapitre A1.

Le premier développement théorique fondant le lien entre perceptions sociales et éthique personnelle exprimée par des valeurs morales (chapitre A3) et conduisant à un premier référentiel, référentiel normatif, permet de compléter l'entretien par une invite à la prise de recul, à la réflexivité, à l'expression du sens perçu et à un jugement normatif par le salarié, sens et jugement décrit dans ce référentiel normatif.

Le deuxième développement théorique présentant une conceptualisation dialectique et réflexive organisation-acteur (chapitre A4) conduit à un deuxième référentiel dans lequel seront décrites les perceptions et conduites sociales des salariés. Ce référentiel permet de construire une trame d'entretien abordant d'abord les perceptions du salarié aussi bien de son organisation que de lui même et ensuite ses conduites sociales, trame tenant compte des phases de vie et des rôles de l'organisation et du salarié, à savoir objectifs et tout ce qui concerne le monde extérieur, puis mise en place et fonctionnement.

Les contacts et choix des personnes interviewées procèdent de la volonté de choisir des terrains variés, choix à expliciter au regard des questions de thèse et de la prise en compte des opportunités

de rencontres, opportunités à considérer au regard des biais éventuels qu'elles peuvent induire,

Les conditions et le déroulement des entretiens doivent introduire le moins de biais supplémentaire : même guide d'entretien et conditions « neutres » similaires pour chaque entretien.

L'analyse et l'utilisation des entretiens doivent d'une part fournir des réponses aux questions de thèse, d'autre part permettre un regard réflexif et critique sur les présupposés des conceptions retenues des organisations et des acteurs (en partie 1), présupposés ayant aussi influencé le guide d'entretien, et enfin doivent conduire à poser d'autres questions.

Le cheminement proposé est alors le suivant :

la section A6-1 élabore la trame (ou guide) d'entretien

la section A6-2 a trait à la « neutralité » de la mise en œuvre des entretiens aussi bien lors de la prise de contact et du choix des salariés interviewés qu durant l'écoute et le recueil des entretiens,

la section A6-3 décrit les analyses des entretiens et enfin

la section A6-4 décrit l'outil d'analyse développé, configuré et utilisé.

6-1- Élaboration de la trame (ou guide) d'entretien

Le guide d'entretien à élaborer doit satisfaire aux exigences suivantes :

Il doit conduire le salarié à exprimer le sens perçu et souhaité, autant de son organisation que de lui-même,

Ce sens perçu et souhaité doit être fondé sur des faits, des réalités, les choix de ces faits et réalités étant de la seule appréciation du salarié,

Ces faits, réalités, procédant ou non du salarié, sont ceux perçus, vécus par lui,

Ce guide est unique : il est utilisé pour tout salarié et toute activité

Dans les trois sous-sections suivantes, nous allons définir les thèmes à aborder au regard des perceptions et conduites sociales du salarié, puis préciser la démarche permettant de faire exprimer un jugement et de déterminer le sens perçu dans le référentiel normatif et performatif défini dans la section A2-7, et enfin établir le guide d'entretien qui sera effectivement utilisé.

6-1-1 Présentation des thèmes abordés

Trois grands thèmes sont abordés : l'organisation, soi-même dans l'organisation, prise de recul pour juger et déterminer le sens perçu et souhaité. Bien entendu, ces trois thèmes se recouvrent, ne

serait ce que dans les propos du salarié et ces recouvrements sont aussi à prendre en compte car riches d'informations certes redondantes mais permettant justement d'apprécier au moins la sincérité du discours et de relever d'éventuelles contradictions. Lorsqu'il parle de l'organisation, le salarié, soit dans la manière dont il exprime les choses, soit explicitement, parle déjà de lui dans celle-ci. De même, lorsque le salarié parle de lui dans l'organisation, il exprime déjà, par sa manière de dire ou explicitement, des jugements. Et lorsque la séquence abordée est vraiment celle de la prise de recul, de l'appréciation, il citera des exemples ou rappellera des faits déjà évoqués.

Concernant l'organisation, chaque salarié est invité à parler de l'organisation dans son écosystème, essentiellement donc dans le champ économique et social. Il parlera des objectifs de son organisation, tels que perçus et compris par lui, de son utilité sociale et des contraintes ou insécurités externes dont il pense qu'elle doit tenir compte (toujours d'après ce qu'il perçoit ou a compris). C'est déjà au salarié d'estimer que tel sujet doit être dit en tant qu'objectif, utilité, ou contrainte. Ce classement qu'il opère est en lui-même plein d'enseignements sur les représentations de ses perceptions.

Ainsi, pour des salariés dans les mêmes types d'organisations, ce qui est un objectif pour l'un peut être utilité pour un autre et contraintes pour un troisième Exemple :

Thèmes évoqués	Objectif	Utilité	Contraintes
Biens et services	X	X OU x	Jamais évoqué comme tel
Soigner les gens	X	X	
Objectifs financiers	X	Jamais évoqué comme tel	X
Donne du travail	x	X	Jamais évoqué comme tel

Chaque salarié sera bien entendu invité à parler de la vie interne de son organisation, d'une manière à priori factuelle. « L'interne » de l'organisation comprend son organisation, ses processus (ceux prescrits et ceux effectivement suivis), le management des « ressources humaines ». Le sujet est donc extrêmement vaste, peut être abordé de mille façons, ce qui peut déstabiliser le salarié interviewé.

Aussi, après que celui-ci ait parlé de sa perception de l'organisation (perception plus ou moins apprise et comprise, déclinée en général en terme hiérarchique et de missions de chaque entité citée), des mots clés lui sont suggérés pour se rappeler plus facilement des faits, du vécu, des situations que ces mots évoquent: *Autonomie-confiance vs directivité ou rigueur*, Solidaire, équipe

(mêmes objectifs fixés) vs individuel chacun pour soi, *Responsabilité-confiance vs contrôles*, Évaluation, formation, évolution, *Mérite et reconnaissance*. Ces mots clés suggérés ont deux objectifs : aider le salarié qui souhaite les utiliser à avoir à l'esprit des réalités et des faits bien concrets au regard de ces thématiques et préparer la séquence « prise de recul ». Ces mots suggérés ne doivent pas induire trop de biais. S'il y a perception d'une connotation positive ou négative durant l'entretien, elle doit être relativisée. Par exemple, « directivité ou rigueur ».

Avec une approche thématique similaire à celle de l'organisation, le salarié parlera de lui-même, à savoir de ses objectifs, utilité, contraintes, de son fonctionnement (conforme ou non à l'organisation, aux procédures), étant entendu que ceux-ci ne sont pas forcément en adéquation avec ceux de son organisation. Il sera également invité à parler de son implication personnelle en lui suggérant, si ça peut l'aider, des situations comme « État d'esprit le matin quand je vais au travail », « limite professionnel-privé », « je connais plus ou moins mon travail et je le fais ou je fais plus ou moins », « quand quelque chose n'est pas fait ou ... je .. », « quand je ne suis pas d'accord (avec objectif, manière de faire, etc...), je .. ».

Durant l'interview sur les thèmes présentés, des sentiments et des jugements sont souvent exprimés, malgré la consigne de départ d'être « factuel ». Toutefois, la demande explicite de porter un jugement sur les situations décrites et de porter ce jugement en se référant à notre référentiel défini dans la section A2-7 (*Le salarié pouvant bien entendu ne rien avoir à dire à propos de telle valeur, mais par contre en évoquer d'autres*) oblige le salarié à une réflexivité et à une objectivation de son jugement, de sa subjectivité. A l'aide des apports des chapitres A2 et A3, nous allons approfondir la démarche mise en œuvre avec le salarié.

6-1-2 Réflexivité, dire le sens, jugement

6-1-2-1 Se prémunir du « sens commun » ?

La réflexivité à laquelle est invitée l'interviewé ressemble fort à l'« auto-analyse provoquée et accompagnée » proposée par Pierre Bourdieu pour étudier les différentes formes de la misère du monde²³⁸ tel que la présente Jacques Hamel²³⁹ : elle est provoquée dans la mesure où durant l'entretien l'interviewé est invité à cette réflexivité et elle est accompagnée dans la mesure où cette réflexivité doit se positionner dans un référentiel normatif, l'espace des valeurs proposé, sans toutefois que l'interviewer ne se permette la moindre remarque quant à la pertinence du jugement, à savoir le positionnement par le salarié de tel ou tel fait dans le référentiel normatif. Toutefois,

238 Bourdieu Pierre, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, 1472p

239 Hamel Jacques, *Précis d'épistémologie de la sociologie*, Paris-Montréal, L'Harmattan, 1997, 286p

l'expérience de l'interviewer dans le monde du travail et du salariat, notamment salariat d'entreprises travaillant pour des clients institutionnels, permet un regard critique sur cette réflexivité, en particulier pour détecter dans celle-ci « **les évidences du sens commun** ». tel que le formule P. Bourdieu d'après J. Hame : « *La connaissance rigoureuse, note Bourdieu ²⁴⁰, suppose presque toujours une rupture plus ou moins éclatante avec les évidences du sens commun, communément identifié au bon sens.Le sens commun est « dénoncé », non parce qu'il se révèle faux par définition, mais parce qu'il relève d'une connaissance « spontanée » des acteurs sociauxconnaissance pratique marquée par les « routines de la pensée ordinaire du monde social, qui s'attache à des « réalités » substantielles, individus, groupes, etc. plus volontiers qu'à des relations objectives que l'on ne peut ni montrer ni toucher du doigt et qu'il faut conquérir, construire et valider par le travail scientifique ²⁴¹ .» en notant que « Le mot « routine » n'est pas sans rappeler la position d'Anthony Giddens sur le sens commun » ²⁴² à savoir que « la connaissance dont est communément pourvu le point de vue des acteurs sociaux n'est désormais plus envisagée comme fausse conscience, mais comme des routines de la connaissance ». Que ce « sens commun » procède d'une fausse conscience, d'une programmation, d'un habitus ou qu'elle procède directement de routines de la connaissance (« c'est comme ça ») dont la remise en cause ne vient pas à l'idée, il doit être entendu car, comme le souligne J. Hame « *En tant que connaissance qui lui est immédiatement attachée, le sens commun constitue la porte d'entrée par laquelle l'action sociale peut être saisie. Il en est l'intermédiaire obligé pour y atteindre puisque l'action sociale ne se livre que par ce canal.* »²⁴³*

Ce sens qualifié de « commun » par les scientifiques doit être une « *porte d'entrée par laquelle l'action sociale peut être saisie* » lorsque ce sens est celui perçu et exprimé par chaque personne sollicitée. Comme le souligne J. Hame « *la science en est sans doute arrivée à restreindre ce sens commun à l'impression immédiate des faits pour s'arroger le crédit sur lequel repose désormais son entreprise. Cela occulte le fait que le sens commun est, lui aussi, une connaissance dont la science, par son acharnement à contrer l'équivoque, tend à dénier la valeur, voire la pertinence* ». Notre thèse, issue de notre question principale de thèse, doit se prémunir de cet excès de méfiance « scientifique ». Ce sens commun là doit être pris en compte dans notre thèse, même si ce sens est issu d'une « *connaissance par expérience, c'est-à-dire (d'une) connaissance procédant par images et intuitions* » et non par un cheminement discursif et rationnel.

Toutefois, le sens « commun », s'il s'agit d'un sens qui semble être le résultat relevant

240 Bourdieu Pierre, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, 1472p

241 Bourdieu Pierre, *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994, 256p p. 9.

242 Hame Jacques, *Précis d'épistémologie de la sociologie*, Paris-Montréal, L'Harmattan, 1997, 286p

243 Hame Jacques, *Ibid*

principalement de déterminations sociales, doit être détecté par le chercheur. Mais l'existence de ce sens commun là, au regard de notre objet de recherche, est à la fois repérable et hypothétique dans une organisation de salariés.

Il est repérable dans sa conception bourdieusienne (fausse conscience, programmation, habitus) car il se manifesterait alors par d'une part une similitude entre valeurs perçues de l'organisation et valeurs portées par le salarié, et d'autre part par donc une similitude des valeurs portées par les salariés d'une organisation similaire. Il est repérable également dans la conception de Giddens, à savoir procédant d'une « conscience pratique », car il conduirait, de la part des salariés, à une présentation allant de soi de l'organisation et de ses routines, sans remise en cause de celles-ci, ce qui est assez facilement repérable.

L'existence d'un sens commun est tout à fait concevable dans une communauté, une institution, une structure qui a une histoire, une vie dans la durée, durée durant laquelle des routines, des traditions se constituent. Ces traditions, routines peuvent être considérées comme « naturelles », « évidentes » pour les membres de ces communautés ou institutions et peuvent contribuer à une vision essentialiste de celles-ci y compris par certains sociologues et philosophes sociaux comme le déplorent des philosophes du multiculturalisme comme Ch. Taylor et W. Kymlicka .

Par contre, l'existence d'un sens commun est plus hypothétique dans une organisation de salariés, notamment les entreprises, dans lesquelles il existe un discours dominant très négatif à propos des routines, et un discours militant censé emporter l'adhésion sur les changements nécessaires, sur la remise en cause des fonctionnements mais également sur la remise en cause des objectifs à atteindre. Cela est particulièrement vécu par les salariés dans des entreprises en perpétuelle réorganisation, ou rachetées par d'autres, ou dont l'actionnariat change. Le bon sens d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier, et ne peut donc être perçu comme « naturel », « évident », etc.

Le sens perçu par les salariés peut donc être ce sens commun, mais, au moins dans les terrains étudiés, il semble possible au sociologue interviewer de se prémunir contre ce sens commun qui brouillerait ou homogénéiserait les représentations sociales des salariés interviewés.

Ce sens commun là sera d'autant plus perçu par l'interviewer que celui-ci a une longue expérience en tant que salarié dans toutes sortes d'organisations (de P.M.E ; de 4 personnes toutes actionnaires à grand groupe international) et dans toute position professionnelle (d'éboueur et manœuvre à cadre dirigeant), expérience lui permettant de relativiser tout discours essentialiste.

Néanmoins, dans notre travail, ce sens n'est pas d'abord à décrypter par le sociologue interviewer mais est à dire par les salariés eux-même. Il est donc nécessaire de considérer plus précisément ce

cheminement des entretiens des représentations et conduites sociales vers le sens perçu et souhaité.

6-1-2-2 Cheminement des entretiens pour dire le sens, pour juger

Les thèmes abordés sont ceux décrits dans la sous-section *A6-1-1*. « *Présentation des thèmes abordés* ». La succession de ces thèmes durant l'entretien est à établir pour favoriser la réflexivité nécessaire pour dire le sens, pour juger.

La conceptualisation organisation-acteurs proposée au chapitre *A4 Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs* suggère deux cheminements possibles de l'entretien avec chaque salarié :

Alterner rigoureusement l'organisation et le salarié, dans le monde socio-économique, le fonctionnement, la réflexivité, les valeurs qui inspirent.

Dire tout sur l'organisation (dans le monde socio-économique, fonctionnement, réflexivité, valeurs) puis tout sur lui-même.

Le premier cheminement souligne certes la dialectique organisation-acteur mais ne favorise guère une perception globale de l'un et de l'autre nécessaire à la réflexivité.

Le deuxième cheminement favorise cette réflexivité qui doit permettre de dire le sens qui inspire l'organisation et qui inspire le salarié.

Toutefois, l'approche aristotélicienne proposée pour dire le sens est dialectique : il s'agit, pour chaque valeur proposée de dire si ce n'est « pas assez », « trop », ou « ce qu'il faut », ce qui conduit à un positionnement relatif de l'organisation et du salarié dans l'espace des valeurs. Il faut donc garder cette dialectique au moins dans cette séquence « prise de recul » de l'entretien.

Le cheminement proposé commence donc par favoriser une perception globale permettant la réflexivité, mais cette réflexivité sera sollicitée en s'appuyant sur une dialectique organisation-salarié.

Aussi, une première partie de nos entretiens a trait à l'organisation, à la perception du positionnement de l'entreprise dans son environnement extérieur économique et social, et ce à propos de ses objectifs, de son utilité sociale et de ses contraintes externes. Bien entendu, ne serait-ce que pour faire le lien avec les nombreuses études sociologiques sur le sujet, et surtout parce que ce sens, cette cohérence définis dans l'environnement de l'organisation, a une incidence certaine sur celle-ci et la vie interne de l'entreprise, une partie importante des entretiens a ensuite trait à la perception de l'organisation, de son fonctionnement, des relations entre acteurs.

Puis, une deuxième partie de nos entretiens a trait à la personne, dont la logique de fonctionnement, ici dans l'entreprise, ne trouve son sens qu'en considérant les présupposés de cette logique, d'où des séquences d'entretiens sur les objectifs et motivations de chacun, et sur la façon dont ils « fonctionnent », souhaitent ou voudraient fonctionner dans leur organisation. Cette deuxième partie se termine par une séquence « implication », qui n'a pas lieu d'être dans la première partie, car elle ne concerne que la personne interviewée, séquence qui a pour but d'appréhender quelques conduites sociales bien réelles dans des situations bien déterminées. Cette implication, cet engagement, au même titre que les perceptions et représentations, feront l'objet d'une analyse en fonction des valeurs perçues ou souhaitées.

Entre la première partie (« votre organisation ») et la deuxième partie (« vous dans l'organisation »), une petite séquence « de rupture » un peu ludique est proposée : le salarié est invité à dire ce qu'il rêverait faire aujourd'hui et pourquoi, de manière spontanée, en tenant compte de toute son histoire et de sa personne actuelle mais sans lien obligé entre son « rêve » et sa situation actuelle. Les « rêves » recueillis donnent une idée globale du conatus (en reprenant le terme de Spinoza) ou de la visée de vie, si non éthique (en reprenant le terme de Ricoeur) ou de l'imaginaire social (en reprenant le terme de Castoriadis) de la personne interviewée et sont des informations permettant d'avoir une idée de la cohérence et de la sincérité de la personne dans la séquence « vous dans l'organisation ».

Comme nous l'avons vu dans la sous-section *A6-1-1 Présentation des thèmes abordés*, le salarié interviewé est invité à parler des faits, de son vécu, en particulier à l'intérieur de son organisation, ces faits, ce vécu étant rappelés à la mémoire par des termes comme « faire confiance », « laisser de l'autonomie », « respect des procédures », « donner des responsabilités », « chacun pour soi », « équipe », etc... termes qui déjà permettent d'évoquer le sens de l'organisation et celui que le salarié souhaite et qui préparent à la troisième partie de l'entretien.

Enfin, dans cette troisième partie, les personnes interviewées devront dire quelles valeurs inspirent leur organisation, leur employeur (certains distinguant l'organisation et la hiérarchie intermédiaire), et dans le même temps elles devront préciser quelles valeurs devraient mieux, selon elles, inspirer plus ou moins celle-ci. La caractéristique ordinale des valeurs performatives du référentiel normatif proposé permet cette expression (« trop », « pas assez », « juste milieu »). Chaque personne, d'après **Aristote**²⁴⁴, a une opinion du juste niveau de respect de telle ou telle

244 Aristote : *Ethique à Nicomaque II,5 et II,6* Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des Textes Philosophiques », 1990 (1re éd. 1959) : « Or la vertu a rapport à des affections et à des actions dans lesquelles l'excès est erreur et le défaut objet de blâme, tandis que le moyen est objet de louange et de réussite, double avantage propre à la vertu. La vertu est donc une sorte de médiété, en ce sens qu'elle vise le moyen. »

valeur dans la vie, dans une situation sociale donnée.

A l'instar de ce que propose Ph Corcuff (IEP Lyon)²⁴⁵ pour la posture du chercheur,

(« *La réflexivité du chercheur, entendue comme une explicitation toujours imparfaite tant des présupposés philosophiques de sa démarche que des conditions sociales de sa mise en œuvre pourrait constituer une voie cherchant à redonner sens à une distinction entre visée analytique et visée normative-prescriptive, envisagée alors comme un horizon mouvant jamais atteint mais guidant la recherche* »), nous proposons une posture et une démarche réflexive similaire de la part des personnes interviewées en dialogue avec le sociologue interviewer, à savoir que si les *présupposés philosophiques* sont ceux du chercheur (Dans notre cas, ce présupposé conduisant à un référentiel normatif des valeurs), la visée normative-prescriptive est celle exprimée par chaque salarié interviewé.

Dans cette démarche, rappelons que nous somme confortés par Theodor Adorno dans *Minima Moralia, Reflexionen aus dem beschädigten Leben*, « Adorno [Dans notre thèse, chaque salarié interviewé] réfléchit à partir de sa vie, c'est-à-dire à partir de son existence individuelle et singulière au sein d'une société concrète, sur lui-même, sur les autres et sur la société, pour mieux les comprendre et pour tenter de les dépasser. Le mot **aus** indique ce point de départ et, en même temps, il met en avant son arrachement intellectuel de cette existence pour aller vers d'autres avens, des avens meilleurs, au moins dans son imagination »²⁴⁶.

Au contraire du constat de Jan Spurk sur la domination de la raison instrumentale dans la société capitaliste : « Bref, le sujet transcendant a disparu de cette façon, car la raison instrumentale domine si profondément que les individus ne veulent et ne peuvent plus penser le dépassement d'une société donnée²⁴⁷ », nous allons vérifier que les individus peuvent penser et dépasser l'organisation dans laquelle ils sont engagés et le cas échéant la raison instrumentale qui semble la guider.

Concernant les dires des personnes interviewées, nous pouvons reprendre ce qu'écrit Jan Spurk à propos des discours critiques des penseurs tels Hegel et jusqu'à l'école de Francfort : « *Ces discours dans l'espace public peuvent être critiques dans le sens où ils soumettent aux débats des manques et des souffrances vécus par les individus, ils cherchent les raisons pour ces manques et ces souffrances ainsi que les possibilités de leur dépassement. C'est-à-dire que, sur la base d'une*

245 Corcuff Philippe, « Walzer (Michaël), Critique et sens commun », in *Politix*. Vol. 3, N°10-11. Deuxième et troisième trimestre 1990. p. 152-154.

246 Spurk Jan, « Sur l'avenir des théories critiques, Propos hérétiques pour en finir avec la doxa », dans *Variations Revue internationale de théorie critique*, 18/10/2005, pp 31-48

247 Spurk Jan, *ibid* p 33

certaine idée de la société existante, ils développent l'idée d'une société meilleure ». ²⁴⁸

Non pas au niveau de la société toute entière, mais au niveau de leur organisation, les salariés sont invités, durant les entretiens, à dire les « manques », les « souffrances », mais aussi les joies, sur la base de leur idée de l'organisation existante, pour esquisser l'idée d'une organisation meilleure, tant au niveau des objectifs, utilité, que de son fonctionnement.

6-1-3 Guide d'entretien utilisé

Toutes nos considérations préalables conduisent au guide d'entretien suivant, guide détaillé en annexe 1 du chapitre A6:

Première partie : votre organisation

Présentation générale informative de l'organisation et du rôle de l'interviewé dans celle-ci

Objectifs, utilité sociale, contraintes externes (phase 2)

Organisation, fonctionnement, relations (phase 3)

Séquence « de rupture » : aujourd'hui, ce que vous rêveriez faire

Deuxième partie : vous dans votre organisation

Objectifs personnels et fonctionnements souhaités (phase 2 et 3)

Vos actions et implication effectives (phase 4 et 5)

Troisième partie : juger, dire le sens perçu et souhaité

Prise de recul pour juger et exprimer le sens perçu et souhaité (phase 6 et réflexivité vers phase 1.)

A propos de l'organisation et de ses acteurs

A propos d'autres réalités socio-économique.

Quatrième partie :

Votre vie « hors travail »

État civil et trajectoire sociale

les « phases » mentionnées renvoient à la conceptualisation organisation-acteurs du chapitre A4.

Pour certains thèmes, des questions plus précises ou des précisions sont demandées si le salarié n'en parle pas d'emblée. Ces questions ou précisions, toujours les mêmes, servent également à

248 Spurk Jan: Ibid, p 35

positionner entre eux des salariés ayant des postes très différents dans des organisations très différentes. Elles sont présentées ci-dessous.

Dans la séquence « Objectifs, utilité sociale, contraintes externes », le salarié doit parler des « objectifs » financier, que ce soit en terme de chiffre d'affaire, de gain, de coûts, de budget à respecter, etc.... Il peut dire qu'il en a « rien à cirer » ou il peut en parler comme des « objectifs » ou comme des « contraintes ». A la plupart des personnes interviewées a été demandé de positionner cet « objectif » financier entre deux qualificatifs, « survie » et « cupidité ». Il s'agit déjà d'un jugement soit de l'organisation, soit de certains dans cette organisation, soit les deux dans plusieurs réponses du type : « survie de l'entreprise entre les mains d'actionnaires cupides ».

Dans la séquence « Objectifs personnels », le thème « gagner sa vie » n'est pas toujours abordé d'emblée par le salarié. Le salarié est invité à dire si « gagner sa vie » (gagner de l'argent) est un objectif (ex : critère de réussite), ou un « épanouissement » (ex : libre, autonome vis à vis de ses proches) ou une « contraintes » (ex : « faut bien bouffer »).

Dans la séquence « Vos actions et implication effectives », les points suivants sont évoqués :

État d'esprit, sentiment quand vous allez au travail,

Faire « votre » travail : le moins possible, juste ce qu'il faut, tendance à en faire plus

Tâche non faite dont vous n'êtes pas responsable : que faites vous ?

Vous n'êtes pas d'accord pour faire ??? : que faites vous ?

Dans la partie « Prise de recul pour juger et exprimer le sens perçu et souhaité », deux distinctions sont soulignées, l'une à propos de « solidarité-cohésion » pour distinguer une solidarité d'équipe sur un même projet (solidarité imposé par l'organisation) et une solidarité entre collègues travaillant et étant jugés sur des choses différentes, l'autre à propos du « mérite » pour distinguer « mérite au regard de la contribution » et « mérite meilleur que ».

Cette « Prise de recul pour juger et exprimer le sens perçu et souhaité » est bien entendu faite à propos de l'organisation et de ses acteurs et l'analyse des propos sur ce thème est primordiale pour répondre aux questions de thèse. Cette analyse est complétée en sollicitant l'opinion et le jugement de chaque salarié sur quatre sujets, les mêmes pour tous, pour une sorte « d'étalonnage qualitatif » :

Sur un processus et critère d'octroi d'augmentation au mérite,

Sur l'évolution de la redistribution des richesses entre travail et capital

Sur l'évolution de l'échelle des salaires

Sur un salarié qui ne ferait plus l'affaire : que faire de ou avec lui ?

Dans la séquence « votre vie hors travail », le salarié peut ou non revenir sur la limite entre « vie professionnelle » et « vie privée », limite dont il aura peut-être parlé dans la séquence « implication » et il sera sollicité pour préciser si cette « vie hors travail » est « accessoire ou échappatoire » ou « complémentaire » ou « Indispensable raison de vivre ».

Ce guide d'entretien, avec les mêmes mots-clés, les mêmes questions complémentaires, a été utilisé pour tous les entretiens pour tout le monde, du N-1 du PDG à l'employé le plus modeste, pour tous les métiers rencontrés, P1 tourneur, cuisinier, vendeur de chaussure, designer, travailleurs social ou de santé, cadre supérieur de toute responsabilité, salarié de l'éducation nationale ou « privée » et professeur HDR, pour tout âge, de 22 ans à 70 ans, pour tout type d'organisations (Entreprises, associations, services publics, etc...).

6-2 « Neutralité » de mise en œuvre des entretiens

La « neutralité » des entretiens est à vérifier dans tout le processus à partir du guide d'entretien établi jusqu'à l'obtention du verbatim. Ce processus comprend la prise de contact et choix des salariés interviewés, le déroulement de l'entretien et son contexte et enfin le recueil des entretiens.

La neutralité de ces trois étapes est analysée dans les deux sous-sections suivantes.

6-2-1 *Prise de contact, choix et écoute des salariés interviewés*

A trois exceptions près, la prise de contact avec toutes les personnes susceptibles d'être interviewées a été directe, par réseaux de connaissances indépendants de l'employeur (amis, associations, connaissances de proches, etc....), et surtout pas par les DRH ou responsables d'organisations pouvant « conseiller » ou même désigner des personnes à rencontrer : pas d'espoir de gratification ni de crainte de risque professionnel liés à cet entretien.

Avec la grande majorité des personnes interviewées, il y avait une relation antérieure sans aucune espèce d'ascendance, et encore moins de dépendance, y compris celle du chercheur-expert susceptible de décrypter le moindre mot ou comportement de la personne « interrogée ».

Le même mail de prise de contact a été envoyé à tous y compris à ceux à qui une demande directe avait été faite. Ce mail ainsi que d'autres associés sont présentés en annexes 2 à 4 du chapitre A6.

Les personnes « nominées », sans préjuger de leur décision, l'ont été sur des critères de genre, position professionnelle, domaine d'activité, type d'organisation, etc.

Nous verrons, dans la section traitant des méthodes d'analyse utilisées, que les proportions relatives de différentes populations n'est en fait pas déterminante.

Toutefois, pour approfondissement, une première sous-population a été privilégiée : celle des

cadres, sous-population dont nous verrons l'intérêt pour l'analyse de diversité et la première analyse de recherche de corrélation..

Une autre sous-population, importante et transversale à tous les critères cités, se révèle très intéressante : tous ceux qui ont vécu de grands changements dans leur organisation et qui peuvent parler de « avant » et « après », comme l'annonce déjà un mail de réponse positive mis en annexe 3 du chapitre A6..

Cette sous-population est d'ailleurs majoritaire, reflétant les profondes transformations aussi bien du monde économique marchand que des services publics pour répondre à des exigences de nature financière en général.

De fait, compte tenu peut-être des liens même ténus déjà créés, la plupart des réponses ont été positives. Les quelques réponses négatives l'ont été pour des raisons de disponibilité et jamais pour une question de « méfiance » ou sentiment équivalent.

Une vingtaine d'entretiens ont eu lieu dans des petites salles de réunions fermées de la société, Alcatel, dont j'étais encore salarié. Tous les autres entretiens ont eu lieu dans des locaux professionnellement neutres, la plupart du temps au domicile, dans un café-restaurant, dans un jardin public, chez des connaissances communes.

La plupart des entretiens ont duré largement plus de deux heures au lieu des 1H30 annoncés, dans une atmosphère d'empathie « entre salariés ou collègues » ou entre deux personnes se côtoyant dans une activité commune (Danse, théâtre), ou entre deux personnes proches, mais jamais entre « salarié » et « chercheur-expert », même si le préambule à l'entretien indique bien l'objectif et le cadre de cet entretien et marque bien le début de l'entretien par rapport à une conversation à bâton rompue. L'attention, la concentration et une sorte de gravité durant l'entretien effectif sont palpables, même si le mail de sollicitation et le temps de rencontre avant l'entretien contribue à ne pas le dramatiser : il ne s'agit pas d'un « examen » d'autant que le mail demande expressément de « ne rien préparer ».

Le déroulement de l'entretien est toujours le même, en suivant le guide d'entretien. Comme nous l'avons vu, le guide d'entretien a été établi à partir des questions de thèse pour permettre à priori une expression des salariés dont le contenu doit permettre de répondre à ces questions de thèse. Cet objectif du guide d'entretien n'a en lui-même rien de neutre, mais son usage durant chaque entretien, à l'écoute de la personne interviewée, doit être neutre dans le sens où les propos recueillis doivent être sincères et non contradictoires.

Je ne suis qu'un sociologue débutant, mais j'ai une longue expérience professionnelle et associative de toutes sortes d'entretiens, ainsi que des formations spécifiques : entretiens d'embauche côté « recruté » mais surtout côté « recruteur » aussi bien pour des entreprises que pour des

associations, entretiens d'évaluation de toute sorte, entretiens avec objectif de résolution de conflits en association, entretiens d'audit (y compris sur des sujets opérationnels comme la refonte de la salle d'opération du centre d'essais de fusées des Landes).

Le guide d'entretien n'est pas communiqué au salarié, ni avant, ni pendant l'entretien. Le salarié est invité à parler sur chacun des sujets présentés dans la sous-section *A6-1-3 Guide d'entretien utilisé*.

Il s'agit avant tout de laisser parler les personnes, avec le silence de réflexion nécessaire.

Des mots clés peuvent être suggérés pour parler du vécu dans l'organisation (Voir la sous-section *A6-1-1 Présentation des thèmes abordés*) : libre au salarié de les utiliser, de donner des exemples concrets de perception, de comportement, de relations qui correspondent, pour eux, à ces mots-clés, nommés positivement et négativement (Ex : directif vs rigueur).

Pour favoriser des propos recueillis sincères et non contradictoires, nous avons donc introduit beaucoup de redondances et de recouvrement dans les entretiens permettant ainsi de cerner d'éventuelles contradictions ou des discours « pour faire plaisir ou pour déplaire » au sociologue.

Nous avons vu que sur certains sujets, des points plus précis sont évoqués pour inciter le salarié à en parler. Par ailleurs, durant l'entretien, pour apprécier la « clairvoyance » et la sincérité des salariés interrogés, des précisions ou développements sont demandés :

Donner des exemples, des chiffres,

« Vous parlez de « faire confiance », concrètement ?

Comparer avec d'autres situations, nouveaux exemples, ex :

Comment ça se passe dans d'autres boîtes ou vous ou des collègues ont travaillé?

Comment ça se passe avant et après (ex : un rachat) ?

Que font vos collègues ? Etc....

En particulier dans la troisième partie, prise de recul et jugement dans le référentiel normatif proposé, l' hypothèse que les valeurs performatives évoquées aient une signification équivalente pour chacun ²⁴⁹ est vérifiée en permanence en sollicitant des exemples concrets (A propos du respect ou non respect des personnes, à propos de solidarité ou de mérite, etc...).

Comme indiqué dans l'introduction générale, quarante ans de vécu professionnel dans tout type d'entreprise et de nombreuses activités à tout échelon hiérarchique me permettent aussi d'apprécier la pertinence des témoignages.

249 Walzer Michael, *Critique et sens commun. Essai sur la critique sociale et son interprétation*, Paris, La Découverte ("Agalma"), 1990, 111p

6-2-2 Recueil des entretiens

Comme annoncé d'emblée aussi bien dans le mail de sollicitation d'entretien que dans le préambule de celui-ci, Le recueil des entretiens est réalisé uniquement par prise de notes manuscrites en temps réel, avec parfois demande de pause et de répétition pour se faire. Le bien fondé de cette façon de faire est soulignée dans le guide d'entretien de J.P. Durand²⁵⁰ : « *S'il ne s'agit pas d'entretiens cliniques ni de récits de vie, l'enregistrement audio n'est guère utile car d'une part il peut bloquer l'interviewé* » ...et plus loin « *cela valorise l'interviewé qui n'a plus l'air de perdre son temps (sa parole à une valeur puisqu'elle est écrite), car le magnétophone n'est pas valorisant (quel usage, etc.)* ». Cette prise de note était également la méthode de recueil utilisée pour tous les autres types d'entretiens que j'ai réalisé durant mes activités professionnelles et associatives.

Cette prise de note a été faite sur plusieurs grands cahiers datés et conservés.

Au plus 2 jours après, ces notes sont dactylographiées telles quelles, sous les rubriques correspondantes, celles décrites dans la sous-section A6-1-3, la prise de notes ayant bien sûr respecté ces rubriques.

Tous les entretiens sont donc saisis de la même manière. Un fichier texte par personne interviewée.

Pour faciliter leur exploitation, ces entretiens sont concaténés en un seul fichier, en regroupant chaque fragment d'entretien d'une même rubrique.

6-3- Analyse des entretiens

Le chapitre « *ambiguïtés de la demande des sociologues face aux entretiens* » du guide d'entretien de J.P. Durand reproduit en annexe 5 du chapitre A6 nous aide à bien préciser les attendus à vérifier et les analyses à faire.

Les attendus procèdent des objets étudiés ou définis, à savoir les perceptions de la réalité par les salariés (et non la « réalité » elle-même) et leurs conduites sociales, perceptions et conduites à associer au jugement normatif du salarié, mais jugement normatif exprimé dans le référentiel normatif unique défini. Ces attendus conduisent à deux types d'analyse pour les vérifier ::

Une analyse autant du contenu que du discours, explicitée dans la sous-section A6-3-1

Une validation du référentiel normatif comme référentiel, explicitée dans la sous-section A6-3-2

250 Durand Jean Pierre : *conduite de l'entretien semi-directif*, décembre 2009 reproduit en annexe 5 du chapitre A6

Les analyses suivantes doivent concourir à l'objectif principal qui est de pouvoir corrélérer des représentations et conduites sociales avec des convictions exprimées par le truchement des jugements, dans le référentiel normatif. Pour atteindre ces objectifs, trois démarches d'analyse sont adoptées successivement, explicitée dans la sous-section A6-3-3 :

Démarche abductive

Démarche hypothético-déductive

Démarche holistico-inductive

la combinaison de ces trois démarches permettant autant que faire se peut de développer une «Théorie enracinée » (Grounded theory).

Notre présentation des analyses des entretiens est faite en prenant donc les trois « *demandes des sociologues face aux entretiens*²⁵¹ » comme fil conducteur :

« *a. le sociologue interroge les sujets....car il cherche à décrire-comprendre son objet, c'est-à-dire à recomposer intellectuellement celui-ci à partir des éléments fournis dans les entretiens »*

« *b. le sociologue va au-delà de cette seule connaissance objective pour passer au stade de l'analyse-interprétation,.... pour proposer une image dynamique du réel ...une vision de l'évolution du phénomène ou mieux encore ce que ce pourrait-être ou devenir (vision plutôt normative) dans la perspective .. d'une représentation volontariste du sociologue) ;*

« *- c. le sociologue enregistre plus précisément les entretiens pour les analyser en tant que représentations subjectives ayant un sens dans la société à un instant donné pour telle ou telle catégorie sociale, professionnelle, ethnique, de genre, etc. Il s'agit alors de construire objectivement des classes ou des catégories de représentations correspondant à des populations particulières »*

J.P. Durand ajoute : « *Il serait bon que les trois niveaux (bien souvent le sociologue s'arrête aux deux premiers, sans se rendre compte qu'il n'a recueilli que des représentations de faits sociaux et non les faits eux-mêmes) soient séparés dans les entretiens, ou mieux encore dans la recherche, ainsi découpée en deux ou trois phases bien distinctes.*

Nous soulignons cette découpe même si elle n'a pas été toujours nette dans le temps durant les entretiens, les personnes interviewées anticipant bien souvent sur les sujets à venir.

6-3-1 Analyse du contenu et analyse de discours

D'après J.P. Durand, la première demande du sociologue quant à l'usage des entretiens (Point a), est de « *construire une image de son objet relativement fidèle à la réalité (objectivité) »* à partir de la « *diversité des points de vue et des subjectivités des interviewés* », à savoir à partir de leurs représentations de cette réalité. Cette reconstitution de la réalité au moyen de la multiplicité des témoignage à l'instar de l'officier de police judiciaire menant son enquête, n'est que partiellement

251 Durand Jean Pierre : *conduite de l'entretien semi-directif*, décembre 2009

notre objectif. Notre étude n'est pas faite suite à la commande d'un commanditaire à qui la restitution fidèle de la réalité serait à fournir « *dans la perspective de recommandations* »²⁵² qu'il attend.

Cette recherche d'une réalité objective pourrait se concevoir dans la première partie de l'entretien (Organisation dans son écosystème et fonctionnement), mais l'objet de notre thèse à appréhender dans cette première partie est justement la représentation de ce qui est perçu. Compte tenu de la variété des organisations et des salariés rencontrés il aurait d'ailleurs été vain d'atteindre une réalité objective.

Selon la rapide distinction que fait wikipédia entre analyse du contenu et analyse du discours : « **Pour l'analyse du contenu**, le discours est un reflet de la réalité, **pour l'analyse de discours**, celui-ci [ce reflet] constitue la réalité en soi »²⁵³, notre analyse est plutôt celle du discours avec donc le parti pris souligné par Demazière et Dubar : « *Les auteurs prennent le parti pris épistémologique d'accorder un principe de vérité à la parole des gens. Néanmoins, il nous faut remarquer que ce principe ne s'applique pas à la réalité des pratiques décrites lors de l'entretien mais à l'interprétation de celles-ci* ».²⁵⁴

Néanmoins, il faut s'assurer que ces représentations correspondent quand même à une réalité, mais pas forcément toute la réalité. Nous avons vu que les thèmes précisés dans le guide d'entretien et que les thèmes parfois rappelés (ex : sur les « finances ») durant le recueil d'entretien, ont cet objectif et permettent déjà de souligner des perceptions très différentes d'une même réalité ... intrinsèquement polysémique (ex : parler des objectifs financiers soit dans le thème « objectif » soit dans le thème « contraintes externes », nommer « real life » la vie hors professionnelle, etc...).

Mais dès la première partie de l'entretien, à propos du fonctionnement et des relations à l'intérieur de l'organisation, le salarié, après avoir été invité à décrire l'organisation et le fonctionnement est invité à donner des exemples concrets de comportement et de relations correspondant, pour lui, à des mots-clés qui lui sont suggérés. Il y a, en cette fin de première partie une « *analyse-interprétation* », celle évoquée dans le cas **b** que présente J.P. Durand, mais analyse faite par le salarié et non par le sociologue. Comme l'indique J.P. Durand, il y a de fait instauration d'un débat entre salariés, au moins lorsque ceux-ci sont censée vivre la même réalité : même organisation, même établissement : « *Dans ces deux cas (« niveaux », « types de demandes » a et b), le sociologue fait débattre —à partir de sa présence active— plusieurs sujets-acteurs qui ont des*

252Ibid

253 Article de wikipedia « *analyse du discours* », paragraphe Distinction version du 19-08-2016

254 Demazière Didier, Dubar Claude, « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion ». In *Revue française de sociologie*, 1999, 40-2. pp. 433-436

positions, ou représentations et interprétations différentes de la réalité vécue par eux. C'est cette diversité des points de vue et des subjectivités des interviewés qui permet au sociologue, d'une part de construire une image de son objet relativement fidèle à la réalité (objectivité) et, d'autre part, de se forger une représentation scientifique (avec des paradigmes et des concepts : le concret-pensé de Marx) du réel, la théorie. »²⁵⁵ sauf que pour nous ce débat n'a pas pour objectif de construire « *une image relativement fidèle à la réalité (objectivité)* », mais tout au plus de s'assurer que les salariés parlent d'une même réalité, réalité d'ailleurs vécue pendant des années par moi-même.

La deuxième partie (« Vous dans l'organisation ») se veut factuelle de la réalité que tente de vivre, de ce que vit ou voudrait vivre le salarié. Toutefois, il n'y a toujours pas comme premier objectif d'en déduire une réalité commune mais toujours d'appréhender la diversité des perceptions et conduites, et, comme expliqué dans le paragraphe *A6-1-2-2 Cheminement des entretiens pour dire le sens, pour juger* en particulier dans la séquence « ce que vous rêvez de faire » en début de cette deuxième partie, d'appréhender l'imaginaire social du salarié. La demande du sociologue est donc autant celle de **niveau a)** que de **niveau b)** décrites par J.P. Durand pour obtenir « *une vision de l'évolution (tentée, souhaitée, rêvée) du phénomène ou mieux encore ce que ce pourrait-être ou devenir (vision plutôt normative)* » mais vision non pas du sociologue mais toujours du salarié.

Pour cette deuxième partie, analyse du contenu et analyse du discours sont donc intimement liées. Ainsi, l'implication du salarié est appréhendée à partir de l'analyse du contenu de ses réponses aux quelques questions précises posées (État d'esprit en partant au travail, faire le job, si une tâche n'est pas faite, si vous n'êtes pas d'accord .), tandis que l'analyse des dires à propos de « ce que vous rêvez faire » et « vos objectifs et motivations » s'appuie certes sur le contenu mais doit aussi être discursive.

La troisième partie de l'entretien (« Prise de recul ») est explicitement normative. Il est demandé au salarié d'objectiver son jugement, de dire en même temps le sens perçu et le sens souhaité et ce dans un référentiel normatif suggéré par le sociologue. Sens perçus et souhaités sont à étayer par des exemples. Il y a bien donc nécessité d'une analyse du contenu de ce que dit le salarié, mais aussi d'une analyse discursive car c'est lui le salarié qui situe les réalités prises en exemple dans le référentiel normatif.

Les demandes satisfaites par cette troisième partie relèvent du **niveau b)** de J.P. Durand à ceci près que c'est le salarié, et non le chercheur, qui dit le sens, la norme, mais dans le cadre, le référentiel normatif du chercheur. Ainsi, chaque salarié nous donne, plus explicitement encore que dans les deux parties précédentes sa « *vision de l'évolution du phénomène ou mieux encore ce que*

255 Durand Jean Pierre : *conduite de l'entretien semi-directif*, décembre 2009

ce pourrait-être ou devenir (vision plutôt normative) dans la perspective .. d'une représentation volontariste » non pas « du sociologue » mais de lui-même.

Ces demandes satisfaites par cette troisième partie relèvent également du **niveau c)** dans la mesure ou pour répondre aux questions de thèse, le chercheur va construire des catégories, mais pas tant des catégories sociales (position, genre, etc..) que des catégories de convictions, dans chacune desquelles les perceptions et les conduites sociales seraient similaires malgré des contextes bien différents. En paraphrasant ce qu'écrit J.P. Durand pour la demande de niveau c) du sociologue, il s'agit, en analysant les entretiens de cette troisième partie de discerner quelles types de « *représentations subjectives ayant un sens dans la société à un instant donné pour telle ou telle catégorie* » de convictions. Toutefois il est envisagé d'analyser ces types de perceptions et de conduites pour deux catégories sociales que nous expliciterons dans la sous-section *A6-3-4 Les sous-populations étudiées.*

Mais solliciter les salariés et non le chercheur pour porter un jugement normatif, pour dire le sens, suppose que ces salariés utilisent le même référentiel normatif, celui donc proposé par le chercheur, mais également qu'ils aient à peu près la même représentation de ce référentiel. L'analyse des entretiens doit valider ce point préalablement à toutes analyses ultérieures présentées dans les sous-sections A6-3-3 et A6-3-4.

6-3-2 Validation du référentiel normatif

La possibilité de cette validation a été prise en compte lors de l'élaboration du guide d'entretien (section A6-1). Concernant l'organisation dans le monde socio-économique, les réponses données aux rubriques « objectifs », « utilité sociale », « contraintes externes et insécurité » donnent une première idée du référentiel normatif de chaque salarié. Ensuite, la proposition de mots-clés proches du référentiel normatif pour parler plus facilement de l'organisation, du fonctionnement et des relations, permet de constater le lien que fait chaque salarié entre situations, faits et actes et ces mots-clés et donc de vérifier qu'il y a similitude d'associations, de liens établis par les salariés interviewés. Cette validation est de nouveau possible en analysant les témoignages de la deuxième partie de l'entretien (« vous dans l'organisation ») durant laquelle le salarié parle de son positionnement, de ce qu'il tente de faire, dans quel sens, en donnant des exemples et en se référant aux mots-clés proposés. Enfin, la troisième partie (« Prise de recul et jugement normatif ») permet de parfaire cette validation de manière plus exhaustive, avec les exemples donnés.

Cette approche proposée par le guide d'entretien est assez similaire au modèle de M. Godelier pour produire du sens : « *Or interpréter, organiser, légitimer sont autant de manières de produire*

du sens. »²⁵⁶

<i>Fonctions de la pensée et des réalités idéelles que la pensée « produit »</i>			
<i>« Présenter » à la pensée n'importe quelle « réalité », la pensée comprise</i>	<i>Interpréter ce qui est présenté = en définir la nature, l'origine et le fonctionnement</i>	<i>Organiser en conséquence de cette interprétation les rapports des hommes entre eux et avec la nature</i>	<i>Légitimer ou illégitimer l'ordre social et/ou cosmique existant</i>
<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>

Il y a toutefois quelques différences car notre approche n'est pas aussi séquentielle :

Dans la première partie de l'entretien le salarié exprime la perception qu'il a de ce qui est « présenté » à sa pensée (F1) y compris, dans ses dires et la façon de les dire, sa propre pensée et commence à interpréter (F2) (En utilisant s'il le veut les mots-clés proposés) ;

Il en est de même dans la deuxième partie de l'entretien (Toujours F1 et F2) avec de plus, en parlant de lui-même et de son implication concrète, le volet « organiser » mais aussi « faire avec ce qui existe » quant aux rapports des hommes entre eux (F3).

Enfin, dans la 3. partie de l'entretien, prise de recul, il porte un jugement, il légitime ou illégitime l'ordre social (F4) et précise ce qu'il souhaite.

6-3-3 Méthode de prise en compte des données

La question principale de la thèse nous semble suffisante pour choisir et expliquer les démarches d'analyse utilisées. Cette question de thèse « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* » repose certes sur un présupposé théorique, des liens peuvent être établis entre éthique personnelle et représentations et conduites sociales, et le guide d'entretien se situe également dans un cadre théorique (Défini dans les chapitres A3 et A4). Néanmoins, il reste à répondre au moins à la question « *quelles perceptions et conduites sont à associer à quelles éthiques personnelles* ». Cette association est à déterminer empiriquement en analysant les entretiens et en faisant abstraction de toute hypothèse « de bon sens » telle celle communément admise en entreprise à savoir que le salarié doit adhérer aux « valeurs » de l'entreprise pour s'y impliquer pleinement et y être efficace. L'analyse des entretiens nous montrera d'ailleurs que cette hypothèse est fautive.

Pour commencer à répondre à la question générale de thèse, notamment sur la diversité des perceptions et conduites, en répondant d'abord à la question « *quelles représentations et conduites*

256 Godelier Marc, « La Part idéelle du réel. Essai sur l'idéologique ». In: *L'Homme*, 1978, tome 18 n°3-4. De l'idéologie. pp.155-188

sont à associer (corréler) à quelles éthiques personnelles » un terrain homogène est choisi et une démarche abductive est adoptée.

Ensuite, par une démarche hypothético-déductive, l'ensemble des entretiens, tous terrains confondus, est analysée pour vérifier l'association trouvée et constater les variations de corrélation représentations et conduites vs éthiques personnelles sur des terrains différents.

Enfin, une lecture plus attentive des entretiens et les résultats d'ensemble très bipolarisés entre deux éthiques, nous conduiront à une démarche du type « *holistico-inductive* », employée en particulier dans la « *grounded theory* » de Glaser et Strauss, pour aller au delà du modèle « éthique personnelle exprimée dans un référentiel normatif » et prendre en compte les sentiments, les passions, une anthropologie spinoziste.

La démarche complète est donc un processus appelée « *boucle abduction/déduction/induction* » par certains auteurs²⁵⁷.

Démarche abductive

*« L'abduction est une démarche opérant à partir d'une théorie compréhensive de la réalité qui permet de préparer le travail empirique et de réduire le champ à étudier »*²⁵⁸.

C'est effectivement cette démarche que nous avons adoptée dès les chapitres A3 et A4 quant à une proposition d'une conceptualisation compréhensive (à savoir globalisante) jusqu'à ce chapitre A6 pour proposer un guide d'entretien structurant et resserrant le champ à étudier.

De toute manière il y a toujours chez le chercheur empirique une théorie, une conceptualisation au moins implicite de la « réalité ». L'expliciter nous a permis d'une part de se garder de biais ou d'à priori invisibilisés par le fait de ne pas se poser de questions en adoptant « naturellement » des conceptualisations « de bon sens » ou « évidentes » et d'autre part de préparer le travail empirique en prenant en compte les biais potentiels de notre conceptualisation dans la section A6-2 « *Neutralité* » de mise en œuvre des entretiens.

Mais une fois ce cadre théorique posé, aucune hypothèse à priori pour répondre à la question « *quelles perceptions et conduites sont à associer à quelles éthiques personnelles* ». Ainsi, comme l'écrit J.N. Moscoso : « *La place de l'hypothèse n'est pas a priori ; elle émerge des données* » « *pour, ensuite, s'ouvrir vers une phase de vérification de cette hypothèse* » comme nous le ferons avec la démarche hypothético-déductive.

257 Moscoso Javier Nunez, « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. Penser l'éducation », *Laboratoire CIVIIC*, 2013, pp.57-80. <hal-00880344>

258 Moscoso Javier Nunez. Ibid

Au niveau des données empiriques que sont les entretiens, cette démarche abductive est mise en place dès le chapitre B2 en se limitant aux entretiens d'un groupe homogène : 16 managers « faces aux clients » d'une même entreprise. Dans cette première partie d'analyse des entretiens, nous montrerons les résultats suivants :

Diversité des perceptions et conduites sociales constatée dans ce terrain sociologique homogène,

Bonne corrélation-explication de cette diversité par les valeurs exprimées, notamment deux couples de valeurs différenciatrices : Mérite (individuel) vs Équité et Chacun pour soi (individuel) vs cohésion-solidarité,

Cette corrélation va à l'encontre de l'idée reçue que le salarié doit adhérer aux « valeurs » de l'entreprise pour s'y impliquer pleinement et y être efficace.

Ensuite, comme l'indique J.N. Moscoso, une démarche hypothético-déductive est mise en œuvre

Hypothético-déductive

Sur l'ensemble des terrains étudiés (Tout type d'entreprises, d'activités, de salariés), la démarche a pour objectif de vérifier d'une part la diversité des perceptions et conduites (Diversité plus importante du fait de la diversité des terrains) et surtout de constater d'autre part que les deux mêmes couples de valeurs différenciatrices (Mérite (individuel) vs Équité et Chacun pour soi (individuel) vs cohésion-solidarité) ressortent de l'analyse quel que soit le terrain .

Cette analyse, faite dans les chapitres B2 et B3 de la thèse, permet de plus de découvrir quelques différences ou distinctions sur d'autres valeurs entre managers et non managers (Solidarité, certes, mais pas forcément esprit d'équipe pour un même objectif, moindre souhait d'autonomie et de responsabilité) ainsi que des différences dans les conduites (Du type « agir pour », comportement « occidental ou hubris grecque », ou du type « non agir », différent d'inaction !, comportement « chinois Dao ou « metis chinoise»)

Néanmoins, il apparaît que les éthiques personnelles, les convictions exprimées par les salariés sont vraiment rassemblées autour de deux pôles discriminants quant aux représentations et conduites sociales qui y sont corrélées : chacun pour soi (individuel) et cohésion-solidarité. Dans une société dont les individus ne seraient mus que par la raison, cette forte bi-polarisation peut sembler surprenante.

Enfin, ces deux démarches, abductives et hypothético-déductive, ne prennent en compte que les valeurs, les convictions exprimées par les salariés interrogés. Or, d'autres choses sont exprimées par

des mots lourds de sens, expression de sentiments (amitié, crainte, peur, etc...) qui peuvent expliquer bien des choses. En particulier le « choix » d'une conviction plutôt qu'une autre n'est pas forcément fondé sur une évaluation « morale » pour choisir une « meilleure conviction », évaluation dont on peut d'ailleurs se demander dans quel référentiel normatif elle se situerait !

Ces deux remarques conduisent à penser qu'il existe donc des raisons au delà des convictions qui conduisent d'une part à avoir telle conviction plutôt que telle autre et, partant, à avoir telles perceptions et conduites plutôt que telles autres.

Pour préciser cela, il faut analyser les données recueillies, les entretiens de manière plus fine, dans un va et vient, dans une démarche holistico-inductive proche de celle de A. Strauss et Glaser : la « théorie enracinée » ou grounded theory.

Démarche holistico-inductive

Les deux remarques faites dans le paragraphe précédent suite aux deux premières démarches conduisent à retourner aux entretiens à l'instar de ce que décrit F. Guillemette à propos de la théorie enracinée : *« Le principe central dans l'analyse des données est le retour constant à la comparaison entre les produits de l'analyse et les données empiriques. Non seulement l'analyse prend comme point de départ les premiers épisodes de collecte des données, mais elle se poursuit dans un processus de validation qui consiste à revenir constamment, soit aux données déjà collectées, soit à de nouvelles données »*²⁵⁹.

Dans notre cas, ce retour aux entretiens va nous permettre de souligner la mention de sentiments pour apprécier une situation (ex : « j'ai la boule au ventre ») ou pour décider d'un comportement, d'une action ou non action (ex : « Je proteste jusqu'à mais j'ai une famille à nourrir »).

Concrètement, ces trois démarches (abductive, hypothetico-déductive, holistico-inductive) sont mises en œuvre en s'inspirant à peu près de la « méthode comparative continue » proposée par A. Strauss, méthode qu'il décrit en quatre étapes :

« L'analyste commence par coder les occurrences dans ses données en autant de catégories d'analyse que possible.....,

Il faut ensuite intégrer les catégories et leurs propriétés....

La troisième étape consiste à délimiter la théorie..... La liste des catégories retenues tendra alors à orienter l'attention de l'analyste et conduira à une saturation progressive de la théorie

*Enfin, la dernière étape consiste dans l'écriture de la théorie. »*²⁶⁰

259 Guillemette François, « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », Université du Québec à Chicoutimi, recherches qualitatives / vol 26(1) 2006, pp. 32-50
260 ibid

Nous évoquerons ces codages et catégories dans la présentation de l'outil d'analyse utilisé.

Mais avant cela, nous allons évoquer l'intérêt d'analyser des sous-populations.

6-3-4 Les sous-populations étudiées

Le nombre d'entretiens, 65, ne permet pas de faire trop d'analyses sur des sous-populations.

La première analyse, abductive, sera faite sur seulement 16 personnes d'un terrain bien particulier avec 3 caractéristiques : « face aux clients », « Entreprise à but lucratif », « cadres managers »

La deuxième analyse, théorético-déductive, sera faite sur des terrains dans lesquelles nous répartirons les 65 entretiens, dont 6 terrains définis en partant des 3 caractéristiques du premier terrain, terrains qui peuvent se chevaucher, variation d'une seule caractéristique à la fois comme il se doit en analyse de données :

38 Salariés face aux personnes bénéficiaires (clients, élèves, usagers, patients) dont les 16 cadres « customer facing » déjà analysés, 10 autres cadres et 12 non cadres,

27 Salariés « en base arrière », non face aux personnes bénéficiaires (Avec peut-être des variantes quant à l'utilité sociale, les responsabilités, l'implication) dont 17 cadres

45 Salariés d'organisations à but lucratif (S.A., S.A.R.L., magasins, etc..) dont 35 dans une S.A. du CAC 40 ou équivalent (dont les 16 cadres « customer facing » déjà analysés) et 10 autres (Mutuelles, PME, magasins indépendants)

20 Salariés d'organisation sans but lucratif (Services publics, associations, ...) dont 12 non cadres avec peut-être des variantes quant à la perception des objectifs financiers et des « valeurs dominantes » de l'organisation ... et leur éventuel effet sur les valeurs majoritaires chez les salariés.

31 salariés managers hiérarchiques ou fonctionnels dont les 16 cadres « face aux clients » déjà analysés

34 salariés non managers (Avec peut-être des variantes quant à l'autonomie-initiative et responsabilité),

Enfin, une analyse particulière sera faite sur 29 salariés ayant vécu de profonds changements d'organisation suite à changement de propriétaires (Service public privatisé, changement d'actionnaires, rachat par une autre entreprise).

Les variations entre 2 sous-populations sont avant tout statistiques, les salariés concernés étant

dans plusieurs sous-populations, soulignant ainsi le caractère multi-déterminé de ceux-ci, comme nous l'avons analysé en mobilisant Chantal Jaquet au chapitre A5 et rendant bien difficile le choix d'une détermination sociale principale.

6-4 Outil d'analyse développé et utilisé

6-4-1 Nécessité d'un outil d'analyse

Pour fonder l'utilisation d'outils d'analyse, F. Chateaufreynaud, concepteur de PROSPERO, écrit : « Avant d'opter pour une théorie ou un paradigme, apprenons d'abord à décrire les cas et les dossiers ! ». Je pense toujours qu'on ne peut pas se contenter de faire tourner les conjectures théoriques et de puiser librement, dans les dossiers, les éléments conformes à une théorie ou une problématique. »²⁶¹

A l'instar de ce que F. Chateaufreynaud dit de l'objectif de Prospero : « Prospero est né du souci de créer un espace intermédiaire où l'on puisse mettre à l'épreuve des conjectures théoriques tout en explorant réellement les dossiers. », j'ai développé un petit outil d'analyse ayant des fonctions proches des fonctions « nœud » de NVIVO (A savoir création de catégories, codage synthétique d'informations, etc..) et permettant donc d'explorer réellement les entretiens tout en mettant simplement à l'épreuve des conjectures théoriques, dans notre cas en premier lieu des corrélations entre convictions et représentations et conduites sur des sous-populations facilement rassemblées.

6-4-2 Préparation de l'analyse

Un outil adapté est donc développé pour analyser plus de 300 pages de notes d'entretiens. Cet outil réalisé sur feuille de calcul permet la même approche que NVIVO tout en permettant quelques analyses quantitatives, simples comptages.

Cette feuille de calcul est structurée de la manière suivante :

1 ligne par entretien composées de colonnes concrétisant les « nœuds » de NVIVO.

Autant de **colonnes que de rubriques du guide d'entretien** (nœuds « perceptions », nœuds « conduites », nœuds « opinion sur », nœuds « valeurs », nœuds « attributs », nœud « case »).

Remarque : les nœuds attributs informent sur âge, genre, trajectoire sociale, type d'organisation et permettent éventuellement de se focaliser sur des terrains particuliers (ex : managers ou non, public ou privé, services ou production, etc...)

261 Blanchard Philippe et Ribemont Thomas (dir.), *Méthodes et outils des sciences sociales. Innovation et renouvellement*, L'Harmattan, collection Cahiers Politiques, Paris, 2003, 170p

Soit 7 nœuds attribut, 19 nœuds rubriques du guide d'entretien (hors attributs)

Chaque cellule de ces 26 nœuds, contient **l'intégralité de la note prise** pour une personne et dans une rubrique donnée : *pas de réécriture supplémentaire*.

Colonnes-nœuds supplémentaires pour synthétiser quelques points considérés comme pertinents pour l'analyse et les corrélations.

Ces nœuds **supplémentaires** correspondent aux indicateurs ou classes suivantes :

Nœud « représentation » précisant le « statut » de « l'objectif financier » (« objectif » ou « contrainte » ?), et de « survie » à « cupidité »)

Nœud « valeur » précisant le critère de « mérite » : vs « contribution à » ou « meilleur que »

2 nœuds « motivation » l'un pour motivation vs raisons personnelles, l'autre pour motivation vs finalité de l'organisation

4 nœuds « classe valeurs » pour résumer la perception des valeurs semblant inspirer l'organisation d'après l'acteur interviewé ainsi que lui-même, un nœud par valeur considérée comme pertinente pour discriminer représentations et conduites : équité vs mérite, *individuel vs cohésion-solidarité*, autonomie vs directivité-rigueur, *responsabilité vs culpabilité* ou « *j'm'en foutisme* ».

Trois nœuds « passion », « sentiment en allant au travail », « affect par rapport au fonctionnement présent et futur », « affect par rapport à l'environnement présent et futur » à expérimenter pour coder d'une part le sentiment en allant au travail (Joie, Résignation, crainte), d'autre part l'évocation de sentiments relatifs au fonctionnement de son employeur et de l'évolution du monde socio-économique.

Chacun de ces 11 nœud supplémentaire contient de fait le résumé (codage) d'une analyse-synthèse des notes prises pour un entretien donné. Cette analyse-synthèse est transversale à plusieurs rubriques d'un même entretien (d'une même ligne dans le tableau), ces rubriques et les témoignages qu'elles ont suscités ayant naturellement des redondances. Ce résumé peut être utilisé pour vérifier des hypothèses y compris, grâce aux possibilités du tableur, en données quantitatives comme le suggère A. Strauss : « *L'analyste peut coder les données sous formes qualitatives, puis les transformer en données quantitatives pour tester certaines hypothèses* »²⁶². **L'hypothèse peut être alors remise en cause et ce nœud-résumé peut être supprimé.**

Au total donc, 37 nœuds pour faciliter l'analyse-synthèse des entretiens, les 11 nœuds « codage » procédant de l'analyse du sociologue étant de couleur plus vive.

262 Guillemette François, « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », *Université du Québec à Chicoutimi, recherches qualitatives* / vol 26(1) 2006, pp. 32-50

NB Items	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	18
Noms	vous entreprise	Lucratif ? Oui Non CAC 40	Gd Chgt vécu ? Oui Non	Genre	Pseudo	Votre Origine sociale	Face bénéficiaire ? Oui Non	Nature fonction	Catégorie Fonction	cadre ou non cadre (O ou N)	Manager Hierar ou fonc Oui Non	Perception Respect dignité	Perception et souhait pour autonomie initiative	Perception et souhait pour responsabilité	Perception et souhait pour équité vs mérite	Perception et souhait pour solidarité vs intérêt (chacun pour soi)
Noeud case	Attribut1	Attribut sous-population 5	Attribut sous-population 4	Attribut2	Attribut3	Attribut4	Attribut sous-population 3	Attribut5	Attribut6	Attribut sous-population 2	Attribut sous-population 1	Noeud valeur1	Noeud valeur2	Noeud valeur3	Noeud valeur4	Noeud valeur5

19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Perception effort-travail	Statut perçu de l'objectif financier	Motivation perso acteur "Salaire++ Epanouissement dont professionnel, relations, reconnaissance	Motivation externe acteur: Obj, Util, Cntr	Motivation salaire contrainte, objectif, épanouissement autonome	Utilité sociale	Contraintes et incertitudes	Objectifs	Perception de organisation, fonctionnement	Rêve d'autre chose ? Quoi ?	Objectifs motivations	Souhait % organisation, fonctionnement	Implication % scope-mission	Vie hors travail	Ecart % organisation	augmentation individuelle 40% à 0	Evolution redistribution richesses	Evolution échelle des salaires
Noeud valeur6	noeud perception libre	noeud motivation vs finalité perso	noeud motivation vs finalité Orga	noeud motivation vs salaire	noeud représentation finalité1	noeud représentation finalité2	noeud représentation finalité3	Noeud perception fonctionnement4	noeud conduite finalité1	noeud conduite finalité2	Noeud conduite fonctionnement	Noeud conduite implication	Noeud hors travail	Noeud conduite écart	Noeud opinion sur1	Noeud opinion sur2	Noeud opinion sur3

37	39	41	43	45	46	47	50	51	53	55
salarié devient moins efficace	Equite vs merite : OEg, OME, OMC, AEM, AME	individuel ou cohésion solidarité : Ol, OS, AJ, AS (Aeg, Asoli)	Autonomie (Au) vs rigueur directif (RD) : Oau, ORD, Aau, ARD	Responsabilité vs culpabilité vs foutisme : OR, OR-, OR++, AR, AR+	Sentiment en allant au travail: Content, Devoir, Crainte	Indication implication entre-aide solidarité: Oui ou Non	Indication implication prof: fait juste, fait + ou ++; NON FAIT fait ou indic ou ignore; PROC écart ou resp; NON OK obet ou discute ou desobeit	statut vie "hors travail": Séparé ou mélangé; primordial ou complémentaire ou accessoire	% FONC, Affect % present et futur: triste (crainte, peur, révolte,...) ou joyeux (désir, rêve, empathie, joie) crainte, l'espoir, l'envie, l'ambition	% ENV, Affect % present et futur: triste (crainte, peur, révolte,...) ou joyeux (désir, rêve, empathie, joie) crainte, l'espoir, l'envie, l'ambition
Noeud opinion sur4	Noeud classe valeur4	Noeud classe valeur5	Noeud classe valeur2	Noeud classe valeur3	Noeud classe passion1	Noeud conduite 3	Noeud conduite 1	Noeud conduite 2	Noeud classe passion2	Noeud classe passion3

6-4-3 Rubriques analysées

L'outil présenté est compatible avec les quatre démarches d'analyse retenue (analyse du contenu ou du discours, Abductive, déductive, inductive) et les trois demandes du sociologue exposées dans le guide de J.P. Durand.

C'est en particulier en définissant les nœuds supplémentaires codages puis en les renseignant à la lecture des nœuds « rubriques d'entretien » que l'on précise un cadre théorique d'analyse et de premières conclusions pour l'analyse abductive,

puis en utilisant ces nœuds codages avec les mêmes possibilités de codage comme critère de tris pour prendre en compte le contenu des nœuds « rubriques d'entretien » que l'analyse devient déductive,

et enfin en définissant d'autres nœuds codage (ceux relatifs aux passions dans notre cas) que l'analyse devient à nouveau inductive.

Les fonctions permises par le tableur permettent de se concentrer sur certains thèmes et de masquer les autres :

fonctions de filtre des lignes-salariés, ex : tous ceux voyant une organisation directive, ne laissant que peu d'autonomie et OK avec cela, ou tous les managers, ou tous ceux voyant l'organisation [mérite élitiste] et souhaitant au moins [mérite contribution].

fonction de masquage des colonnes : pour mettre côte à côte n'importe quel nœud avec un autre (Typiquement un nœud « rubrique d'entretien » et un nœud « codage »), par exemple

objectifs perçus pour l'employeur et objectifs du salarié ou analyse « autonomie vs directivité-rigueur » avec perception de l'organisation, souhaits de fonctionnement, implications.

fonction de division de la page ou de masquage de ligne-salarié : pour « rapprocher » visuellement les propos de n'importe quel salarié avec ceux d'un autre sur le même thème,

fonction de comptage d'occurrences (En particulier d'un codage d'un nœud code)

Les corrélations pour répondre aux questions de thèse, dont la principale, seront constatées entre :

les 4 nœuds « classe valeurs », d'une part,

et les nœuds «perceptions», « conduites », « opinions sur » d'autre part.

D'autres analyses éventuelles seront faites entre :

les nœuds « attributs », d'une part,

Remarque : *Les nœuds attributs informent sur âge, genre, trajectoire sociale, type d'organisation et permettent éventuellement de se focaliser sur des terrains particuliers (ex : managers ou non, public ou privé, services ou production, etc...)*

et d'autres part

les nœuds «perceptions», « conduites », « opinions sur », « classe valeurs »

en particulier pour constater d'éventuelles majorités de représentations, de conduites ou de convictions dans ses catégories sociales.

D'autres corrélations peuvent être tentées entre :

nœuds «perceptions», d'une part, et

nœuds « conduites » d'autre part

afin de constater d'éventuelles contradictions, *les règles permettant de juger « contradictoire ou non » étant par contre à expliciter !*

Bref, cet outil permet toute sorte de rapprochements, de statistiques, corrélations toujours à fonder et à discuter sur le plan théorique.

Chapitre 7 Conclusions de la partie A pour éclairer et pour discuter

Cette partie A : *Préparation de l'enquête empirique* a pour premier objectif d'éclairer notre recherche empirique comme l'écrit J.-M. Vincent²⁶³ « *Les recherches empiriques à effectuer doivent être éclairées et critiquées par des questionnements théoriques, par ce que Horkheimer appelle la philosophie sociale. Le terme signifie que les questionnements ne peuvent pas être purement philosophiques, mais doivent correspondre à une véritable confrontation entre philosophie et sociologie, à un va-et-vient de l'une à l'autre, pour déterminer les conditions d'une transformation de la société.* »

Cet éclairage proposé se concrétise d'abord par une façon de voir au prisme des 2 référentiels que nous avons définis au chapitre A3 (Référentiel normatif et performatif) et au chapitre A4 (Conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive). Nous avons essayé de montrer que ces 2 référentiels permettent d'appréhender les réalités perçues de manière assez compréhensive, exhaustive.

Suite aux premières analyses empiriques faites, ces 2 référentiels sont complétés et discutés en mobilisant l'anthropologie spinoziste prenant en compte non seulement la raison mais aussi les affects. Il s'agit là d'un premier « *va-et-vient* » (D'abord philosophe → empirie puis empirie → philosophie).

Dans cette même citation, J.M. Vincent insiste sur la « *véritable confrontation entre philosophie et sociologie* » sur un nécessaire « *va-et-vient* » entre ces 2 disciplines. C'est ce qui est déjà proposé dans cette même partie A, soit en mobilisant des travaux sociologiques pour discuter ces référentiels (Dans les sections et sous-sections *A3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique*, *A4-4-1 Discussion de différentes dialectiques organisation-acteur*, *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*) soit en confrontant ces référentiels à des exemples « terrain » (Dans la sous-section *A4-5-2 Occasions d'être juste dans les organisations*).

C'est d'ailleurs ce va et vient entre philosophie et sociologie qui nous permet de mieux différencier les 2 dialectiques Domination&Émancipation et Liberté&Aliénation. Nous proposons cette différenciation dans la section A7-1 suivante.

Bien entendu, ces différents va et vient sont bien réels lors du recueil et de l'analyse des entretiens :

le guide d'entretien, scrupuleusement respecté pour tous les entretiens, procède de notre

263 Vincent Jean Marie, « La Théorie critique n'a pas dit son dernier mot », in *Variations Revue internationale de théorie critique*, 18/10/2005, pp 48-54

conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive,

Les mêmes sociologues mobilisés pour discuter de nos référentiels (Aux sections A3-4, A4-4-1 et A5-3) le sont aussi pour discuter les analyses des verbatims dans les chapitres B2 et B3.

Enfin, d'autres travaux sociologiques sont mobilisés pour éclairer, discuter d'autres dires recueillis dans les entretiens. Ce point est évoqué dans la section A7-2.

7-1 Domination&Émancipation vs Liberté&Aliénation

Le va et vient effectué entre sociologie et philosophie nous permet déjà de mieux cerner les concepts de domination et émancipation et de liberté et aliénation, concepts plus particulièrement abordés aux sections A3-4 et A5-3. Cette clarification nous est utile pour l'analyse des entretiens.

Nous présentons brièvement cette clarification qui vaut pour chaque individu et qui permet le cas échéant de classer ces individus (Ex : classes sociales définies au regard des dominations)

« Domination » et « émancipation » sont à appréhender aux regard d'actions, actions humaines et contraintes humaines soit qui dominant (Hiérarchie, règles prescrites, mensonges, exploitation et tout autre oppression listée par I. M. Young²⁶⁴), soit dont certains s'affranchissent, s'émancipent. Les expressions « être dominé » ou « être émancipé » sont des passifs trompeurs. L'effort d'émancipation doit être permanent et la domination dure le temps qu'elle s'exerce ou jusqu'à ce qu'on s'en émancipe. La citation de R. Jaeggi nous le rappelle : « *On ne se réalise pas, pas, mais on se réalise dans ce que l'on fait.* » la réalisation de soi ayant comme première étape une émancipation. commençant par une contestation fondée sur ce qu'écrit Spinoza dans le T.P. 11-4 « *si une contrainte ne provient que d'une institution humaine, assurément aucune raison ne nous oblige à..* » .

Subir longtemps une domination peut entraîner un état d'aliénation, jusqu'à ne pas ou plus percevoir cette domination. L'effort permanent d'émancipation procède d'un état de liberté intérieure, même si cet effort n'est pas toujours couronné de succès compte tenu des subordinations, cas des salariés, et des rapports de force en général.

« Liberté » et « aliénation » qualifient en effet un état, un état de conscience ou d'esprit de la personne, état dont elle n'a pas totalement conscience (Surtout de l'état d'aliénation).

Il est déjà assez difficile d'appréhender la domination ou l'émancipation en repérant les actions et contraintes humaines. Il est encore plus difficile, et bien plus délicat, de définir les critères

264 Young Iris Marion, « five faces of oppression » in *Oppression, Privilege, & Resistance* edited by Lisa Heldke and Peg O'Connor, Boston, McGraw Hill, 2004

permettant de dire qu'une personne est libre ou aliénée.

Les seuls critères que nous avons trouvés, section *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*, est la capacité à discerner ce qui relève d'une « nécessité ou d'un loi de la nature » et ce qui relève de contraintes et d'institutions humaines, en particulier en constatant que des contraintes humaines sont de fait « naturalisées », essentialisées par les salariés qui en parlent. De plus, bien des choix pratiques relèvent à la fois de la « nécessité de la nature » et de contraintes humaines. Ainsi, se loger, avoir un toit, un nid, un terrier, est une « nécessité de la nature ». Pour sécuriser ce logement, devoir emprunter pour l'acheter (et non pas attendre d'avoir le cash nécessaire) est elle une liberté octroyée ou une contrainte humaine lorsqu'il faut rembourser ? Bref, emprunter pour répondre à cette nécessité de la nature (s'abriter des intempéries) est ce vraiment révélateur d'une aliénation ? Et ce même si l'engagement à rembourser peut prêter le flanc à une domination ? (Faire profil bas à son travail de peur de ..).

Par ailleurs, certaines motivations encourageant la personne à s'émanciper, à s'épanouir peuvent être perçues par d'autres, dont des sociologues avertis, comme révélatrices d'une illusio, d'une aliénation. Ce peut être le cas à propos d'une réussite professionnelle mesurée à l'aune du salaire, de la voiture de fonction, de la taille du bureau, bref mesurée à l'aune de son inscription dans une institution humaine.

Plus généralement, c'est en particulier par la vision du monde et la vision de soi (préalable à l'appropriation du monde et de soi) que cette aliénation peut être perçue comme nous le soulignons dans la section *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*, la naturalisation de contraintes humaines étant un possibilité de cette vision du monde. Lorsque cette vision du monde est considérée au prisme de l'utilité, des objectifs et contraintes de l'organisation, cette vision peut sembler aliénée si elle se résume à l'accumulation monétaire, à la réduction des coûts en terme de « motivations », bref si elle se résume à l'institution humaine (Voir les verbatims analysés dans la section *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*). Si de plus la vision de soi est considérée au prisme des injonctions à suivre ou de l'autonomie-responsabilité (Voir les verbatims analysés dans la section *B3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*) cette aliénation peut être décuplée. Cette aliénation peut également être perçue comme intolérable si l'autonomie et la responsabilités sont octroyées, ce qui semble à priori plus propice à l'émancipation, et à la réalisation de soi, pour un résultat sans grande utilité sociale de tenue d'objectifs financiers ou de réduction des coûts.

Le tableau ci-dessous résume cette double dialectique domination&émancipation et liberté&aliénation en tenant compte de l'appropriation du monde (*Objectifs*) et de l'appropriation de

soi (Mode d'implication), ces 2 appropriations étant à considérer soit à l'aune de la nécessité ou loi naturelle, soit à l'aune de l'institution humaine.

<i>Objectif / Mode d'implication --></i>	Injonctions, procédures de l'institution humaine	Autonomie-responsabilisation
<i>Objectif relevant surtout de la nécessité ou loi de la ou sa nature ex : qualité, utilité sociale, relations aux autres</i>	Domination et faible émancipation ; aliénation si domination naturalisée du fait des objectifs	Émancipation permise par une libre nécessité, en connaissance de cause, sans aliénation.
<i>Objectif relevant surtout de l'institution humaine, ex : lean management</i>	Domination complète conduisant ou permise par une grande aliénation si les objectifs et le mode de gouvernance sont naturalisés	Aliénation décuplée du fait d'une émancipation instrumentalisée, l'appropriation de soi ne servant qu'à l'institution humaine.

7-2 Autres travaux et concepts mobilisés pour discuter

Nous avons préféré évoquer d'autres auteurs et travaux sociologiques non pas dans cette partie A mais au plus près des discussions des analyses des entretiens, donc dans la partie B, notamment dans les sections et sous-sections *B1-6 Discussions au regard d'autres études*, *B1-8 Faire face au mal être au travail*, *B3-1-1 Trois approches d'analyse et de discussion des entretiens*, *B3-2-1 Fatalité des organisations : concepts pour la discuter*, *B3-3-1 Concepts mobilisés pour la discussion des objectifs-motivations des salariés* et enfin *B3-4-1 Concepts mobilisés pour discuter les perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*.

Partie B : résultats de l'enquête empirique

Cette partie B présente les résultats de l'enquête empirique faite sur la base de 65 entretiens.

Ces entretiens sont analysés et discutés en mobilisant les auteurs, ouvrages, concepts mentionnés dans la partie A.

Cette partie B est composée des chapitres suivants :

le chapitre *B1- Synthèse des entretiens : le rapport au travail* propose une synthèse du rapport au travail des salariés à partir d'une analyse longitudinale de quelques thèmes des entretiens, thèmes similaires à ceux étudiés dans des enquêtes quantitatives sur « être heureux au travail » pour permettre des comparaisons de nos résultats avec ces enquêtes quantitatives. Cette synthèse du « rapport au travail » est complétée par des considérations sur la souffrance au travail et sur domination ou émancipation,

le chapitre *B2- Sens perçu et souhaité, catégories éthiques* présente les résultats centraux de ce travail de thèse, à savoir les « valeurs » qui semblent inspirer, dominer les organisations, et celles qui inspirent les agents, les salariés,

le chapitre *B3- Environnement et fonctionnement ; motivation et implication* est une analyse et discussion approfondies des entretiens afin de découvrir des corrélations entre perceptions, motivations et implication d'une part et les convictions d'autre part. Plus précisément,

les sections B3-2 et B3-3 analyse, discutent et synthétisent la perception de l'organisation dans le monde socio-économique et les motivations des salariés,

la section B3-4 analyse la perception du fonctionnement de l'organisation, les souhaits et l'implication effective,

le chapitre *B4- Les affects, raisons profondes de choix raisonnables* analyse les expressions d'affects et leurs liens avec les convictions exprimées.

Chapitre 1- Synthèse des entretiens : le rapport au travail

1-1 Introduction

Notre question principale de thèse : « *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions* » autant que l'analyse des entretiens nous conduit, dans les chapitres B2 à B4, à présenter les perceptions, motivations, conduites et affects au regard d'un constat central : les convictions raisonnables exprimées par les salariés, convictions mises en exergue dans le chapitre B2 avec notamment la présentation des catégories éthiques constatées.

Bien entendu, ce constat central au regard de la question de thèse n'a pu se faire qu'en analysant à maintes reprises les verbatims, et la présentation des jugements et des convictions raisonnables des salariés ne peut se faire à brûle pourpoint sans montrer rapidement l'ensemble du terrain étudié empiriquement et en particulier le « rapport au travail » des salariés interviewés.

C'est l'objet de ce chapitre B1 que de montrer de manière synthétique, grâce aux codages réalisés sur les entretiens, différents aspects du rapport au travail de ces salariés, dont le caractère « domination » ou « émancipation » de celui-ci.

1-2 Rappel sur l'analyse qualitative faite pour les résultats suivants

L'analyse qualitative est faite sur les dires, les perceptions des salariés. Ces dires n'ont pas seulement trait aux faits et actes, à savoir « *Que voyez vous ?* » et « *Que faites vous ?* » mais ont trait également à leur analyse normative et à leur opinion, à savoir « *Qu'en pensez vous ?* » et « *Que souhaitez vous ?* ». Ce sont les salariés qui sont interprétatifs, critiques et inventifs, pas le sociologue.

Comme décrit dans la partie méthodologie, l'analyse qualitative faite reprend à peu près les étapes de la « théorie enracinée »²⁶⁵ dont les 2 premières :

« L'analyste commence par coder les occurrences dans ses données en autant de catégories d'analyse que possible.....,

Il faut ensuite intégrer les catégories et leurs propriétés....

Ces codages ont été faits à posteriori, à la vue des entretiens qualitatifs, et non pas à priori pour poser des questions plus ou moins précises.

L'utilisation d'un outil d'analyse ad hoc sur tableur a permis ces codages et mises en catégories,

265 Guillemette François, « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », Université du Québec à Chicoutimi, recherches qualitatives / vol 26(1) 2006 pp. 32-50

ainsi que quelques tris (De sous-populations ou de codages) et surtout des comptages pour appréhender des ordres de grandeurs, ex : une majorité, une bonne moitié, quelques uns.

Des petits tableaux montrant ces comptages sont présentés dans chaque chapitre B2 à B4 juste pour montrer facilement des catégories avec leur ordre de grandeur, mais ce n'est en aucun cas une analyse quantitative.

Le tableau des perceptions, motivations et conduites décrit dans la section suivante « *BI-4 Présentation des items des perceptions, motivations et conduites* » est issu de ces codages. Les entretiens sont surtout qualitatifs et donc tout n'a pas été codé. En particulier les perceptions par les salariés de leur organisation (Objectifs, utilité, contraintes, organisation et fonctionnement), perceptions d'autant plus diverses que ces salariés ont tout type de poste et sont dans tout type d'organisation, n'ont pas été codées. Les points saillants de la perception par les salariés de leur organisation sont néanmoins rendus visibles dans ce tableau par la perception de l'objectif financier, par les motivations « personnelles », à savoir relevant de finalités personnelles (Épanouissement, salaire, relations, reconnaissance), et par les motivations « externes » des salariés, à savoir les motivations qui seraient relatives, selon les salariés, aux objectifs, à l'utilité ou aux contraintes à prendre en compte.

Surtout, ces perceptions par les salariés de leur organisation sont présentées en détail et avec des verbatims dans le chapitre B3 et les jugements portés, fondés sur leurs perceptions, sont présentés dans le chapitre B2 suivant.

1-3 Champ économique, organisations et salariés-acteurs dans le verbatim

Le titre de la thèse « *Engagement social dans le champ économique au regard de l'éthique personnelle* » pourrait laisser penser que nous privilégions lors des entretiens le rôle «acteur» du salarié. Il n'en ai rien si l'on considère le volume de verbatim pour chaque thème abordé durant ces entretiens (Voir sous-section *A6-1-3 Guide d'entretien utilisé*). Certes, notre pari est que c'est au salarié de donner sa perception, son jugement sur l'environnement économique et sur l'organisation qui l'emploie, mais il ne lui a été fixé aucune limite quant à la durée ou l'importance de chaque séquence de l'entretien, étant entendu qu'il sait, en début d'entretien, les 3 séquences de celui-ci.

L'importance de chaque séquence étant rapportée à la taille des notes prises, le tableau suivant la résume pour chaque thème abordé :

Thème Verbatim	Proportion de verbatim	Taille du verbatim
Prise de recul: jugement et souhait "éthique"	13%	42313
Champ économique et organisation dans champ économique	31%	101346
Organisation et fonctionnement	26%	85505
Total "votre organisation"	63%	
Salariés rêves, objectifs, hors travail	14%	45199
Salariés fonctionnement et implication	17%	56818
Total "vous dans votre organisation"	37%	
Total	100%	331181

Dans ce tableau la « Taille du verbatim » indique pour chaque thème abordé le nombre de caractères des notes prises. Pour nous, cette taille est un indicateur de l'importance du thème.

Ainsi, 63% des entretiens concernent le champ économique, l'organisation dans celui-ci et le fonctionnement de l'organisation, et 37% le salarié lui même, dans et hors son organisation, la séquence « prise de recul » étant distribuée pour moitié entre « votre organisation » (Jugement) et « vous dans votre organisation » (souhaits). Le salarié fait donc grand cas des déterminants sociaux qu'il perçoit (Sinon, il aurait tendance à les taire ou à minimiser leur importance en n'insistant pas trop sur ces thèmes, pour parler surtout de lui, dont de ses désirs et convictions).

D'une certaine façon, la messe est déjà bien dite lorsqu'on a parlé du champ économique, de l'organisation dans celui-ci et de son fonctionnement, d'où un titre de thèse plus explicite :

« Dans des organisations déterminées et contraignantes, Engagement social au regard de l'éthique personnelle :

Le salarié est un acteur bien relatif. En particulier, les conduites qu'il a et les perceptions qu'il exprime procèdent en grande partie de ce qui est prescrit ou suggéré. Ce que nous étudions plus précisément, ce sont les écarts, les libertés prises par certains et moins par d'autres par rapport aux conduites dictées ou les représentations suggérées. Ces écarts (Pour certains : désobéissance, révolte ; contestation, pour d'autres : soumission-acceptation; pour d'autres encore : peur, tristesse) autant dans les perceptions que dans les conduites, procèdent, par définition, moins directement des contraintes sociales (déterminants sociaux) que de ce qui fonde la personne elle-même : convictions et affects.

Mais ce sont ces écarts qui peuvent ou non « faire bouger les lignes ».

Le salarié peut prendre sa liberté selon Spinoza : *« Spinoza oppose liberté et contrainte et non pas liberté et nécessité. Il peut y avoir "libre nécessité". »* (Henrique Diaz) et (E1D7) *« Une chose*

est libre quand elle existe par la seule nécessité de sa nature²⁶⁶ et n'est déterminée à agir que par soi-même ; une chose est nécessaire ou plutôt contrainte quand elle est déterminée par une autre chose à exister et à agir suivant une certaine loi déterminée » . loi humaine, sociale, de l'état civil. en tenant compte (« sous la conduite la raison ») ou non (si les affects sont trop forts) des déterminations sociales, des nécessités, etc..

Dans ce cas, les **causes** des conduites sont dans la personne elle-même (A savoir l'ingenium ou complexion de la personne incluant (affects, convictions) comme nous l'avons vu dans la partie A, chapitre A5- *Alternative avec une conception spinoziste de la personne*) et les **motifs** des conduites sont en particulier les déterminations sociales, les contraintes, les oppressions, etc... Affects et convictions provoquent les actions à faire, adéquates (si sous la conduite de la raison) ou inadéquates : ces causes ont donc des effets prévisibles...Selon les personnes, les mêmes **motifs** ne provoquent pas du tout les mêmes perceptions et conduites, les **causes** de ces différences étant les convictions et affects.

1-4 Présentation des items des perceptions, motivations et conduites

Ce tableau est donc en quelque sorte une présentation intermédiaire entre l'ensemble des verbatim recueillis et les tableaux synthétiques soutenant les résultats trouvés présentés dans les chapitres B2 à B4 suivants. A titre indicatif, ce tableau comporte 15 items par salarié, alors que le tableau complet utilisé pour les analyses en comporte 55 et le tableau des caractéristiques sociales 14.

Pour chaque salarié, il résume son « rapport au travail », à savoir sa perception, en toute subjectivité de celle-ci, notamment par le résumé de ses motivations et de sa conduite.

Au regard de notre guide d'entretien, un seul item procède de la première partie de l'entretien, « *Perception de votre organisation* », objet principal du chapitre B3, les autres procédant de la deuxième partie de l'entretien, « *vous dans l'organisation* » et aucun de la troisième partie, « *prise de recul, jugement et souhaits* », objet principal du chapitre B2 .

Plusieurs études d'envergure ont trait à ce « rapport au travail », de fait surtout dans le registre « *vous dans l'organisation* », en s'appuyant sur diverses catégories ou significations à travers lesquelles le travail peut être interprété. Parmi celles-ci notons celle de D. Méda (1995) (« *facteur de production* ») (*moyen en vue d'une autre fin*), comme « *essence de l'homme* » et comme « *système de distribution des revenus, des droits et des protections* ») ou de S. Paugam (2000)

²⁶⁶ Nécessité de sa nature, élargie à « dans la nature » dont groupes humains : Voir notre discussion de la section A5-3 *Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*

(l'*homo oeconomicus* (en référence à la dimension instrumentale), l'*homo faber* (en référence à la tâche) et l'*homo sociologicus* (en référence au cadre social du travail)).

Nous retiendrons toutefois celle, plus directement subjective et procédant moins d'une classification sociologique étrangère à la plupart des salariés, de Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger (2001) qui distinguent les dimensions instrumentale, sociale et symbolique du travail. Ces dimensions sont expliquées ainsi par Dominique Méda et Patricia Vendramin²⁶⁷ : « *La dimension instrumentale fait référence aux attentes « matérielles » par rapport au travail (le salaire, la sécurité d'emploi), la dimension sociale concerne l'importance des relations humaines au travail et la dimension symbolique touche aux possibilités de développement personnel, à la capacité de s'épanouir et de s'exprimer dans son activité, à l'intérêt pour le contenu du travail, au sentiment de réussite, au niveau d'autonomie et à l'utilité sociale* », en notant que « *certains auteurs regroupent les dimensions sociale et symbolique en une seule dimension appelée « expressive » (Habermas, 1987 ; Zoll, 1992)* ».

En effet, ces dimensions instrumentale, sociale et symbolique recourent en partie les dires des salariés avec parfois quelques nuances, notamment concernant le rapport au salaire qui n'est pas que « instrumental » comme le souligne d'ailleurs D Méda et P Vendramin²⁶⁸ : « *Le rapport au salaire est aussi investi d'une valeur symbolique ; le salaire est aussi la mesure de la valeur d'une personne, un signe objectif de reconnaissance et d'estime, un signe d'émancipation* ». Le petit tableau ci-dessous propose un recouplement entre ces dimensions ainsi définies et 3 des items présentés dans notre tableau.

<i>Dimension/ Item ----></i>	Motivation personnelle	Motivation externe	Rapport au salaire
<i>Instrumentale</i>	Salaire	Contrainte	Contrainte
<i>Sociale</i>	Relations ; reconnaissance	Objectif	Objectif
<i>Symbolique</i>	Épanouissement ; reconnaissance	Utilité (sociale)	Épanouissement, autonomie, émancipation

Les 3 items rappelés dans ce petit tableau sont explicitées et illustrés de nombreux verbatims dans la section *B3-3 Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions*. Notons que nos 3 items, chacun pouvant avoir un codage correspondant aux 3 « dimensions » mentionnées permettent une synthèse beaucoup plus précise du « rapport au travail » des salariés. Explicitons ces

²⁶⁷Dominique Méda et Patricia Vendramin, « *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?* », SociologieS [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010

²⁶⁸Dominique Méda et Patricia Vendramin, Ibid

3 items.

En premier lieu, nous distinguons, avec les salariés, 2 catégories de motivations :

Motivations « personnelles » ou « *au regard des finalités personnelles* » qui en quelque sorte enrichissent directement d'une manière ou d'une autre le salarié : le salaire, certes, mais aussi la richesse des relations aux autres, l'épanouissement personnel grâce à toutes sortes de causes (Innovation technique, manager une équipe, voyages, etc..), le fait de se sentir reconnu par les autres dont la hiérarchie, ou de se reconnaître et d'avoir une estime de soi,

Motivations externes ou « *au regard des finalités de l'organisation* » à savoir une certaine adhésion ou consentement plus ou moins contraint incitant à une implication à des actions ayant un impact déterminé sur l'organisation (Objectifs internes à celle-ci), sur l'environnement économique de celle-ci (Objectifs du type part de marché, C.A., etc., ou contraintes du type concurrence à combattre en baissant les coûts) , et même sur la société (Utilité de ce qui est produit, etc..)

et enfin le 3. ième item :

Le *rapport au salaire*, celui-ci ne relevant pas que de la dimension « instrumentale ». Certes, ce rapport peut se limiter à cette dimension « instrumentale » (Salariés contraints d'avoir un salaire pour « gagner leur vie »), mais 2 autres types de rapports sont évoqués par les salariés, et mentionnés d'ailleurs par D Méda et P Vendramin citées ci-dessus : objectif d'avoir un salaire toujours en progression car c'est un signe tangible de reconnaissance, et autonomie, émancipation que permet le fait de gagner sa vie, de ne pas dépendre qui de son (sa) conjoint(e), qui de ses parents, qui encore des aides publiques.

Un salarié n'ayant qu'un rapport instrumental au travail, sans aucun rapport « expressif » (*Habermas, 1987 ; Zoll, 1992*)), auraient des dires codés ainsi pour chaque item :

<i>Dimension/ Item----></i>	Motivation personnelle	Motivation externe	Rapport au salaire
<i>Instrumentale</i>	Salaire	Contrainte	Contrainte

À savoir qu'il ne travaille que pour toucher un salaire, qu'il est bien obligé de l'avoir pour vivre (A savoir pour satisfaire aux « *nécessités de sa nature*²⁶⁹ » (Spinoza E1D7)), et qu'il ne serait motivé, ou plutôt poussé à faire que ce qu'il est obligé, contraint de faire de par son emploi et l'organisation de son employeur.

269 Mais qu'est ce qui relève de la « nécessité de la nature » ou équivalent ? Critère normatif ? Perception subjective ? Quid des contraintes sociales intériorisées, naturalisées, essentialisées ? Voir aussi Danilo Martuccelli, Les sociétés et l'impossible Les limites imaginaires de la réalité ; Norme subjective de « la nature » : sentiment d'impuissance dont impossibilité de suffisamment préciser les causes, responsables, coupables.

Comme nous le constatons, les items retenus renvoient à des réalités perçues plus tangibles que les dimensions telles qu'elles sont définies et nommées par les auteurs cités (Instrumentale, sociale et surtout symbolique). Lorsque les salariés parlent d'épanouissement, de reconnaissance, d'autonomie, ils associent à ces termes (Voir les verbatim au chapitre B3) des réalités perçues et vécues.

Outre ces 3 items, chacun ayant un codage correspondant aux 3 dimensions définies par Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger (2001), nous avons 7 items supplémentaires pour mieux cerner le rapport au travail des salariés interviewés sur la base de leurs dires.

Ces 7 autres items retenus pour ce tableau des perceptions, motivations et conduites semblent hors des champs du dimensionnement retenu, celui de Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger, mais n'en sont pas moins importants.

Le premier de ces items est la perception de l'objectif financier de l'organisation. Quels que soient leurs types et leurs activités, les organisations employant des salariés ont des objectifs financiers assez similaires qualitativement mais pouvant être très différents quantitativement. Ces objectifs peuvent être un C.A., une marge bénéficiaire, un budget ou des coûts à ne pas dépasser, etc.... La perception par les salariés de cet « objectif » (De survie à cupidité en passant par « juste » ou contrainte plus ou moins acceptée) objectif qui pour la plupart a un impact sur leur travail, est un renseignement, parmi d'autres, sur leur rapport au travail.

3 items donnent une idée de l'implication concrète de chaque salarié à son travail, du rapport concret qu'il a à celui-ci. Les dires pour chaque item sont codés ainsi :

Faire son travail : juste, un peu plus, beaucoup plus,

Une tâche, hors de ma responsabilité, n'est pas faite : je la fait, je l'ignore, j'indique,

Je ne suis pas d'accord pour faire : je fait quand même, je refuse, je discute.

En relisant les dires des salariés, un item a été créé pour indiquer si spontanément dans ses dires le salarié a le soucis ou non de l'autre. Ce peut être à l'occasion de sa description de relations d'entre-aide, de coopération, ou lors des jugements portés : par exemple pour respect-dignité (voir sous-section *B3-4-5 Jugements portés et souhaits sur l'organisation qui emploie*) certains évoqueront des manquements qui les touchent personnellement alors que d'autres souligneront des manquements subis par d'autres moins bien lotis (sous-traitants, intérimaires, apprentis).

Enfin, 2 items ont une analogie avec la question principale des enquêtes de Baudelot et

Gollac²⁷⁰ : « *Qu'est-ce qui est pour vous le plus important pour être heureux ?* » tout en étant beaucoup moins généraux et polysémiques quant au concept de « être heureux ». Le premier item est la réponse à la question « Sentiment en allant au travail » avec des réponses codées en 3 catégories : content, Devoir ou soumission (Ex : il faut bien y aller!), Crainte (Ex : j'y vais la boule au ventre). Le 2. item a trait à la place de la vie « hors professionnelle », tout d'abord pour savoir si ces 2 vies sont bien séparées ou mélangées (Ex : mails ou dossiers à la maison) et surtout son importance, les réponses étant codées à posteriori en 3 catégories : primordiale (Ex : c'est la « vraie » vie), « complémentaire », « accessoire » (Si c'est le travail qui est primordial dans la vie et pour certains «malheureusement»).

1-5 Analyse longitudinale et commentaires des perceptions, motivations et conduites

Ce tableau est reproduit à la fin de cette partie. Dans cette section, nous proposons surtout une analyse longitudinale, première sous-section, puis une discussion au regard d'autres études citées, deuxième sous-section.

1-5-1 Explications, analyse et exemples

L'item 3, Nature fonction, nomme l'emploi. En particulier, les « Managers face aux clients » sont les responsables d'affaires, chefs de projets, ayant des contacts permanents avec le monde extérieur à l'entreprise. Les premières analyses des perceptions&jugements et souhaits&convictions ont été faites sur cette sous-population (Analyse débutant le chapitre B2).

L'item 4 indique le caractère lucratif ou non (Dans ce cas, association ou service public) et le type d'entreprise lucrative (Grande entreprise cotée en bourse (« CAC 40 ») ou P.M.E.).

L'item 5 indique si le salarié a une responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle sur d'autres (Ex : dans le cadre d'une équipe-projet). Dans la sous-section *B2-3-8 Perception et souhaits selon les type de salariés*, nous constatons une différence visible des convictions exprimées entre les managers et les managés.

L'item 6 résume la perception et le jugement sur l'objectif financier de l'organisation, objectif qui n'en est pas forcément un pour le salarié : pour beaucoup (24), c'est une contrainte qui peut être « acceptée », « subie », « inévitable », « perçue légèrement ». Sinon cet objectif est diversement apprécié : question de survie pour certains (19) dont survie par la grâce des actionnaires ou des banques (12) ; Objectif normal ou « juste » pour d'autres (22) en particulier par des salariés de

270 Baudelot Christian et Gollac Michel , *Faut-il travailler pour être heureux ?*, Centre d'étude de l'emploi in INSEE PREMIERE n° 560 de Décembre 1997

services publics conscients que c'est l'« *argent public* » (Edwige) ; et enfin « cupidité » pour certains (7), cupidité des actionnaires ... dont dépend leur survie professionnelle.

L'item 7 résume les motivations personnelles, certains ont plusieurs motivations (2 sont codées) : *épanouissement (EPA) et relations (RELA) pour Anne, Épanouissement et Reconnaissance (Reco) pour Danielle, Salaire (Sal) pour une question de survie pour Kalida et Laeticia, gagner le plus possible pour Gabriel (Sal ++), etc.*... A titre indicatif, 27 mentionnent le salaire, 35 l'épanouissement, 35 les relations avec les autres et 9 la reconnaissance. Notons que ces 3 motivations (épanouissement, relations, reconnaissance) se recouvrent un peu. Ainsi, les relations participent à l'épanouissement et à la reconnaissance ... mais il n'est pas anodin de nommer l'une plutôt que l'autre.

L'item 9 précise la perception du rapport au salaire. Ce peut être une « contrainte » (« Il faut bien bouffer ») ou, pour reprendre le terme de Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger, la dimension « instrumentale » du salaire : c'est le cas pour 28 salariés. Ce peut être pour certains (3) vraiment un objectif, marqueur de reconnaissance ou de réussite. Ce peut être enfin un marqueur d'autonomie, d'émancipation (Pour reprendre le terme de D. Méda), pour d'autres (33 dont 17 femmes).

L'item 8 résume les motivations externes à la personne, celles relatives aux finalités de l'entreprise ou à son impact dans la société. Certains ont plusieurs motivations (2 sont codées) : *Basile est motivé par l'utilité (util) pour la société de ce qui est fabriqué ou fourni mais aussi adhère ou consent à surmonter les contraintes (Cntr) qu'il subit (Ex : de tenue des délais) ou que son entreprise subit (ex : concurrence), tandis que Edwige est plutôt motivée par l'utilité, comme Basile et bien d'autres, mais aussi par des objectifs (obj) fixés par son organisation ; certains, telle Queenie précisent que l'utilité sociale est justement un objectif principal de leur organisation.* A titre indicatif, 12 sont « motivés » par les contraintes à surmonter, 24 par des objectifs de leur organisation et 54 (!) par l'utilité.

Bref, sur la base des items 7 à 9, la dimension purement instrumentale du travail est ici largement minoritaire : seulement 7 salariés ont les « motivations » suivantes :

Dimension/Item	Motivation personnelle	Motivation externe	Rapport au salaire
Instrumentale	Salaire	Contrainte	Contrainte

Dont 3 sans même citer autre chose (Didier, Laeticia, Zoubeda).

Les items 12, 13 et 14 donnent une idée de l'implication des salariés. Au gré des entretiens, tous n'ont pas répondu au 3 indicateurs d'implication que nous avons proposés à la discussion.

A l'item 12, « faire son travail » de *juste ce qu'il faut* à *beaucoup plus*, 18 disent faire juste ce qu'il faut dont Gaston qui indique une raison de solidarité (« *sans zèle car mauvais pour les autres* »), 32 disent faire plus (Fait +) et enfin 14 disent faire beaucoup plus (Fait ++).

Sur l'item 13 (Que faites vous si vous constatez une tâche non faite), 50 salariés ont parlé. 6 ignorent (En général car « Ce n'est pas mon problème » ou « je m'en fout ») dont Nadège qui dit qu'elle faisait avant et Fabienne qui précise que c'est impossible (Pas la compétence de faire à la place de). 35 font à la place dont Taissa qui indique « sans me poser de question », et 10 indiquent le problème, dont Emerique qui dit indiquer directement à la personne concernée (Mais c'est le cas de bien d'autres : rares sont ceux qui remontent le problème à la hiérarchie sauf s'il y a trop de récurrence) et Jackson qui soit indique soit fait.

Sur l'item 14 (Suivi ou non des procédures et/ou désaccord sur une tâche à faire), 55 salariés ont parlé dont Raymond qui ne dit que s'écarter des procédures. 17 disent obéir dont Khaled (« sans discuter »), Madeleine (« car je suis nouvelle »), enfin Nicolas et Didier qui disent néanmoins s'écarter parfois des règles. 21 disent désobéir et 16 disent discuter dont Taissa qui dit « discuter ferme » et Hermann qui dit « discuter ou désobéir ». Cette velléité de révolte ou de soumission sera analysée plus complètement dans le chapitre B4.

L'item 11, implication entre-aide ou solidarité, indique plus un rapport à l'autre, dans le cadre du travail, qu'un rapport direct au travail. Le codage n'est pas celui d'une réponse à une question, mais le résultat très synthétique d'une analyse de l'ensemble du contenu des entretiens. 19 ne montrent pas spécialement un soucis de l'autre qui dépasse les nécessités des relations professionnelles dans le cadre limité du travail à faire, et 45 semblent avoir un soucis de l'autre au delà des nécessités de leur travail.

Enfin, les items 10 (Votre sentiment pour aller au travail) et 15 (Place et importance de votre vie hors travail) permet partiellement de situer la vie de travail dans toute la vie du salarié.

5 personnes disent éprouver généralement de la crainte avant d'aller au travail dont Garance, mais qui parle de contentement pour aller dans son autre travail. 8 disent y aller par devoir, résignées. Surtout, 52 disent être contentes en y allant.

Ces réponses sont à relativiser avec les dires à propos de la place et de l'importance de la vie hors travail. 16 parlent d'un recouvrement, d'un mélange entre vie professionnelle et vie hors travail, dont 4 précisant que c'est « malheureux », et 46 ont le soucis de séparer leurs 2 vies. 6 estiment que leur vie hors travail est accessoire, 4 précisant que c'est malheureux. 18 estiment que leur vie hors travail est primordiale, certains précisant que c'est la « vraie » vie (Alors même que 13 d'entre eux disent

être contents d'aller au travail : peut être que le travail permet d'avoir les moyens pour réaliser ailleurs sa « vraie » vie²⁷¹) et enfin 40 disent que leur 2 vies sont complémentaires dont 34 qui sont contents d'aller au travail.

1-6 Discussions au regard d'autres études

Bien que notre sujet de thèse est de considérer les perceptions et conduites sociales des salariés au regard des convictions qu'ils expriment, nous venons de faire au préalable une analyse longitudinale du rapport au travail des salariés interviewés. Cette analyse nous permet de faire maintenant des rapprochements avec les études d'envergure faites et analysée en particulier par D. Méda et Lucie Davoine (Enquête *Davoine, 2007 et Davoine Méda 2008* jointe en annexe 1 du chapitre B1) afin de conforter la crédibilité de nos données comparables et plus généralement la crédibilité de nos entretiens.

Des résultats des enquêtes Davoine, 2007 et Davoine&Méda 2008, nous nous attachons à ceux correspondant aux questions suivantes :

Importance de l'intérêt intrinsèque du travail

Importance d'avoir un emploi intéressant

Rapport instrumental (au travail) :

Emploi : juste un moyen de gagner de l'argent et rien d'autre

Importance d'avoir un salaire élevé

Importance de venir en aide à d'autres personnes

Importance d'être utile à la société

Dans quelle mesure le travail est il important dans votre vie ?

À savoir presque toutes les questions que ces études ont abordées.

Tout d'abord quelques remarques sur les différences de méthode d'enquête pouvant expliquer des différences de résultats :

L'enquête de Davoine&Méda repose sur de nombreuses réponses à un questionnaire ne permettant pas de relativiser un item par rapport à un autre, sauf à posteriori selon le comptage (En particulier pour les questions du type « Importance de »), mais permettant de différencier les réponses par tranche d'âge, encore que les variations en fonction de l'âge ne soient pas flagrantes,

Dans notre cas, entretiens qualitatifs dont l'analyse a permis d'en extraire des items, les

271 « *Le travail est ici la clé qui permet d'accéder à d'autres biens* » dans « Faut-il travailler pour être heureux ? Christian Baudelot, Ecole Normale supérieure et Michel Gollac, Centre d'étude de l'emploi in INSEE PREMIERE n° 560 de Décembre 1997

salariés eux-même déterminent par exemple l'importance relative de tel ou tel item (Ainsi épanouissement, relations, salaire, reconnaissance) ne serait ce qu'en les mentionnant ou en les taisant.

Ainsi, la réponse à la question « Importance d'avoir un salaire élevé » est plus sujette à une évaluation polysémique (Qu'est ce qu'un salaire élevé?) qu'un dire d'un salarié qui soit ne parle pas du salaire car d'autres motivations lui semblent plus importantes, soit dit d'emblée qu'il veut gagner le plus possible (Objectif), soit dit qu'il veut gagner suffisamment pour vivre correctement, soit enfin, dans la plupart des cas, qu'il l'associe à d'autres motivations.

Plus généralement, des termes bien diversement interprétables comme « Intérêt intrinsèque », « emploi intéressant », « salaire élevé » ou « important dans votre vie » ne devraient pas conduire à des résultats exprimés au millième, quand bien même les questions soient posées à des centaines de personnes car chaque réponse procède de 2 appréciations indépendantes, et donc non distinguables, de celui qui répond : la conception qu'il a de « salaire élevé » (par exemple) et sa volonté de le positionner par rapport à d'autres items comme « emploi intéressant » en cochant sa réponse. Notre analyse qualitative permet d'emblée au salarié de témoigner de ces priorités, de ce qui est le plus important pour lui.

Le tableau suivant fait correspondre les items et les résultats des 2 enquêtes :

Davoine&Méda	Résultat	Item d'analyse des entretiens	Résultat
Intérêt intrinsèque du travail	95,00%	Item 7 (Épanouissement, relations, reconnaissance)	59/64 soit 92%
Avoir un emploi intéressant	95,00%		
Emploi : juste un moyen de gagner de l'argent et rien d'autre	18-30%	Items 7 (salaire uniquement)	5/64 soit 12%
Importance d'avoir un salaire élevé	80-85%	Item 7 (Le salaire est une motivation explicite)	27/64 soit 42%
Importance de venir en aide à d'autres personnes	60-65%	Item 11 (entre-aide solidarité)	45/64 soit 69%
Importance d'être utile à la société	70,00%	Item 8 (Utilité)	54/64 soit 84%
Dans quelle mesure le travail est il important dans votre vie ?	58-63%	Item 15 (Vie hors travail complémentaire ou accessoire)	46/64 soit 72%

Notons une contradiction entre les 95% qui jugent important « l'intérêt intrinsèque » du travail ou « avoir un emploi intéressant » et 18 à 30% qui disent que c'est plutôt juste un moyen de gagner de l'argent. Pour notre part, dans les 5 réponses retenues (pour *juste un moyen de gagner de l'argent*), Gabriel a comme autre motivation de contribuer aux objectifs de la société pour en être récompensé

(Il dit par ailleurs que les objectifs de la société et les siens propres, « *c'est pareil* ») et Kalida a comme autre motivation l'utilité. Pour 4 personnes sur ces 5, avoir un salaire est une contrainte, alors que c'est un objectif pour Gabriel.

Notons encore un résultat très différent entre la motivation « Importance d'avoir un salaire élevé » sans relativiser cette importance par rapport aux autres importances citées (d'où 80 à 85% d'avis positif à cette question un peu démagogique) et salaire explicitement cité comme motivation en renonçant à une autre et ce sans avoir à poser la question (42% qui le citent et donc ne citent pas épanouissement ou relations ou reconnaissance).

Sinon, globalement, les résultats entre ces 2 enquêtes menées de manière fort différente (Quantitative et questionnaire pour l'une, qualitative et entretiens pour la nôtre) sont assez proches.

1-7 Travail: domination ? émancipation ? vrai travail ?

Cette rapide analyse longitudinale nous permet également de répondre aux interrogations de A. Honneth²⁷² présentées dans la sous-section *A3-4-1 « Concept de travail : domination ou émancipation »*.

Selon A. Honneth, la domination du travail (« *forme originale historique de la domination.* ») se concrétise dans l'agir et la finalité instrumentale de celui-ci, et l'émancipation par le travail se manifeste

d'une part par le fait que « *l'émancipation de l'homme civilisé du pouvoir supérieur de la nature ne peut être atteinte avec succès que grâce à l'activité de travail* » d'après Horkheimer et Adorno (dans « *Dialectique de la raison* »). Dans notre tableau, l'item 8 mentionnant l'« utilité » pour la société renvoie à cette nécessité de maîtrise sur la nature,

et d'autre part, en faisant référence à Habermas, par l'agir ou l'activité communicationnel, « le nombre de processus interpersonnels qui ne peuvent être saisis par ce modèle (communicationnel) indique le degré de réification d'une société ». Dans notre tableau, l'item 7 mentionnant épanouissement et surtout relations aux autres renvoie à cette activité communicationnelle, ainsi d'ailleurs que l'item 11 (entre-aide solidarité).

Enfin, selon A. Bidet²⁷³, la perception d'accomplir un « vrai » travail, renvoie également à la conviction de faire un travail utile et épanouissant.

272 Honneth Axel, Gernet Isabelle (trad.), « Travail et agir instrumental. À propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société », *Travailler*, 2/2007 (n° 18), 240p, p. 17-58

273 Bidet Alexandra, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Puf collection « Le lien social », 2011, 428p

En se fondant sur les comptages sommaires réalisés, une grande majorité aspirent et pensent vivre une émancipation par le travail en citant « utilité », « relations aux autres », « épanouissement » comme motivations principales, même si les motivations plus instrumentales (salaire, contraintes, ..) rappelant la dimension « dominante » du travail sont également citées : seulement 7/64 ne voient que cela, mais 27/64 en citant « salaire » et 12/64 en citant « contraintes » affirment clairement cette dimension « dominante » comme importante.

Dit autrement, beaucoup de gens voient la dimension contraignante, dominante du travail et de devoir travailler pour vivre, mais plus de 90% espèrent avant tout, et essaient de vivre leur travail, en partie « vrai » travail, comme facteur d'émancipation.

1-8 Faire face au mal être au travail

Notre travail de thèse comporte donc quelques résultats intermédiaires relatifs au rapport au travail indirectement liés aux problématiques que nous avons développées mais qui pourraient poser question sur nos résultats principaux s'ils, ces résultats intermédiaires, contredisent des résultats d'autres études. Les résultats précédents, pourtant corroborés par des études quantitatives, peuvent sembler surprenants : certes certains des salariés interviewés font état de grande souffrance, de dépression nerveuse, d'arrêts de travail, néanmoins une bonne majorité des salariés éprouvent des affects joyeux dans leur situation présente. Ce résultat semble contredire d'importantes études sur la souffrance au travail, même si la plupart des salariés interviewés éprouvent de la crainte ou de la révolte pour le futur.

Parmi les importantes études sur la souffrance nous devons mentionner les travaux de Ch. Dejours²⁷⁴. Plus précisément, nous allons moins analyser la nature des souffrances subies que les mécanismes qui les provoquent ou les évitent, d'abord chez Ch. Dejours, puis, en nous référant aux dires des salariés interviewés, pour montrer qu'il y a certes des mécanismes, des organisations, qui provoquent la souffrance, le mal-être, et ce ne sont pas les seules causes, mais qu'il y a aussi d'autres mécanismes, d'autres réactions qui sont autant de résistances : il y a de la servitude, mais elle n'est pas si « volontaire » ou fatale que cela.

1-8-1 Souffrance au travail : « constat désespéré », « noirceur d'une torpeur tue » ?

Les termes entre guillemets du titre de cette sous-section sont empruntés à un article de « Les

274 Dejours Christophe : *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, éditions du Seuil, 1998, 183 p.
Conjurer la violence - Travail, violence et santé, Payot, 2007, et coll. « Petite Bibliothèque Payot » no 785, 2011
Suicide et travail : que faire ?, en collaboration avec Florence Bègue, PUF, 2009, 130 p.

Inrocks 01/03/2015 » ²⁷⁵ à propos d'un récent ouvrage de CH. Dejours²⁷⁶, ouvrage mis en perspective avec les précédents et donnant ainsi une bonne idée de ce qui est perçu des travaux de celui-ci. Selon cet article de Les Inrocks, « *l'auteur (Ch. Dejours) élargit aujourd'hui le cadre de son travail en lui associant un regard plus ouvert et positif. Comme si une espérance se greffait enfin sur un constat désespéré, comme si la lumière du jour venait éclairer la noirceur d'une torpeur tue* ». Certes, comme le rappelle l'article, « *l'auteur a toujours dit qu'il était possible d'éviter la souffrance en inventant individuellement des ficelles, des astuces, des "bricolages", pour reprendre l'expression de Michel de Certeau* » mais « *il (Ch. Dejours) observait en même temps la puissance d'une servitude volontaire collective.* ». Ainsi, la « *servitude volontaire collective* » est le principal mécanisme favorisant la souffrance au travail car selon Ch. Dejours cité dans cet article « *le système qui génère une souffrance inédite dans le monde du travail ne fonctionne que "grâce à notre zèle (zèle des salariés) et à l'intelligence que nous mettons à le faire perdurer"* ».

L'analyse des verbatims recueillis montrent indéniablement quelques grandes souffrances (5 ou 6 sur 65 salariés, ce qui est dans la fourchette statistique des études récentes²⁷⁷), ainsi que des causes potentielles de souffrance, mais elle conduit à d'autres conclusions, pour expliquer, entre autre, qu'une majorité de salariés estiment avoir une vie supportable, sinon bonne, dans et malgré, le plus souvent, l'organisation qui les emploie.

Tout d'abord, parler de « servitude volontaire » nous rappelle le fameux essai d'Étienne de la Boétie²⁷⁸, « discours de la servitude volontaire » écrit en 1549, mais publié pour la première fois qu'en 1576 (13 ans après sa mort en 1563) car beaucoup plus subversif que le titre ne le laisse supposer. Certes, la plus grande partie de cet essai donne des exemples de servitudes subies (Mais seulement des exemples puisés dans l'antiquité compte tenu des risques à dénoncer directement des servitudes de l'époque de La Boétie), et c'est seulement vers la fin de cet essai que E. de la Boétie, du haut de ses 18 ans, dégage : « *Mais maintenant je viens à un point, lequel est à mon avis le ressort et le secret de la domination, le soutien et fondement de la tyrannie.* ». Suite à cette annonce, E. de la Boétie ne parle plus de soumission, de « *résignation* » (la première partie de ce dernier ouvrage de Ch. Dejours a justement pour titre « *Le temps de la résignation* »), mais décrit les mécanismes de la tyrannie, à savoir un tyran, secondé par « *quatre ou cinq .. qui maintiennent le tyran ... qui tiennent tout le pays en servage* », ceux-ci étant bien secondés : « *Ces six ont six cents*

275 Titre de l'article : « *Souffrance au travail un nouveau modèle de gestion se dessine* »

276 Dejours Christophe : *Le Choix Souffrir au travail n'est pas une fatalité* (Bayard, 02-2015)

277 Les études récentes estiment que 5 à 8% de la population française est touchée par un épisode dépressif chaque année (Enquête baromètre santé IPNES, 2005 ; Beck, 2007 ; Briffault et al., 2008)

278 Boétie (de la) Etienne, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Payot, 2002, 82p

qui profitent sous eux, et font de leurs six cents ce que les six font au tyran. Ces six cents en tiennent sous eux six mille, qu'ils ont élevé en état, auxquels ils font donner ou le gouvernement des provinces, ou le maniement des deniers, afin qu'ils tiennent la main à leur avarice et cruauté et qu'ils l'exécutent ... ». Et plus loin, « dès lors qu'un roi s'est déclaré tyran, tout le mauvais, toute la lie du royaume,ceux qui sont tâchés d'une ardente ambition et d'une notable avarice, s'amassent autour de lui et le soutiennent pour avoir part au butin, et être, sous le grand tyran, tyranneaux eux-mêmes. ».

D'un coup, la servitude n'a plus rien de volontaire, sauf pour certains, un petit nombre suffit, petits tyranneaux qui espèrent s'en sortir seuls et se soumettent donc pour obtenir quelques prébendes : la servitude est provoquée par la crainte, la peur, une coercition, une « *cruauté* » bien gérée. D'ailleurs, pour Spinoza, bien peu d'actions relèvent de la pure volonté, et certainement pas se laisser asservir !²⁷⁹. Ce sont les affects de crainte, de peur qui « poussent » dans ce cas précis.

Ce que montre les entretiens, c'est que cette peur, cette crainte n'est pas totalement une chape de plomb et que des affects (ex : de révolte), des convictions (ex : justice sociale) et enfin des actes au quotidien existent chez la plupart des salariés, managers ou non, et que bien des salariés n'attendent pas « *LE TEMPS DU CHANGEMENT* » et surtout « *Les nouveaux managers* » et « *Une révolution économique* » (Titres de la deuxième partie et de ses chapitres du dernier ouvrage de Ch. Dejours) pour essayer, là où ils sont, de vivre mieux que ne le laisse prévoir l'organisation économique et les valeurs qui la dominent.

1-8-2 Mal être au travail : de multiples causes

Les verbatims des 65 salariés, dont 45 du "privé" permettent de donner de nombreux exemples de mal être possible au travail pour toutes sortes de raisons (non adhésion aux objectifs, surtout financiers, relative utilité de ce que la boîte produit et de ce qu'on y fait, contraintes dites du marché, fonctionnement de celle-ci, dont modes de récompense).

En se fondant sur l'analyse et la discussion faites sur les verbatims dans les chapitres B2 et B3, nous allons d'abord souligner que les causes de mal être possible ne concernent pas que des personnes particulièrement exposées, de part leur fonction ou de fâcheuses caractéristiques de leur hiérarchie, mais concernent la plupart des salariés.

Ainsi, un mal être ou un malaise de bien des salariés est causé par des objectifs auxquels on

²⁷⁹ « *Pas de volonté chez Spinoza, mais des volitions ; pas de « liberté », mais des déterminations ; pas de « tractions » finalistes, mais des propulsions. Car le conatus est fondamentalement poussée, et seules les reconstructions téléologiques ex post du désir parviennent à le faire oublier. » dans « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente » de F. Lordon dans L'Année de la régulation n° 7 (2003-2004)*

adhère pas, loin de là, par une utilité toute relative, ou même une inutilité (Raymond qualifie son entreprise de « *parasite* ») de son entreprise à la société ou inutilité de ce qu'on y fait, et même par les contraintes auxquelles doit faire face l'entreprise, contraintes jugées contestables mais conditionnant quand même grandement le travail.

Ainsi, pour **Anne**, qui dit avoir été « *au bord de la dépression* » du fait de ce cumul de mal être sur ces 3 points : un objectif uniquement financier, « *pour survivre* » ; une logique marketing et de besoins « *artificiels* » « *qui ne mobilise pas du tout* » et enfin une contrainte de concurrence qui conduit à uniquement à « *Casser les coûts (ce qui) n'est pas une méthode : on perdra toujours à ce jeu.* » et Anne y perd personnellement car elle est jugée au regard de ces objectifs et contraintes.

De même pour **Danielle** et **Nadège**, c'est avant tout les changements d'objectifs qui causent ce mal-être : objectifs financiers très prégnants pour Danielle, objectifs qu'elle ne partage pas du tout : « *je n'arrive pas à entrer dans « l'opinion du groupe » : Je garde mes propres idées* » ; Objectifs de ventes de produits financiers aux clients téléphonant pour un sinistre pour Nadège disant être « *Plutôt en soutien « sinistres ». Plutôt réfractaire à la vente. (« Avant, » dit elle, « on faisait de tout « pour de vrai », ex : accueillir les gens, traiter le courrier, instruire un sinistre. »..).* » « *Poussée à être utile à la vente d'où en souffrance, dépression* ».

Ainsi, la perception de son entreprise dans le monde socio-économique, sans même parler de son fonctionnement en interne, peut provoquer un fort mal-être, de la souffrance. Mais pour la plupart des salariés, ce mal être causé par la perception de leur organisation dans l'environnement économique est ignoré ou atténué de 2 façons : certains n'ont pas trop « d'état d'âme », prennent acte, sont pragmatiques et acceptent ou se résignent à la subsomption de l'objectif principal, sont assez indifférents à l'utilité (« *rien à taper* » dit **Yolande** à propos de la compote) de ce que fait leur organisation et ne se posent pas de questions sur la « nécessité » des contraintes. Mais la plupart s'attachent à mettre en avant d'autres objectifs (production de biens et de services, bassin d'emploi), à insister sur une utilité, parfois perçue comme une nécessité, à faire le tri entre des contraintes nécessaires ou non. Nous soulignons, au chapitre B3 suivant que la remise en cause des priorités, le fait de travailler pour atteindre d'abord certains objectifs et moins d'autres, le fait de surmonter telles contraintes et d'en ignorer d'autres, sont autant d'actes de résistance pour mieux se sentir dans son travail et faire selon ses « *propres idées* » comme pourrait le dire Danielle. C'est le cas de **Joëlle** qui aime faire du design, qui regrette d'en faire surtout pour des produits de luxe, mais qui n'est pas harcelée par des objectifs financiers. C'est globalement positif pour elle.

Les causes du mal être sont aussi à trouver dans le fonctionnement de l'organisation, ce fonctionnement pouvant être ou non une mise en œuvre considérée comme « nécessaire » ou

« efficace » pour atteindre les objectifs ou surmonter les contraintes externes. Le mal être, pour ne pas dire plus, de **Zoubeda** provient de ces 2 causes, pas forcément liées : objectifs financiers et utilité toute relative d'un restaurant haut de gamme pour touristes fortunés d'une part, et autosurveillance avec dénonciation permanente, y compris par les clients outrés de la moindre imperfection d'autre part, mais également harcèlement sexuel de certains clients. Par contre, pour **Laetitia**, le mal être vient uniquement du fonctionnement, et non des objectifs, utilité ou contraintes (Travaux publics, objectifs financiers raisonnables, etc..). Le florilège de propos de Laetitia (recueillis dans la séquence « prise de recul » de l'entretien) est proche de tous ceux exposés dans le chapitre *B2 (Jugement de leur organisation par les salariés)* et la section *B3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective* : « nous sommes les rouages d'une société, pas des gens qui discutent, travaillent ; déplorable, malsain, antithèse de ce que ça devrait être », « procédures à suivre ; déshumanisant. Si des robots pouvaient le faire, on les utiliserait », « Mérite plutôt élitiste sur la valeur d'entregent, de « relationnel hiérarchique » du personnel. Hiérarchie condescendante », « Que chacun pour soi ; Quelle ambiance ! ».

Sans témoigner d'un si profond mal être que Laetitia, beaucoup de salariés témoignent, de par les mots utilisés et de part leur jugements, de malaise ou mal-être plus ou moins importants. Lorsqu'on considère la perception des valeurs dominantes de leur organisation, notamment celles à but lucratif, à savoir [chacun pour soi] et [mérite] le plus souvent élitiste, et les valeurs qu'ils souhaitent vouloir vivre, à savoir [cohésion-solidarité] et [équité ou mérite contribution], on a une idée assez claire de ce qui peut causer malaise et mal-être : des relations entre personnes fondées sur le [chacun pour soi], un mode de reconnaissance [mérite élitiste] et bien souvent perçu comme discutable et même arbitraire, des procédures déshumanisantes, ces 3 raisons étant celles de Laetitia citée ci-dessus, mais également une responsabilisation à posteriori plus culpabilisante comme le perçoit Danielle.

Bien des études soulignent ces facteurs de stress, de mal-être, en particulier celle de R. Wilkinson²⁸⁰ qui à la question « *Quelle est la principale cause de stress dans notre société ?* » répond : « *Ce n'est plus d'être dévoré par un lion, pas davantage de mourir de faim, et fort rarement d'être battu par un concitoyen, non : c'est d'être évalué socialement.* » et de citer de nombreuses études épidémiologiques pour étayer sa réponse.

Bref, le mal être, surtout dans les organisations à but lucratif, est inhérent à ce qui inspirent ces organisations, autant vis à vis du monde socio-économique que du fonctionnement interne, à savoir

280 Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse, 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)

l'individualisme, le chacun pour soi, la compétition entre tous et le mérite mesuré selon les critères du marché.

Mais l'analyse de nos entretiens montrent que beaucoup de salariés réagissent à cela, résistent.

1-8-3 Pour vivre au mieux au travail: de multiples résistances

Les verbatims de 65 salariés, dont 45 du « privé » permettent également de donner de nombreux exemples de résistance, de priorisation, de comportements de salariés, en particulier envers les autres, pour essayer, autant que possible, d'avoir une vie vivable, sinon agréable en entreprise.

La plupart des salariés ont conscience que s'ils vivaient, à l'intérieur de leur entreprise, les valeurs de celle-ci (Excellence, compétition, Key people, high potential, jugements, etc...), ce serait plutôt l'enfer.. C'est le cas parfois du fait de patrons plein de zèle libéral (« *petit con* » comme le qualifie **Gaston**). Mais dans bien des cas, les salariés, y compris des managers et cadres supérieurs, s'arrangent pour qu'il en soit autrement sans faire abstraction de la dureté du monde économique, de sa « guerre économique ».

En effet, que la guerre économique dans l'économie dite de marché entraîne le « chacun pour soi », la compétition entre acteurs économiques, l'élimination des moins performants selon des critères de « business », ne veut pas dire que l'inspiration qui semble nécessaire pour vaincre dans cette guerre là, doit être également l'inspiration de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Nous pouvons reprendre le point de vue de W. Röpke, économiste ordo-libéral, artisan, après guerre, de la renaissance de l'économie allemande, cité par M. Foucault dans une de ses leçons au collège de France : « *La concurrence est un principe d'ordre dans le domaine de l'économie de marché, mais non un principe sur lequel il serait possible d'ériger la société tout entière. Moralement et sociologiquement la concurrence est un principe plutôt dissolvant qu'unifiant.* » *Il faut donc ...organiser « un cadre politique et moral »,Il faut que ce cadre politique et moral assure «une communauté non désagrégée », et enfin « qu'il garantisse une coopération entre les hommes «naturellement enracinés et socialement intégrés »*²⁸¹.

Beaucoup de salariés, notamment des cadres dirigeants comme **Pierre** et **Ibrahim** ont répondu, au sein de leur entreprise, comme le suggère W. Röpke au niveau de la société, indépendamment de leur opinion sur le bienfait de la concurrence dans l'économie de marché (Opinion plutôt réservée pour Pierre, plutôt positive pour Ibrahim : voir les dires de ces 2 salariés dans la section *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*). Pierre (Responsable d'un service d'une bonne centaine de personnes) et Ibrahim (gérant de P.M.E.) pensent que leurs

281 Cité par Foucault Michel, naissance de la biopolitique, Paris, Seuil, 2004, 368p : leçon du 21 mars 1979

collaborateurs doivent être protégés autant que possible de la logique de guerre qui prévaut à l'extérieur : cohésion, concertation pour renouveler les ateliers, pas de mérite exacerbé. Pierre souligne que ce n'est pas le cas partout en citant France Telecom comme mauvais exemple. Un autre mauvais exemple est celui vécu par **Gaston**, ouvrier fondeur et syndicaliste : pour s'opposer à une politique élitiste, à des changements autoritaires des machines et du travail, il a fallu se battre, prendre quelques risques (Menaces de licenciement, suppression des heures d'activité syndicale).

Ces résistances sont loin de ne concerner que quelques cadres ou syndicalistes comme le montre l'analyse des entretiens dans les chapitres B2 et B3. Bien des salariés disent privilégier tel objectif plutôt qu'un autre, de considérer l'utilité plus que l'objectif, de s'attacher d'abord à la satisfaction du client, à la qualité de leur travail plutôt qu'à l'optimisation de la marge, de faire le tri entre les contraintes à surmonter, bref, de faire d'abord ce qui les motivent positivement, ce à quoi ils aspirent. Bien des salariés essaient de s'affranchir d'injonctions, de contrôles qu'ils n'apprécient pas, de critères (ex : de mérite) auxquels ils n'adhèrent pas. Bien des salariés ont le souci de l'autre, témoignent de plus d'empathie, ainsi **Joëlle** à propos du travail fourni : « *Avant, je motivais en semblant ignorer-minimiser la réalité (« t'inquiète pas, tu vas y arriver ») ; maintenant, plus d'empathie avec l'équipe sur le thème « c'est trop » et ils s'engagent tous seuls !* ».

1-8-4 Changer le fonctionnement sans interroger la subsomption ?

La conclusion de l'article cité de Les Inrocks permet, en l'analysant, de voir l'étendue socio-économique du problème : « *Mais, comme le regrette Christophe Dejours, tant que l'organisation du travail, problème politique à part entière, ne sera pas prise en compte par les politiques, la souffrance restera un fait social total et totalement sous-estimée. Si la prise de conscience semble enfin avoir eu lieu au sein du monde du travail, il manque la courroie de transmission de l'espace du politique pour esquisser des voies de pacification à un mal de notre époque, aussi pernicieux que macabre.* ».

L'organisation du travail, ainsi que les comportements délictueux de quelques personnes (Harcèlement, etc.), sont certes à prendre en compte par le politique.

Mais doivent être également pris en compte les finalités du travail, ce qui le subsume, en particulier lorsque cette finalité se limite à l'accumulation du capital ou à la réduction permanente des budgets, ainsi que certaines méthodes de gestion interne, directement dérivées de celles censées avoir cours dans une « guerre économique » : compétition interne, exclusion des moins performants, etc...

Le pouvoir politique peut donc encourager une nette dissociation entre une logique de guerre et

de captation de la richesse à l'extérieur de l'entreprise mais à laquelle l'entreprise se soumet, et une logique plus « vivable » à l'intérieur de celle-ci, d'une certaine façon, accepter une subsumption formelle et atténuer une subsumption réelle.

Toutefois, nous soulignons que le malaise, le mal-être au travail a aussi pour cause les finalités de l'entreprise : travailler même de façon conviviale comme cela se proclame dans certaines start-up devenus des multinationales, et s'apercevoir que l'ultime but de tout cela est l'enrichissement de quelques uns et ne contribue pas tant que ça au bien-être de la société, peut être pour le moins désagréable et frustrant. Dans quelle mesure le pouvoir politique interroge t' il les subsumptions formelles de cette nature ?

Manifestement, le pouvoir politique, dans un marché mondialisé, ne semble pas envisager ce type de contestation, au contraire.

D'ailleurs, l'activité de l'entreprise, entreprise d'aménagement et de développement urbain, que Ch. Dejours a étudiée entre 2008 et 2013 pour réaliser son dernier ouvrage²⁸² ne doit pas être totalement subsumée par l'accumulation du capital, même si elle doit s'attacher à ne pas perdre de l'argent, pour mettre en place dès le plus haut niveau des fonctionnements de nature à minimiser la souffrance au travail de ses employés. Le bien-être des salariés a certainement à voir, aussi, avec la finalité, avec l'utilité de ce que propose leur entreprise à la société, et dans cet exemple, utilité pour les collectivités territoriales.

1-9 Conclusion

Ce chapitre B1, préalable aux chapitres B2 et suivants, exposant et illustrant nos résultats de thèse, nous permet de présenter de manière globale et tangible le rapport au travail de tous les salariés interviewés. C'est une étape intermédiaire de nos démarches d'analyse entre les entretiens réalisés et les résultats et réponses aux questions de thèse de notre problématique.

Cette analyse longitudinale permet d'établir que si le travail a une dimension « dominatrice », renvoyant à des termes comme coercition, instrumentalisation, travail abstrait, etc., une grosse majorité de salariés espèrent y trouver une dimension « émancipatrice », renvoyant à des termes comme épanouissement, travail concret ou vrai, relations aux autres, utilité, etc...

Cette partie préalable nous a en outre permis de confronter ces résultats intermédiaires avec d'autres études sur ce même sujet, le rapport au travail. Cette confrontation est positive car il n'y a pas de différence majeure entre des résultats sur des items similaires et ce malgré des démarches fort différentes. Cette vérification est de nature à crédibiliser la matière première que sont nos

282 Dejours Christophe : *Le Choix Souffrir au travail n'est pas une fatalité* (Bayard, 02-2015)

entretiens, les méthodes d'analyse mises en œuvre et en conséquence la pertinence de nos résultats présentés dans les chapitres B2 à B4 suivants.

Partie B : résultats de l'enquête empirique

Nb Item	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Pseudo def	Genre	Nature fonction	Lucratif ? Oui Non et CAC 40	Manager Hierar ou forc Oui Non	Statut perçu de l'objectif financier	Motivation personnelle	Motivation externe	Motivation par rapport au salaire	Sentiment en allant au travail	Implication entre-aide solidarisé	Implication sur les tâches assignées	Implication sur les tâches non assignées	Implication en cas de désaccord	Place et importance de la vie "hors travail"	
Aribur3	Attilur2	Attilur5	Attribut sous-population 5	Attribut sous-population 1	notat perception libre	notat motivation vs finalité perso	notat motivation vs finalité Orga	notat motivation vs salaire	Neud classe passion?	Neud conduite 3	Neud conduite 1-1	Neud conduite 1-2	Neud conduite 1-3	Neud conduite 2	
Anne	F	Support Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie	Epa et Rela	Cntr	Emancip-auto	crainte	O	Fait +	NON FAIT fait;		Malheureusemen t mélangé et séparé complémentaire	
Basile	M	O et CAC 40	O	O	cupidité des actionnaires	Sal et Rela	util et Cntr	contrainte	Content	N	Fait juste		NON OK obeit	complémentaire	
Cathy	F	Support Contrôle de gestion	O et CAC 40	O	survie	Rela	Util	contrainte	Content	N	Fait +		NON OK desobeit	complémentaire	
Didier	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie	Salmn sinon rien	Cntr	contrainte	devoir	N	Fait juste		NON OK obeit	complémentaire	
Ernest	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	Survie de ALL- F- contraintes	sal et Rela	util	Emancip-auto	Content	O	Fait ++		NON FAIT ignore	PROC ecart; NON OK obeit	complémentaire
Félicien	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie vs actionnaires et banques	Sal et Rela	obj et util	Emancip-auto	Content	N	Fait juste;			NON OK desobeit	separé primordial
Gabriel	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie	sal++	Obj	objectif	Content	N	Fait +		NON OK obeit	separé complémentaire	
Hélène	F	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	Contrainte acceptée	epa et Rela	util	Emancip-auto	Content	N	Fait +	NON FAIT fait	NON OK discute	NON OK obeit	complémentaire
Isidore	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie vs actionnaires et banques	Salmn et Epa	Util et Cntr	contrainte	Content	N	Fait juste		NON OK desobeit	separé complémentaire	
Juhen	M	Support Qualité	O et CAC 40	O	survie	Epa et rela	util et Cntr	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé complémentaire	
Karl	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie vs actionnaires et banques	Epa	Util	contrainte	devoir	O	Fait juste		NON OK obeit	complémentaire	
Lucile	F	Support C.G.	O et CAC 40	N	survie	sal et Rela	obj et util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé complémentaire	
Maurice	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	Cupidité high mgt et actionnaires	Salmn et Rela	util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait;		separé complémentaire	
Nicolas	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	Logique de survie Cupidité high mgt et actionnaires	rela	util	Emancip-auto	Content	O	Fait +		PROC ecart; NON OK obeit	complémentaire	
Orson	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	Cupidité high mgt et actionnaires	Rela et Recon	Util	Emancip-auto	Content	N	Fait +		PROC ecart; NON OK desobeit	mélangé et complémentaire	
Pierre	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	survie vs actionnaires	Sal et Rela	Util	contrainte	Content	O	Fait +		NON OK desobeit	mélangé et complémentaire	
Raymond	M	Support DT R&D	O et CAC 40	N	survie vs actionnaires	Recon	Util	contrainte	Content	O	Fait +		PROC ecart	separé complémentaire	
Solange	F	Support DRH	O et CAC 40	O	survie vs actionnaires	Rela et Reco	Util	Emancip-auto	Content	N	Fait +		PROC ecart; NON OK desobeit	separé primordial	
Tristan	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	contrainte subie	Epa et Reco	Util	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK obeit	malheureusemen t accessoire	
Ugo	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	juste	Epa et Rela	objet util	Emancip-auto	Content	N	Fait ++		NON OK discute	mélangé et primordial	
Viviane	F	Managers face aux clients	O	O	juste	sal et epa	util	objectif	Content	N	Fait ++	NON FAIT indic	NON OK discute	separé complémentaire	
Wenda	F	Support DRH- Juridique	O et CAC 40	O	entre survie et juste milieu	rela	util	Emancip-auto	Content	N	Fait +	NON FAIT fait	PROC ecart; NON OK desobeit	Malheureusemen t mélangé et accessoire	
Xavier	M	Managers face aux clients	O et CAC 40	O	maximiser pour bonnes grâces actionnaires	Epa	Util	Emancip-auto	Content	O	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé parfois mélangé complémentaire	
Yves	M	Support Mig	O et CAC 40	N	survie	Salmn et Rela	Util	contrainte	devoir	O	Fait +	NON FAIT indique	NON OK desobeit	separé complémentaire	
Zoltan	M	Support- contrôle reporting	O et CAC 40	N	juste	Epa	Obj	Emancip-auto	Content	N	Fait juste		PROC resp	NON OK discute	separé complémentaire
Arlinda	F	chercheuse sociolinguistique	N	N	Contrainte couplée à contrainte de mobilité	Epa et reco	util (= Obj)	Emancip-auto	Content	O	Fait ++	NON FAIT fait;		mélangé et complémentaire	
Aaron	M	Tech-ing B.E. Mécanique	O	N	juste	Epa	util	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT indic		separé complémentaire	
Babette	F	Resp facturation gros clients	N	O	juste contrainte	sal+ et rela	util et Obj	contrainte	Content	O	Fait juste	NON FAIT fait	NON OK obeit	separé complémentaire	
Capucine	F	Vendeuse clients	O et CAC 40	N	survie et contrainte vécu	Rela	util	Emancip-auto	Content	O	Fait juste	NON FAIT fait;		separé complémentaire	
Barthod	M	Dir MKT	O et CAC 40	O	juste	Epa et Rela	Util	Emancip-auto	Content	N	Fait +	NON FAIT fait	NON OK desobeit	mélangé et complémentaire	
Christobal	M	Analyse clients marché	O	N	objectif cupide, loin	Epa et Rela	util	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT ignore	NON OK obeit	separé complémentaire	
Danielle	F	resp équipe valid médicaments	O et CAC 40	O	cupidité vécu comme contrainte	Epa et Reco	util	Emancip-auto	devoir	O	Fait ++	NON FAIT fait	PROC ecart; NON OK discute	separé complémentaire	
Etiage	F	insti en IME	N	N	juste (= argent public...)	Epa et Rela	util et Obj	Emancip-auto	Content	O	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé complémentaire	
Fabienne	F	prof en centre resusc accident	N	N	objectif juste, vu comme contrainte	Epa	util	Emancip-auto	Content	O	Fait ++	NON FAIT ignore (impossible de faire)		mélangé et complémentaire	
Garance	F	resp bar théâtre et innovation CCI	N	N	objectif non financier mais de « renom », juste	Rela	util (= Obj)	Emancip-auto	Content et crainte	O	Fait ++	NON FAIT fait (mais moins)	NON OK obeit	complémentaire	
Hamione	F	Resp formation CCI	N	N	juste, mais contrainte	Rela et Recon	util et Obj	Emancip-auto	devoir	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé mais malheureusemen t accessoire	
Imane	F	prof documentaliste CCI	N	N	Economies nécessaires, contrainte acceptée	rela et Recon	Util (= Obj)	contrainte	devoir	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK discute	Malheureusemen t mélangé mais primordial	
Joelle	F	resp équipe design	O	O	objectif non primordial, un peu contrainte	rela et Epa	Cntr et Obj	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé complémentaire	
Dagobert	M	prof et HDR	N	N	Contrainte acceptée	Rela et Epa	util et Obj	Emancip-auto	Content	O	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK discute	mélangé et accessoire	
Kafka	F	comptable non cadre	O et CAC 40	N	juste	Sal survie	util	contrainte	Content	O	Fait juste	NON FAIT indic	NON OK obeit	separé complémentaire	
Luetticia	F	condéur de gestion	O et CAC 40	N	Objectif juste, entraînant contrainte	Sal survie (cf handicap visuel)	Cntr	contrainte	crainte	O	Fait juste	NON FAIT ignore	NON OK desobeit	separé primordial	
Emelie	M	technicien support Prod	O et CAC 40	N	Contraintes intolérables	Contraintes acceptées, mais pas de reperçusion sur le personnel.	sal et epa	util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT indic directemnt	NON OK desobeit	separé primordial
Madeline	F	regisseur costumes théâtre	N	N	Contrainte acceptée	sal et epa	util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait bien sur	NON OK obeit car nouvelle	separé primordial	
Nadège	F	technicien assurance	O	N	cupidité	salmn et Epa	util	contrainte	crainte	O	Fait juste	NON FAIT ignore (fait avart)	NON OK obeit	separé primordial	
Odette	F	responsable communication	N	N	Objectif croissant, pour moins coté à collectivité, juste	sal et epa	util (= Obj)	Emancip-auto	Content	O	Fait juste	NON FAIT indic		separé complémentaire	
Paulette	F	dir pedago musique	N	O	juste	epa	util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK obeit	mélangé et complémentaire	
Florian	M	O.P.J.	N	N	petite contrainte	Rela	util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait su indic	NON OK discute	separé complémentaire	
Gaston	M	ouvrier P2	O et CAC 40	N	Objectif, raisonnable juste	rela et Epa dans les lutes	util	contrainte	Content	O	Fait juste sans zèle car mauvais pour les autres		NON OK desobeit	separé complémentaire	
Queenie	F	ATSEM (agent territorial spécialisé à des écoles maternelles)	N	N	N.A.	salmn et recon	util (= Obj)	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK desobeit	separé primordial	
Rachelle	F	surveillante de nuit A.M.P	N	N	Même pas contrainte	Salmn et Epa	util (= Obj)	Emancip-auto	Content	O	Fait juste	NON FAIT fait	NON OK obeit	separé complémentaire	
Ségolène	F	infirmière	N	N	Contraintes perçues légèrement (non remplacement)	Salmn et Rela	util	contrainte	devoir	O	Fait +	NON FAIT fait		separé complémentaire	
Hermann	M	cuisinier traiteur	O	N	Objectif peu préparé, juste	sal et epa	util et obj	objectif	Content	O	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK discute	separé complémentaire	
Isabelle	M	Gérant de PME	O et CAC 40	O	O	Un peu Survie selon actionnaires	Obj et Cntr	Emancip-auto	Content	N	Fait juste	NON FAIT indic ou fait	NON OK discute	separé accessoire	
Jackson	M	ingénierie « produits structurés », Classe J De H à K, (hors cadres)	O et CAC 40	O	Contrainte acceptée, comprise	Rela et Epa	util Cntr	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT fait sans poser de question	NON OK discute ferme	separé complémentaire	
Takka	F	Adjoint du chef de service logistique hôtelier, Agente de ménage.	N	O	Contrainte acceptée	salairer++ et rela	obj et util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK obeit sans discuter	separé primordial	
Khaled	M	Responsable magasin Ingénierie, Coordinateur logistique	N	N	Contrainte acceptée	salairer++ et rela	obj et util	contrainte	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK obeit sans discuter	separé primordial	
Lancelot	M	Tech sup Hospitalier 1, classe, « conseiller hôtelier »	N	O	juste et contraint	Epa	Obj	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK obeit	separé complémentaire	
Ursuline	F	Responsable magasin hôtelier, Agente d'entretien qualifié, Espère être O.P. Qualifiée	N	N	contrainte subie	sal et epa	Util	contrainte	Content	O	Fait juste	NON FAIT fait	NON OK discute	separé primordial	
Vanessa	F	Directeur technique simulation et expérimentation, Position 3C	O et CAC 40	O	juste	Epa rela	Util	Emancip-auto	Content	N	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK discute	separé complémentaire	
Mariade	M	Chargé de recherche de 2. classe	N	N	Contrainte acceptée	Epa	obj et util	Emancip-auto	Content	O	Fait +	NON FAIT fait	NON OK discute	malheureusemen t mélangé mais complémentaire	
Nagab	M	sale account manager	O	N	juste	Epa rela	obj et util	Emancip-auto	Content	N	Fait juste	NON FAIT indic	NON OK discute	mélangé et complémentaire	
Willode	F	lead analyst	O	N	juste	Epa	obj et util	Emancip-auto	Content	O	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK discute	separé complémentaire	
Xolane	F	Vendeur conseillère	O	N	Survie, contrainte subie	Sal et Rela	Util et Cntr	contrainte	devoir	O	Fait ++	NON FAIT fait	NON OK obeit	mélangé et primordial	
Yolande	F	manager méthodes production	O et CAC 40	O	juste	epa et salaire	Obj et Cntr	contrainte	crainte	N	Fait +	NON FAIT fait	NON OK discute	separé complémentaire	
Zoubida	F	hôtesse d'accueil	O	N	Cupidité 100%	salairer++	Cntr	contrainte	crainte	N	Fait juste	NON FAIT ignore	NON OK desobeit	separé primordial	

Chapitre 2- Sens perçu et souhaité, catégories éthiques

2-1 Rappel à propos du sens pour les résultats présentés

Un sens, un pourquoi premier, inspire les « motivations » de l'organisation, de ce qu'elle fait, ces motivations étant déclinées en « objectifs », « utilité sociale », « contraintes et risques », et un sens différent inspire les motivations du salarié, ces motivations pouvant inclure certaines de l'organisation, mais aussi bien d'autres tel « épanouissement », « salaires » et bien sûr « contraintes ». Notons que les contraintes sont des motivations pas très positives. Nous nommons parfois « aspiration » les motivations positives.

Ce même sens (Vraiment ? : voir note bas de page²⁸³) inspirant les motivations de l'organisation inspire également son « quoi et comment », « quoi et comment » de l'organisation décliné en « organisation » et « fonctionnement », et le même sens inspirant les motivations du salarié inspire également son « quoi et comment » décliné en « fonctionnement » et « implication ».

L'explicitation du sens de l'organisation et des salariés se fonde sur l'ensemble des dires et interprétations des salariés. Ce sens est exprimé en invoquant soit des valeurs éthiques (Développé dans ce chapitre B2), soit des affects (Développé dans le chapitre B4).

2-2 Introduction

Ce chapitre B2 traite donc du sens, du pourquoi, (inspirant les motivations et le « quoi et comment »), des valeurs qui inspirent ou devraient inspirer, selon les dires des salariés, leur organisations et eux-mêmes, et répond ainsi aux 4 premières problématiques sociologiques.

Les résultats exposés dans ce chapitre B2 procèdent certes de l'analyse de la totalité de chaque entretien mais surtout de la séquence « prise de recul » (3. séquence) et donc après les séquences 1 et 2 à propos des perceptions, des souhaits, des motivations et des conduites dont les résultats sont présentés au chapitre B3.

Les sections de ce chapitre B2 se concentrent sur les valeurs considérées comme les plus clivantes ou différenciatrices et déterminantes entre salariés et leur employeur et au regard de leurs perceptions et souhaits :

la première section présente les valeurs vraiment clivantes ou différenciatrices des organisation tel que perçues et analysées par les salariés ainsi que les valeurs souhaitées par les salariés, à savoir leurs convictions, et souligne dans diverses catégories d'organisation ou

²⁸³Car un nouveau sens, ex : du fait de nouveaux actionnaires, peut influencer le « pourquoi » alors que le « quoi et comment », plus lentement modifiable, est encore inspiré par l'ancien sens et l'ancien pourquoi.

de salariés ce qui est dominant dans l'organisation et ce qui est majoritaire chez les salariés.

la deuxième section présente les résultats pour 2 autres valeurs assez déterminantes (Autonomie et responsabilité), mais qui soulignent l'importance des valeurs différenciatrices,

la troisième section propose quelques catégories éthiques fondées sur les valeurs différenciatrices, en donnant quelques explications empiriques au regard de catégories de salariés.

Dans ces sections les analyses faites et résultats déduits sont discutés en regard d'autres travaux ayant évoqués ces mêmes valeurs, ces travaux étant décrits dans la section « *A3-4 Référentiel normatif: compréhension partagée vs sens sociologique* » de la *Partie A : préparation de l'enquête empirique*.

2-3 Valeurs différenciatrices : relations aux autres et reconnaissance

Les analyses suivantes se concentrent sur les valeurs qui nous ont semblé les plus clivantes ou différenciatrices entre salariés et leur employeur et au regard de leurs perceptions et souhaits. C'est l'analyse des dires des salariés qui nous ont suggéré ces valeurs différenciatrices relatives aux relations avec les autres et à la reconnaissance.

3 raisons pour retenir celles-ci : (i) Les salariés les évoquent à nouveau en parlant d'autres « valeurs » comme autonomie et responsabilité (Voir la section suivante *A2-4 D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité*), (ii) les salariés ayant vécu de grands changements (Voir la sous-section *A2-3-7 Perception et souhaits de salariés dont l'employeur a changé*) insistent surtout sur les changements concernant ces valeurs, (iii) c'est sur ces valeurs là que l'opposition « valeurs dominantes d'entreprises » et « valeurs majoritaires des salariés » est la plus claire.

Ces valeurs différenciatrices définissent en quelque sorte 2 axes, l'un se rapportant à la relation entre les personnes et l'autre se rapportant à la reconnaissance. Ces valeurs, dont les dires des salariés montrent qu'elles ont les mêmes significations empiriques pour tous, sont explicitées ci-après :

Pour les relations entre les personnes :

Individuel-chacun pour soi, chacun agissant selon ses intérêts particuliers,

Equipe-projet : équipe à l'initiative de l'employeur, pour des objectifs fixés par celui-ci, de durée et de composition déterminée par le projet, un concentré de division du travail, avec mission de « performer ». Le « Team spirit » couramment mis en avant est en fin de compte une cohésion orientée vers les objectifs fixés à atteindre, pouvant se transformer en auto-

surveillance.

Cohésion-solidarité : à l'initiative surtout des salariés, sans référence à un projet ou à des objectifs particuliers de l'organisation, avec des objectifs divers tel que l'entre-aide, le soutien, le « vivre mieux », etc...Il s'agit entre autre de coopérer dans le sens que souligne Benoît Dubreuil²⁸⁴ : «*Coopérer (ou s'entre-aider ou soutenir) suppose que l'on aurait aussi de bonnes raisons de ne pas le faire.*». Et dans une entreprise, comme le montre maints entretiens, il y a 1000 raisons pour ne pas coopérer, dont celles fondées sur les injonctions de celle-ci à ne s'occuper que de remplir ses propres objectifs et pas ceux des autres.

Remarquons que l'organisation en « équipe-projet » est connue surtout des salariés de grandes entreprises à but lucratif.

Il convient d'analyser plus précisément la perception ambiguë de l'équipe projet pour en conclure que, après analyse des dires des salariés, ce mode de relation peut être assimilé au mode de relation « individuel », à « intérêt individuel ». Cette ambiguïté est perceptible dans ce que peut signifier les termes « faire équipe », « esprit d'équipe », « team spirit » qu'utilisent aussi bien les discours d'organisations que les salariés.

Dans les sections « *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne* » et « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne* » nous avons analysé respectivement ce que sont les « équipes-projets » et « l'esprit d'équipe » pour les dirigeants d'entreprises, en soulignant d'ailleurs que « l'esprit d'équipe », inclus dans les « valeurs relationnelles » sont beaucoup moins préférées que les valeurs « de compétence » et de « conquête » par ces mêmes dirigeants, signifiant ainsi la subordination de « l'esprit d'équipe » à des objectifs plus impérieux décrits dans les sections citées.

Certains salariés évoquent « l'esprit d'équipe » avec la même signification que les dirigeants. D'autres salariés évoquent « l'esprit d'équipe » avec un sens beaucoup plus général de solidarité, et d'ailleurs tel qu'il est présenté de manière angélique dans les discours, alors qu'il s'agit d'une solidarité instrumentalisée pour atteindre des objectifs fixés par la direction. Dans le premier cas, la conviction du salarié sera classée [équipe projet], au sens des dirigeants, et dans le deuxième cas, la conviction du salarié sera classée [cohésion-solidarité].

Une deuxième ambiguïté existe quant au mode de fonctionnement de l'équipe projet, mode proche de la solidarité organique décrite par E. Durkheim (voir paragraphe *A3-4-2-3 Chacun pour soi et intérêt individuel, équipe ou solidarité-cohésion*). Nous avons souligné dans la section « *A4-1*

²⁸⁴ Dubreuil Benoît, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours » in *Revue Terrain*, Mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 16 septembre 2015

De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne » que ce mode d'organisation est un moule au même titre que l'organisation hiérarchique, mais il n'est pas perçu comme un moule car les initiatives et même les écarts aux règles de l'organisation hiérarchique, l'exploitation des différences et des complémentarités y sont favorisés : on s'y donne à fond et on est récompensé si ça marche (Surtout le project manager!) C'est la performance individuelle au regard des objectifs d'équipe, performance théoriquement bien visible du fait de la complémentarité, de la division du travail de tous les équipiers qui est mise en exergue. Il s'agit pour chacun de « performer » dans sa spécialité.

La prise en compte de ces deux ambiguïtés nous incitent donc à assimiler le mode de relation [équipe-projet] à [individuel], à savoir [chacun pour soi] plutôt qu'à [cohésion solidarité].

Pour la reconnaissance :

Mérite : se rapporte à une augmentation ou une prime indexée au salaire (Souvent exprimée en pourcentage du salaire) et se mesure uniquement en fonction de la contribution aux objectifs de l'entreprise.. Parfois, seuls les « meilleurs », selon les critères de mesure, sont récompensés. Nous évoquons donc le « mérite-contribution » et le « mérite-élitiste » (Les meilleurs seuls sont récompensés, du moins beaucoup plus significativement). Le terme « élite » est également étendu à certaines catégories plus privilégiées que d'autres, ainsi les vendeurs vs les opérationnels, mais aussi « à la tête du client » le critère du privilège étant alors celui du prince,

Équité-justice sociale : n'oublie pas à priori le mérite actuel mais prend en compte le salaire (et donc d'éventuels retards dues à la trajectoire du salarié) et bien d'autres paramètres qui ne sont pas forcément professionnels (Visibilité du poste, autre fonction telle délégation syndicale, situation sociale, etc..). Pour certains, cette équité peut aller jusqu'à l'égalité. Pour d'autres, ce ne doit pas être une préoccupation de l'entreprise, mais de la société en générale.

Ces valeurs ont été discutées dans la section « *A3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique* », en mobilisant E. Durkheim, et R. Zoll pour la relation aux autres et F. Dubet, N. Fraser, E. Picavet et M. Fleurbaey pour la reconnaissance.

Rappelons que :

à propos des relations aux autres, en suivant E. Durkheim, les termes clés sont « *identique* », « *communauté* », « *cohésion sociale* » pour la solidarité mécanique, et « *complémentarité* », « *coopération nécessaire* » pour solidarité organique, et en suivant R. Zoll les termes clés sont « *solidarité humaine* », « *communauté auto- réflexive* »,

« *partenariat* », « *devoir envers soi-même et les autres* », « *entre-aide* ». Notons qu'une société perçue sans aucune solidarité, ni mécanique et ni organique serait perçue comme une société dans laquelle le « *registre d'action (serait) proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* » (de Boudon²⁸⁵) pour reprendre les termes de F. Dubet²⁸⁶

A propos du mérite, en suivant Dubet François²⁸⁷ les termes clés sont « *efficience* », « *stimulation* » ou « *motivation* », « *désir de s'enrichir* », « *norme de justice* », et en suivant R. Wilkinson²⁸⁸ « *évaluation sociale* », « *stress* », « *jugement* », « *inquiétude* ».

A propos de justice sociale, en suivant E. Picavet²⁸⁹, Marc Fleurbaey²⁹⁰ et Nancy Fraser²⁹¹, les termes clés sont « *accord raisonnable* », « *se plaindre* », « *redistribution* », « *indépendance* », « *revenu minimum* ».

Nous allons d'abord nous concentrer sur 16 project managers « faces aux clients ».

2-3-1 Perception et souhaits de 16 project managers « faces aux clients »

Il nous semble intéressant de présenter d'abord les résultats pour cette sous-population paradigmatique de l'activité économique « capitaliste », celle des « project managers » dont les 3 caractéristiques sont d'être « face aux clients », dans une « entreprise à but lucratif » internationale et cotée au CAC 40, et enfin « cadres managers ». Ces salariés sont ceux d'un seul établissement d'une même multinationale et ont des fonctions les mettant directement en contact avec les clients et fournisseurs dans l'environnement économique et financier.

Ce terrain choisi est paradigmatique à bien des égards dans la mesure où les salariés interviewés sont d'une part immergés dans un type d'organisation, multinationale cotée au CAC 40, mais aussi d'autre part personnellement immergés dans un environnement économique très concurrentiel auquel ils participent directement et activement, ces types d'organisations et d'environnements économiques étant très souvent cités dans les discours, du plus laudateur au plus critique, ayant trait

285 Boudon Raymond, *essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Puf, 2007, 352p

286 Dubet François, *Ibid*

287 Dubet François, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie* 3/2005 (Vol. 46) , p. 495-528 dans le paragraphe « Droit au mérite »

288 Wilkinson Richard et Pickett Kate, *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p

289 Picavet Emmanuel, *Répertoire analytique de l'éthique sociale*, Nosophi Paris 1 Sorbonne, Février 2006

290 Fleurbaey Marc, *L'alternative du XXIe siècle*, Paris, Grasset, Coll. Nouveau collège de philosophie, 2006, 218 p

291 Fraser Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ?* Paris, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales, 2011, 182p

aux activités économiques et financières pour expliquer la compétition, l'excellence, la performance technique et financière, les sacrifices, les dominations, etc... nécessaires et subies.

Rappelons que ces perceptions, pour ces salariés là comme pour les autres, se fondent sur la perception du « pourquoi » de leur société et du « quoi et comment » de leur société, à savoir objectifs, utilité, contraintes, organisation, fonctionnement, avec de nombreux exemples qui seront développés dans le chapitre *B3* au regard des souhaits quant à l'éthique devant inspirer l'organisation, souhaits résumés dans les catégories éthiques définies dans la section B2-5.

Le tableau ci-dessous présente la distribution des jugements des valeurs de leur multi-nationale par ces 16 project managers « faces aux clients ».

Perception des « Face aux clients, P.M. Alcatel »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	12 dont 7 elitiste	0	12
Equipe-projet	3	1	4
Cohésion-coopération	0	0	0
Total	15	1	16

Sur les 16, une grosse majorité, 12, trouve que leur société est inspirée d'une part par le chacun pour soi, l'individualisme, et d'autre part par le mérite, dont pour une bonne moitié (7) par un mérite élitiste, à savoir ne distinguer que les meilleurs (High potentials et autres « Key-people ») ce que confirme **Solange** (la cinquantaine, Support DRH, responsable des « High potentials », cadre 3B) citée plus loin. Très peu de salariés pensent qu'il y ait un « team spirit » ayant la connotation d'une équipe performante au regard des objectifs qui lui sont fixés. Aucun ne perçoit une inspiration cohésion-coopération dépassant l'équipe performante.

Cette perception, ou plutôt ce jugement, est fondée principalement sur les contenus des thèmes suivants :

Organisation, fonctionnement et procédures de travail à respecter, modalité d'appréciation et de reconnaissance, pour étayer l'inspiration perçue [individuel-chacun pour soi]

Critères de reconnaissance, de récompenses, de promotion, politique de formation pour étayer l'inspiration perçue « mérite » et même [mérite élitiste].

Les jugements et souhaits recueillis durant la séquence « prise de recul » de l'entretien sont plutôt exposés brièvement, synthèse de ce qui a été dit dans les 2 premières séquences de l'entretien.

Des perceptions-jugements ainsi que les souhaits de différents salariés sur lesquels se fonde ce tableau sont présentés ci-dessous pour l'illustrer et illustrer également le tableau des souhaits

présenté ensuite. Ils seront discutés dans la section A2-5 « *Catégories éthiques* ».

Rappelons que les dires sur l'ensemble des perceptions, jugements et conduites sont détaillés dans les sections B3-3 et B3-4.

Pour **Basile**²⁹², il est « *normal que le mérite soit reconnu* » mais « *sans élitisme et sans excès* » (En référence aux salaires des grands patrons) : il déplore une « *tendance « élitiste* ». Pour lui néanmoins, l'équité, la justice sociale est un « *rôle à prendre par la société en général* » et non par l'entreprise. C'est également la position d' **Héloïse**²⁹³ pour qui le mérite se mesure à « *l'investissement dans l'équipe les problèmes privés (i.e. non professionnels) devant être traités ailleurs* ».

Basile considère que « *la hiérarchie cultive l'individualisme* », qu'il faut être « *plus équipe-projet* » avec « *objectif commun à équipe* ». « *La performance n'est pas celle de l'individu mais celle de l'équipe* ». Selon **Basile** c'est la « *Règle du chacun pour soi* » avec une « *DRH invisible* » et « *ALU nous dit : à nous d'être entrepreneur de notre carrière* ».

Ainsi, en se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Basile** considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] tandis que lui est plutôt [équipe-projet] et [mérite contribution] presque [équité] du fait de son insistance au mérite de l'équipe. C'est le cas également d'**Héloïse**.

La perception qu'a Basile de son employeur conjugue celle de R. Boudon (à savoir une société dans laquelle le « *registre d'action (serait) proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* ») et de celle de F. Dubet à propos du mérite, sans trop insister sur ses côtés positifs (ex : « *motivation* ») mais en insistant sur le fait qu'étant trop élitiste, ce n'est pas vraiment une « *norme de justice* ». Par contre, il récuse tout rôle social pour son entreprise, rôle qui pourrait être inspiré par ce que propose R. Zoll, mais souhaite au moins une solidarité organique et un mérite dont la « *norme de justice* » serait évalué à l'aune de cette contribution [équipe-projet].

D'autres ont bien entendu un jugement légèrement différent de celui de Basile et des souhaits plus différents encore :

Pour **Anne**²⁹⁴ il y a une « *Volonté d'équité de la part des managers -proches-* », et « *malgré l'organisation* » -qui est élitiste- volonté qu'elle approuve car, dit elle, « *Les meilleurs s'en sortiront* »

292 Basile (43 ans, marié, 2 enfants, project manager, cadre 3A de la convention de la métallurgie, 10 à 15 ans d'ancienneté, formation d' Ingénieur, père juriste (dans l'édition))

293 Héloïse (plus de 40 ans, mariée et 2 enfants. formation d'ingénieur , plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise, actuellement project manager, position 3B de la convention de la métallurgie.)

294 Anne (Plus de 45 ans, mariée et 4 enfants, Global project manager, cadre 3BP, plus de 20 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, origine modeste, père militaire)

toujours mais on ne peut se permettre de laisser pour compte la masse des autres : le collectif est indispensable. ». Elle considère que « *l'organisation favorise équipe* » mais elle souhaite « *plus de cohésion, d'entraide transversale* » .

Anne reconnaît qu'il y a « *maintenant plus d'esprit d'équipe à la base* », à savoir à l'initiative du personnel lui-même et du management proche, équipe favorisée bien sur par le mode projet, mais qu'en revanche « *en haut, c'est toujours aussi à hue et à dia, lutte de pouvoir.* ». Elle considère que les règles d'augmentation sont « *malhonnêtes* » car elles « *changent tout le temps* » et « *hypocrites car les objectifs sont infaisables : c'est vu comme individuel, alors que c'est équipe et de plus, les seuils sont irréalistes* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Anne** considère que son entreprise est plutôt [équipe] et [mérite élitiste] tandis qu'elle est plutôt [cohésion-solidarité] et [équité].

La perception d'Anne est donc celle d'une solidarité organique telle que décrite par E. Durkheim et qui est souhaitée efficace en favorisant le mérite, mais sans une « *norme de justice* » qui irait avec (règles « *malhonnêtes* »). Elle souhaite une solidarité qui prennent en compte tout le monde (« *Les meilleurs s'en sortiront toujours mais on ne peut se permettre de laisser pour compte la masse des autres* ») assez proche de ce dont parle R. Zoll (« *solidarité humaine* », « *devoir envers soi-même et les autres* », « *entre-aide* ») et la justice sociale qui va avec à savoir sans laisser pour compte et évitant les rancœurs.

Les jugements et souhaits **d'Ernest**²⁹⁵ sont encore plus tranchés, rejoignant ceux de Basile :

Ernest considère que l'organisation « *pousse à élitisme, malgré un discours « équité »* » ; et qu'elle « *favorise l'intérêt -personnel- et la hiérarchie* (i.e. Les personnes déjà en bonne position sociales) alors que « *les individus favorisent la solidarité* ». Pour Ernest, la solidarité est « *à privilégier car elle est plus efficace pour la société et les personnes. Ex : pour faire face aux incidents de carrière : aider ou enfoncer.* ». Cette solidarité va donc bien au delà de l'esprit d'équipe motivé surtout par les objectifs de l'entreprise à atteindre comme le soulignent d'autres. La perception d' **Ernest** explique ce jugement général: dans son groupe d'affaires (attaché à un très gros client opérateur, avec de nombreux contrats à mettre en place et à piloter) il y a une volonté d' « *équipede part surtout la volonté du groupe (de salariés)* » et pour lui cela « *facilite le travail du manager* ». Plus globalement, il trouve que l'organisation est « *très américaine* (à savoir très individualisée et considérant la performance de chacun), *hiérarchique* (mais « *selon le leveling &*

295 Ernest (Plus de 40 ans, marié et 2 enfants, project manager, cadre 3A, plus de 10 ans d'ancienneté, formation d'Ingénieur, Père professeur, mère au foyer, délégué CFDT)

grading » à savoir les critères de gestion des emplois et carrières ignorant les critères et classifications de la convention de la métallurgie) », *avec des outils de même* ». Pour **Ernest**, la « *déontologie métier est remplacée par l'éthique individuelle* » ; Le jugement d'Ernest sur la procédure d'octroi d'augmentation et l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail et entre salariés est en accord avec ses dires et jugements sur son entreprise : pour lui, les critères d'augmentation (Pas de saupoudrage, 40% au moins ont zéro) « *favorisent ceux qui ont le pouvoir* », ce qu'il observe à Alcatel (« *Grades plus élevés plus augmentés que les autres* ») et d'après lui, cela « *entraîne démotivation, tension : ça n'émule pas du tout.* ». A propos de la distribution des richesses entre capital et travail, toujours plus pour le capital, il pense que ça « *ne peut plus durer comme cela, sinon, catastrophe du point de vue solidarité, redistribution* ». Enfin, il trouve l'échelle des salaires « *Exagérée* », *même s'il y a de bon résultat* » car cela « *fragilise la cohésion.* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Ernest** considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] tandis qu'il est, comme Anne, plutôt [cohésion-solidarité] et [équité].

La perception qu'a Ernest de son employeur conjugue celle de R. Boudon (à savoir une société dans laquelle le « *registre d'action (serait) proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* ») et celle de F. Dubet à propos du mérite, en insistant sur des conséquences négatives contraires à ce que dit F. Dubet (« *démotivation* », « *tension* »). Ernest souhaite une solidarité organique mais vraiment imprégnée des valeurs humanistes dont parle R. Zoll (Ex : « *solidarité humaine* » pour « *faire face aux incidents de carrière : aider* ») et de justice sociale pour éviter des « *catastrophes* ».

Gabriel a le même jugement qu' Ernest sur son entreprise mais c'est ce qu'il souhaite.

Gabriel a plus de 55 ans, marié et 4 enfants, cadre 3C, près de 30 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, Technical project manager, puis project manager, puis global project manager, père agriculteur au moyen-orient. Il est actuellement sales manager en charge de plusieurs grands opérateurs.

Gabriel considère que : « *l'équité est non compatible avec les objectifs de la société* » et qu'il faut « *pousser le mérite.* ». Pour lui, l'équipe permet de mieux atteindre les objectifs (« *On pourrait faire un peu mieux équipe, performer collectivement* »), mais c'est « *pour maximiser l'effort de chacun.* ».

Pour la plupart des salariés interviewés, mais pas pour Gabriel, le « Incentiv program pour les project managers (P.M.-I.P.) est très injuste car trop fondé sur le mérite individuel en ignorant l'équipe-projet : pour Gabriel « *Le Driver* (du P.M.-I.P.) *n'est pas le mérite* » et c'est « *frustrant car même pas d'explication, de reconnaissance.* ». Il est un des seuls à approuver la procédure d'octroi d'augmentation ainsi que l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail et entre salariés. Pour lui, les critères d'augmentation (Dans l'exemple soumis : pas de saupoudrage, 40% au moins ont zéro) doivent être à l'initiative du manager « *Cadre à laisser au manager* » mais doivent être basés sur le « *mérite quand même* » et la « *sélectivité* ». Il considère que l'évolution de la distribution des richesses entre capital et travail est une « *évolution normale vers plus au capital.* », de même que l'accroissement de l'échelle des salaires : « *évolution normale, mais doit être vraiment au mérite* » en déplorant quand même que des PDG soient récompensés « *quel que soit le résultat !* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Gabriel** considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] et il souhaite cela.

La solidarité organique que souhaite Gabriel doit en premier lieu favoriser l'efficacité des individus, efficacité qui devrait être poussée par le mérite dont parle F. Dubet (« *stimulation* » ou « *motivation* » mais aussi « *désir de s'enrichir* » dont Gabriel parle pour ses objectifs (Thème abordé dans le chapitre B3) mais qui pour lui n'est pas correctement mis en place (« *Le Driver* (du P.M.-I.P.) *n'est pas le mérite* »). Décidément, le mérite façon F. Dubet est soit rejeté par beaucoup, soit toujours mal mis en place pour ceux qui le souhaitent ! Enfin, la primauté de l'individu dans cette solidarité organique est affirmée également par le rejet par principe de l'équité (« *l'équité est non compatible avec les objectifs de la société* ») et implicitement le rejet de toute velléité humaniste qu'évoque R. Zoll.

Le jugement de **Nicolas** est moins tranché que celui de Gabriel, mais ces souhaits fort différents.

Nicolas a 45 ans, marié et 3 enfants. Issu d'un milieu de cadres, il est ingénieur et a plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, d'abord en R&D et actuellement comme Global Project Manager, position 3C de la convention de la métallurgie.

Pour **Nicolas** « *ALU était plutôt dans équité que dans mérite*²⁹⁶ ». Aujourd'hui, il note un paradoxe : « *Pour les managers, c'est le mérite qui est mesuré (avec le PM-IP)* », mais « *sur des critères pipeau, superficiels (Communication..)* » . alors que « *pour le personnel technique, c'est l'équité* » (comme autrefois) » alors que le mérite « *technique* » semblerait plus facile à mesurer, ce

²⁹⁶Voir en Partie A : Préparation de l'enquête empirique, l'évolution de « l'esprit » de la société en fonction de l'évolution de son actionnariat.

qui lui fait dire : « Le mérite est « évalué » là ou la compétence n'apparaît que peu ou pas ». Le souhait de Nicolas est nuancé : « Pour décider une promotion : mérite ; Pour augmentation et bonus : équité car résultat collectif ». Pour Nicolas, « Ce n'est pas vrai aujourd'hui ». Nicolas trouve « dommage » qu'il y ai « Peu de solidarité au delà de l'équipe de proximité » : ainsi, sur une offre donnée, le partage des sales obéissent à des règles « très individuelles », chaque équipe tirant la couverture à soi. **Nicolas** note de grandes contradictions entre les discours et les faits: « Pour les opérationnels (techniques), le travail d'équipe est encouragé mais les objectifs sont individualisés : c'est une erreur. Il considère également que le chacun pour soi de fait est carrément contre-productif : « Dans l'avant-vente, c'est strictement individuel, chiffré. ; c'est délirant, c'est une erreur : aucun état d'âme du vendeur : utile pour lui, pas pour l'entreprise ». « Les Objectifs trop individualistes sont gênant pour le travail inter-équipe, ce devrait être plus collectif ». Enfin **Nicolas** désapprouve nettement la procédure d'octroi d'augmentation ainsi que l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail et entre salariés : la procédure d'octroi des augmentations est « trop élitiste ». L'échelle des salaires devrait être bien plus réduite : « 1 à 50 largement suffisant (1 à 20 suffisant) », en insistant surtout sur les travailleurs pauvres : « Trop de travailleurs pauvres » dit il en citant l'ouvrage de F. Aubenat « Le quai de Ouistreham », les très hauts salaires étant pour lui un « épiphénomène ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Nicolas** considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite contribution] alors qu'il souhaite [équité] et [solidarité-cohésion] au delà de l'équipe.

Nous terminons cette présentation d'exemples de P.M. « face au clients » par Xavier, assez proche de Nicolas.

Xavier a un peu plus de 50 ans, marié et 2 enfants. Son père était cadre commercial. Il est ingénieur et a plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, actuellement comme responsable techniques de toutes les affaires nécessitant de l'ingénierie sur site, position 3BP de la convention de la métallurgie. Il a une responsabilité hiérarchique sur toute une équipe d'ingénieurs et techniciens supérieurs.

Xavier juge que « l'Organisation pousse de plus en plus au mérite individualisé (Il cite, comme beaucoup le P.M.-I.P.), élitisme entraînant des tensions entre les personnes, tension nuisible à l'esprit d'équipe (Esprit d'équipe dans le sens cohésion et non tous rivés sur les objectifs fixés) ». Du fait des conflits possibles, Xavier souhaiterait « plus d'équité » ; Il perçoit un « esprit d'équipe au niveau du management intermédiaire » (Dont il fait partie, ex : réunions « transparentes ») mais considère que « l'organisation pousse de plus en plus à l'intérêt, au chacun pour soi ». Il souhaite

« équipe, solidarité. ».

Xavier souligne la «volonté des personnes (et des managers proches) de briser l'isolement, de faire équipe, et ce malgré l'organisation d'en haut dont la « standardisation » individualise chacun (« qui peut se contenter de faire seulement ce qui est dicté ») ». Enfin Xavier considère qu'il n'a « plus besoin de plus d'argent » : « ne me motive pas » dit il en montrant de fait son souhait de justice sociale: « Si je gagne d'avantage, quelqu'un perd d'avantage. » .

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Xavier** considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] alors qu'il souhaite [équité] et [solidarité-cohésion] au delà de l'équipe.

Nicolas et Xavier perçoivent donc une solidarité organique qui se voudrait encore plus efficace grâce aux récompenses au mérite individuel tel que le décrit F. Dubet. Nicolas souligne également l'antagonisme entre équipes. Tous les 2 relèvent la contradiction, l'erreur, la contre productivité (« *Aucun état d'âme du vendeur : utile pour lui, pas pour l'entreprise* »), entre cette solidarité organique (l'équipe projet) et l'individualisation du mérite. Tous les 2 souhaitent une solidarité empreinte de l'humanisme de R. Zoll (Nicolas parle des travailleurs pauvres et Xavier dit « *Si je gagne d'avantage, quelqu'un perd d'avantage.* »).

Les jugements portés, dont ceux que nous avons présentés, sont bien conformes aux valeurs d'entreprises voulues par les cadres dirigeants selon les cabinets de consultants²⁹⁷ qui font les enquêtes analysées dans la section « *A3-2 Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucaldienne* ». Rappelons que pour ces dirigeants, les « valeurs relationnelles » (englobant esprit d'équipe, responsabilité, etc..) sont à 15% alors que les valeurs « compétences » et « conquérantes » sont à 51%.

Compte tenu de leur rôle très important et reconnu dans leur entreprise, ce sont eux qui concrètement gagnent les contrats et font rentrer le C.A., on aurait pu penser que ces project managers adhèrent assez à ces valeurs là. Les souhaits cités ci-dessus en même temps que leurs jugements montrent en général le contraire et ce deuxième tableau récapitulatif le confirme :

297Agence Wellcom ; Extrait d'un débat CELSA du 29 mars 2012

Souhaits des « Face aux clients, P.M. Alcatel »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2 élitiste		2
Equipe-projet	5, tous contribution	1	6
Cohésion-coopération	0	8	8
Total	7	9	16

Une petite moitié est pour un mérite mesuré par la contribution aux objectifs fixés et sans ne privilégier que les meilleurs ou les leaders (Dont ces P.M. eux-mêmes bénéficiant du P.M. Incentiv program) et une bonne moitié est pour l'équité ou justice sociale, à savoir en tenant compte d'autres paramètres sociaux ou personnels indépendants de la contribution, ne serait ce que le salaire total, le mérite n'ayant une action que sur son augmentation, en général accordée en pourcentage du salaire, ou sur une prime exceptionnelle indexée au salaire du moment.

Notons que pour tous, voir les exemples cités, le mérite est sujet à polémique : pour ceux qui y sont favorables (aucun n'est d'accord sur la mesure d'un « vrai » mérite individuel) et pour ceux qui sont contre par principe (Le plus souvent car cette notion de mérite individuel leur semble contraire à « équipe » et à « solidarité » et donc difficile à évaluer individuellement et cause de bien des tensions) : voir ci-dessus Nicolas et Gabriel, dont les souhaits éthiques sont pourtant très différents.

En terme de relations de travail, une moitié souhaite plutôt une inspiration [cohésion-solidarité] et les autres, sauf 2, au moins [équipe-projet], équipe projet qui semble être assez fortement associée à [mérite-contribution], car il s'agit en effet de « performer » en équipe comme le dit Gabriel.

Pour conclure, cette population homogène bien représentative de l'économie capitaliste est d'une part assez clairvoyante quant à la perception et l'analyse qu'elle a des valeurs dominantes de son entreprise et d'autre part n'y adhère pas : elle souhaite majoritairement d'autres valeurs pour elle-même et son entreprise, valeurs qui s'opposent presque à ces valeurs dominantes.

Les discussions faites à l'occasion de chaque verbatim sur les souhaits en mobilisant les sociologues et philosophes sont synthétisées et présentées dans la section B2-5 « catégories éthiques » au regard de chaque catégorie.

2-3-2 Généralisation de l'analyse à tous les salariés

Nous allons maintenant élargir notre analyse à la perception de différents types d'organisations

par l'ensemble des salariés interviewés qui y travaillent en amalgamant donc la perception de différents types de salariés dans le même type d'organisation, perception toujours sur les thèmes « relations aux autres » et « reconnaissance ».

Puis nous élargirons à cette analyse à différents types de salariés quelles que soient les organisations qui les emploient.

Cette présentation, d'abord des perceptions et jugements des différentes organisations par leurs salariés respectifs, permet de montrer que ceux-ci sont très différenciés selon les organisations.

Ensuite, la présentation des souhaits respectifs des salariés de ces différentes organisations permet de souligner que ces souhaits semblent par contre assez indépendants du type d'organisation et dépendent un peu du type de fonction.

Notre première analyse sur les 16 project managers (d'une même société « CAC 40 » ayant profondément évolué, face aux clients, managers) et une lecture complète des entretiens nous a conduit à privilégier :

3 types d'organisations : « CAC 40 », organisations sans but lucratif, P.M.E. ou sociétés de sociétaires.

3 types de salariés : salariés dont l'employeur a changé, salariés en face ou non des clients ou bénéficiaires, managers ou managés.

Les discussions sur les perceptions en mobilisant les mêmes sociologues et philosophes que pour les 16 « project managers » sont proposées de manière synthétique, au regard des tableaux récapitulatifs et non de chaque verbatim.

Les discussions sur les souhaits sont également synthétiques et présentées dans la section B2-5 « catégories éthiques » au regard de chaque catégorie.

Les perceptions commentées dans ces paragraphes distinguent bien en général ce que favorise l'organisation en tant que telle et ce qui est favorisé en fin de compte par la hiérarchie intermédiaire, dont fait partie un certain nombre de salariés interviewés, qui essaye parfois de faire autre chose, selon leurs convictions.

Cette perception, ou plutôt ce jugement, est toujours fondée principalement sur les contenus des thèmes suivants :

Organisation, fonctionnement et procédures de travail à respecter, modalité d'appréciation et de reconnaissance, pour étayer l'inspiration perçue : [individuel-chacun pour soi] ou [équipe-projet] ou [cohésion-solidarité],

Critères de reconnaissance, de récompenses, de promotion, politique de formation pour étayer l'inspiration perçue « mérite » et même [mérite élitiste].

Rappelons que les dires sur l'ensemble des perceptions, jugements et conduites sont détaillés dans la section B3-4 *Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*.

2-3-3 Perception et souhaits de salariés d'organisations « CAC 40 »

Le tableau ci-dessous présente la perception des valeurs de sociétés « du CAC 40 » par les 35 salariés qui y travaillent (dont les 16 P.M. déjà évoqués).

Perception « CAC 40 »	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	25	0	25
Equipe-projet	6	4	10
Cohésion-coopération			0
Total	31	4	35

La perception par une majorité (25/35) de salariés de leur employeur « CAC 40 » conjugue celle de R. Boudon (à savoir une société dans laquelle le « registre d'action (serait) proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel ») et celle de F. Dubet à propos du mérite, récompense au mérite censé « stimuler », « motiver ». Comme le laisse penser la synthèse des souhaits des mêmes salariés (Dans la section 3-3 *Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions*) et les verbatims ci-dessous , cette perception est majoritairement critique.

Peu donc perçoivent l'existence d'une solidarité organique au sens durkheimien par exemple du type « équipe projet ». La « nécessaire coopération » de cette solidarité organique est censée être inscrite dans des process qui se veulent cohérents, complémentaires, mais qui isolent. Mais bien souvent les relations du type clients-fournisseurs mises en place dans ces entreprises invisibilisent cette solidarité organique sauf si elles mettent en place des « équipes-projets » suffisamment influentes en face des procédures et des hiérarchies, ce que ne perçoit qu'une minorité (10/35).

L'inspiration « mérite » est encore plus fortement perçue (31/35) mais elle est critiquée par presque tous : par ceux qui y sont favorables (aucun n'est satisfait de la mesure d'un « vrai » mérite individuel) et par ceux qui sont contre par principe (Le plus souvent car cette notion de mérite individuel leur semble contraire à « équipe » et à « solidarité », donc difficile à évaluer individuellement et cause de bien des tensions).

Les perceptions-jugements ainsi que les souhaits de différents salariés sur lesquels se fonde ce tableau sont présentés ci-dessous pour l'illustrer et illustrer également le tableau des souhaits présenté suite aux tableaux de perception des différentes organisations.

Lucile²⁹⁸, de la même entreprise que celle des 16 P.M., estime que « *Selon les secteurs, le mérite est parfois reconnu mais parfois il y a des « planqués » incompetents et le plus souvent le mérite n'est pas assez reconnu (Copinage, bagout..)* ». Elle souhaite « *plus de cohésion, d'entraide de solidarité.*

Selon **Lucile** « *Il y a des gens qui boostent, qui bossent à 2000% : c'est génial, il en faut.* ». Elle ajoute : « *Je travaille très bien en collectif. On joue la polyvalence, l'entre-aide. Ailleurs, ça peut être chacun pour soi. mais ça dépend surtout des personnes. Certaines sont très individuelles. Moi, c'est plutôt échange, responsabilité, reconnaissance, autonomie, mérite* » puis revient sur le thème du « *Bon manager* » qui sait « *prendre et assumer ses choix, faire la part des mérites, détecter les personnes à problèmes et assumer* ». A propos de la procédure d'augmentation (pas de saupoudrage, 40% au moins ont zéro et pas d'augmentation forfaitaire), son jugement est clair : « *Si c'est que sur un mérite vraiment reconnu, c'est très bien.* » et sur la répartition des richesses entre capital et travail, elle souligne que : « *les actionnaires prennent des risques, font vivre la société.* » Par contre elle trouve « *anormale, dans les 2 extrêmes* » l'évolution de l'échelle des salaires..

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Lucile considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite contribution] tout en soulignant les écarts à la prise en compte du mérite (copinage, bagout et non un mérite « *vraiment reconnu* ») tandis qu'elle est plutôt [cohésion-solidarité] mais aussi [mérite élitiste], eu égard à l'importance qu'elle donne à des leaders ou actionnaires providentiels. C'est un profil peu rencontré que nous analyserons dans la section A2-5 suivante décrivant les catégories éthiques.

Nous avons parlé plus haut de **Solange**, responsable, à la D.R.H., des « high potentials » et autres « key people ». Son jugement et ses souhaits ne correspondent pas exactement à ses responsabilités.

Solange²⁹⁹ juge que si « *L'équité est favorisée par le middle (« proximité ») management* » ... pour « *assurer la cohésion et la paix sociale* » dit elle, le mérite, surtout pour elle des « *futurs leaders, meneur d'hommes et non pas experts* » est favorisé par l'organisation, par le high management. Néanmoins, elle pense que « *dans l'entreprise, il faut un minimum de mérite pour*

298 Lucile (43 ans, mariée et 2 enfants, contrôleur de gestion, non cadre, 17 ans d'ancienneté, formation en Fac de gestion, père fonctionnaire dans les services généraux d'un centre de recherche)

299 Solange (Plus de 50 ans, mariée et 2 enfants, Experte juridique, cadre 3B, plus de 20 ans d'ancienneté, Études de Droit, père capitaine au long cours, puis à terre, mère au foyer)

ceux qui se décarcassent ». Elle souhaite cohésion-solidarité en notant que la management intermédiaire « *voudrait de la solidarité* », mais c'est « *vraiment à améliorer.* ».

Pour **Solange**, la « *Politique élitiste* » de la société est « *limite pervers* » : « *Il y a ceux qui en veulent (qui utilisent les outils de e-learning dont la DRH fixent les objectifs, qui se forment, qui sollicitent leurs managers) et les autres* ». Comme le souligne Basile cité plus haut, chacun est maître de sa carrière et d'après Solange, la sélection se fait par le comportement individuel des salariés. Solange insiste sur cet isolement croissant, malgré les managers de proximité : « *L'organisation est individualisante et les managers voudraient faire équipe ... Nos systèmes internes de communication isolent de plus en plus* ». A propos de procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage, 40% au moins ont zéro) son jugement est clair : « *Injuste car tout augmente ; 0 veut dire le début de la fin pour le salarié* » ; jugement tout aussi clair concernant la répartition des richesses entre travail et capital : « *D'abord aux salariés et à l'innovation, au lieu du capital.* » et à propos de l'échelle des salaires : « *Scandaleux, en particulier côté 500* », Solange semblant donc plus sensible à l'excès d'élitisme qu'au bas salaires.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Solange** considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et « *mérite élitiste*» tandis qu'elle est plutôt [cohésion-solidarité] et [mérite contribution].

Nous allons maintenant présenter des jugements et des souhaits d'autres salariés travaillant dans d'autres grandes sociétés du type « CAC 40 » afin de constater les variations possibles.

Capucine³⁰⁰ considère que dans son magasin ne règne « *que le mérite, élitiste, uniquement sur des critères financiers* » et « *c'est dommage, pas motivant* » dit elle. Elle considère que la gérante (Qui était là avant le rachat du chausseur moyen de gamme par une grande marque (ERAM)) « *est solidaire* » mais que l'organisation (celle mise en place par ERAM) est [*chacun pour soi*]. Capucine cite un exemple d'action de la gérante : « *La gérante demande aux autres d'affecter quelques ventes d'accessoires à celle travaillant dans la réserve.* ». Capucine dit être « *plutôt solidaire* » ; par contre, dit elle pour s'en démarquer, « *une vendeuse est très mérite et chacun pour soi, et renâcle à toute solidarité* ».

Selon **Capucine**, il y a une « *compétition entre nous poussée par la direction* » (Classement des 4 vendeuses et de la gérante affichée en arrière boutique), mais « *la gérante essaye de garder une cohésion* ». « *J'ai pas du tout l'esprit de compétition* » dit Capucine, « *plutôt contacts avec les*

300 Capucine, (45 ans environ, mariée et 3 enfants, conseillère de vente (dans un petit magasin de chaussures moyen de gamme), auparavant 15 ans au foyer puis assistante maternelle, 9 mois d'ancienneté, maîtrise de comptabilité, père ingénieur et mère secrétaire)

clients ». Capucine donne un exemple d'un esprit de compétition poussé loin : obligation de la direction à ce que la gérante soit dans le classement des ventes d'accessoires pour l'obliger à déclarer ses ventes d'accessoires alors même qu'elle n'a pas, en tant que gérante, de commission de 6% dessus : n'ayant pas cette commission, elle affectait ses ventes aux autres vendeuses ce qui faussait le classement et augmentait le total de la commission à distribuer. Pour Capucine, cette compétition basée sur les chiffres est délétère et contre-productrice : « *Cadeaux que sur les chiffres ce qui fait que les vendeuses ne sont pas stimulées ; stigmatisation, risque d'une image très mal perçue d'être un « mauvais » magasin* (Il existe sur la région un classement mensuel des magasins « 3 top » et « 3 flop »). Elle juge que la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% au moins ont zéro) est « *Trop élitiste* », que cela « *nuit à la motivation et à la cohésion* ». Elle a un jugement similaire à propos de l'évolution de l'échelle des salaires : « *Pas l'impression d'une bonne chose : tensions, clivages. Limites dépassées* ». Ce jugement de ce que peut provoquer une récompense au mérite (tensions, clivage, « nuit à la cohésion ») est souvent exprimé par les salariés. C'est dans le chapitre *B4 Les affects, raisons profondes de choix raisonnables* que nous en tirons quelques conclusions.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Capucine considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et « mérite élitiste » tandis qu'elle est plutôt [cohésion-solidarité] et « Équité ».

Pour **Berthold**³⁰¹ « *L'organisation se fout de l'équité : 100% mérite individuel* ». Berthold dit souhaiter un mérite « *plus collectif* ». Par ailleurs, il juge que l'organisation est « *très chacun pour soi* », mais il trouve que c'est gérable humainement tout en souhaitant que ça « *pourrait être plus collaboratif* »

Selon **Berthold**, l'organisation « *favorise l'individualisme : chacun son P&L* » (profit&Loss) et à priori chacun n'a « *rien à foutre de ce que font les autres* » ce qui fait que « *la notion d'intérêt général est remis en cause par les objectifs particuliers dictés par l'organisation* ». Toutefois, il relève « *une bonne volonté de chacun... même si ce n'est pas dans ses objectifs* » et lui-même « *essaye d'aider* ». « *Dans les autres pays* », dit il, « *pas d'état d'âme des salariés pour ne s'occuper que de leur business.* »

Il juge « *OK mais devrait être moins strict* » la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% au moins ont zéro), est « *mitigé* ». quand à la distribution de la richesse entre travail et capital :

301 Berthold (Plus de 55 ans, marié avec 2 enfants plus à charge, Directeur Marketing dans un grand groupe d'ingénierie logicielle, cadre 3C, 25 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur sup elec, père employé de bureau, mère au foyer)

« *L'évolution ne doit **plus** aller dans ce sens* » et trouve l'évolution de l'échelle des salaires « *invraisemblable* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Berthold considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] tandis qu'il est plutôt [équipe] et [mérite contribution].

Pour **Danielle**³⁰² le fonctionnement est au « *mérite mais que pour la hiérarchie et les règles du jeu pas transparentes* » et « *l'organisation est vraiment chacun pour soi pour rechercher le profit... C'est vraiment dommage* » . Danielle parle longuement de « comment c'était avant » et « comment c'est aujourd'hui », après le rachat de son entreprise. Nous ne présentons ci-dessous que ce qui a trait aux valeurs différenciatrices retenues.

Selon **Danielle**, « *Avant, on parlait peu de chiffres, seulement équipe ; on se serrait les coudes, s'entraidaient sur les manipulations respectives..... Maintenant, les objectifs sont individualisés, d'où chacun pour soi MAIS je cherche à ce qu'on reste solidaire. J'ai peur que ça se perde quand les techniciens auront plus de pression.* » Elle aimerait qu'il n'y ai « *pas de compétition, mais plutôt entre-aide-cohésion* » « *plus de temps d'expliquer, d'avoir des retours, de former, plus de cohésion, d'entraide, pour expliquer, aider sur un logiciel, favoriser une bonne entente.* ». Elle trouve la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage, 40% ont zéro) « *Trop élitiste : Pas 40% de mauvais !!* », l'évolution de la distribution des richesses entre capital et travail « *Pas dans le bon sens* » et « *aimerait que ça revienne en arrière* » quant à l'évolution de l'échelle des salaires.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Danielle considère que son entreprise est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] tandis qu'elle est plutôt [cohésion-solidarité] et «*équité justice sociale*».

Gaston³⁰³, comme Danielle, parle longuement de « comment c'était avant » et « comment c'est aujourd'hui », après le rachat de son entreprise. Nous ne présentons ci-dessous que ce qui a trait aux valeurs différenciatrices retenues.

Selon **Gaston**, « *Avant, l'entreprise était citée en exemple de partout pour le salaire et l'équité, la*

302 Danielle, (36 ans, mariée et sans enfants, cadre 6B de sa convention professionnelle, responsable de laboratoire dans une P.M.E. de certification de médicaments venant d'être rachetée par une bien plus grosse, 9 ans d'ancienneté, déléguée CGC, DESS de pharmacie, père directeur général d'une association de travailleurs sociaux, mère enseignante en milieu spécialisé)

303 Gaston (Plus de 55 ans, marié 3 enfants et 3 petits enfant, ouvrier métallurgiste P2 dans une entreprise de moules de bouteilles et délégué CGT, plus de 25 ans d'ancienneté, CAP de tourneur, formations syndicales CGT, parents immigrés siciliens, père manœuvre dans une entreprise travaillant pour la SNCF et mère au foyer)

solidarité ... Jamais de grèves (sauf les grèves nationales, par solidarité). Après : Le patron « social » est parti et un « petit con » est venu. Les augmentations au mérite individuel (et autres évolutions) ont provoqué une dégradation à tous les niveaux, y compris d'avoir failli me faire virer. » ;

Gaston précise : « *Avant, il y avait une solidarité de tous, par exemple en limitant les heures supplémentaires pour pouvoir embaucher, en limitant sa productivité par rapport aux autres. La reconnaissance était « globale » : augmentations générales. Par contre, une promotion individuelle était faite suite à un essai ; par exemple pour le passage de P1 à P2. C'était très bien.* » (Notons que ce qui est décrit par Gaston (Équité et même égalité pour les augmentations et mérite pour les promotions) est également le souhait de Nicolas cité parmi les 16 P.M.). Gaston continue : « *Après, il y a eu création d'équipes, mise en concurrence pour casser la solidarité, par exemple embauche de 20 jeunes très peu formés, en négligeant le savoir-faire nécessaire aux machines : aucune connaissance du métier de la part de la nouvelle maîtrise !.* ».

Remarquons que « l'équipe » avec donc des objectifs fixés par l'organisation casse, pour Gaston, la solidarité, surtout lorsqu'elles sont mises en concurrence. D'autres, y compris parmi les cadres (Voir les dires ci-dessus) ont cette même analyse, confirmant donc l'intérêt de notre distinction entre [équipe-projet] et [solidarité-cohésion].

Puis Gaston décrit les conséquences de cette évolution : « *D'où baisse de la solidarité sociale et chacun pour soi. Paradoxalement, il y a moins d'initiative, de propositions car il y a danger de récupération par la direction pour diviser encore plus en créant du favoritisme, des distinctions. La reconnaissance devient au « mérite » individuel, avec diminution des augmentations générales* ». Gaston décrit alors le « vrai » et le mérite « pour le patron » : « *vrai mérite* » : *professionnel, Bon boulot ; mérite pour le patron : disponibilité, respecter les consignes.* » et confirme ce qu'il souhaite : « *Pousser à la solidarité au détriment de l'individuel.* » « *essayer de renverser la vapeur : garder un minimum d'augmentations générales (Pouvoir d'achat!) et avec « vrai » mérite* »

Cette perception de Gaston « *baisse de la solidarité sociale et chacun pour soi. Paradoxalement, il y a moins d'initiative, de propositions* » semble de fait assez surprenante eu égard aux discours habituels du management. Elle ne l'est pas d'après R. Wilkinson³⁰⁴ : « *Il y a plus de brevets déposés dans les sociétés égalitaires.* » et plus loin dans le même ouvrage : « *La créativité et l'innovation ne sont pas motivées par l'argent. C'est une vue fautive, un contresens produit par l'époque. Les*

304 Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse, 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)

données le prouvent. »

A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% au moins ont zéro), le jugement de Gaston confirme ses témoignages : « *Ne peut pas être d'accord ! Tout le monde a droit à vivre dignement. Augmentation générale plus un peu de mérite* » ainsi qu' à propos de la répartition des richesses : *Mauvaise évolution. Se battre avec le front de gauche !* » et de l'échelle des salaires : « *Évolution complètement folle. Ça ne devrait pas exister dans une société de justice. On tourne sur la tête.* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Gaston** considère que son entreprise, après changement, est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] tandis qu'il est plutôt [cohésion-solidarité] et « Équité».

Présentons maintenant les dires d'un profil ayant une fonction et position sociale fort différentes. : **Jackson**,(33 ans, marié 1 enfant, cadre supérieur classe J (de H à K dans la convention des banques), « structureur » dans la salle des marchés d'une grande banque, 5 ans dans le poste. 8 ans dans la banque, Bac en Afrique, Centrale Paris option mathématique financière, Père ingénieur et mère sage-femme à Abidjan).

Pour comprendre la perception et les jugement de Jackson, il nécessaire d'expliquer le rôle du « structureur » dans la salle des marchés de cette grande banque : il conçoit des produits financiers dont ceux (cas de Jackson) adaptés à des sociétés qui empruntent et veulent également, dans l'intérêt bien compris de la banque, assurer leurs risques financiers (Taux de change, risque d'impayés, etc..). Les « vendeurs » de ces produits et surtout les « traders » qui les exploitent peuvent avoir d'autres perceptions et jugements, en accord en particulier avec leur mode de rémunération, souvent très individualisé.

Selon **Jackson**, le mérite est « collectif » et « *l'écart individuel est marginal (ancienneté, etc...)*. Il trouve que « *c'est très bien* » en s'interrogeant « *Qui est le meilleur ? Quelle mesure (à prendre en compte) ?* » ; Il trouve très bien que les relations de travail ne soient « *pas du tout le chacun pour soi. Jamais seul.*».

Selon **Jackson** « *l'organisation favorise « vachement » l'équipe et l'inter-équipe. On est jamais seul sur un dossier : au moins 3 personnes (juriste, vendeur, structureur) ; les objectifs sont liés à l'activité, pas à la personne. Les miens sont très qualitatifs, peu mesurables : objectif de bonne coopération avec tout le monde (Le chef demande leur avis aux vendeurs, juristes, trader, etc...) Tout le monde a un petit quelque chose (Par rapport au résultat de la banque d'investissement*

et aussi par rapport au résultat de l'équipe et en fonction de l'ancienneté)..... les écarts sont assez symboliques entre les personnes de l'équipe. » A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage, 40% au moins ont zéro) sa position est un peu contradictoire : Jackson trouve que ce n'est « *Pas bon* », qu'il ne faut « *pas condamner les moins bons car il n'y a pas d'équipe ou tout le monde est bon* » mais il est d'accord pour octroyer 3% minimum, si l'on décide d'octroyer quelque chose à la personne (ce qui veut dire que forcément certains ont zéro). Sa position est mitigée à propos de l'évolution de la répartition des richesses : certes, il ne faut pas « *baisser la part en valeur absolue du travail.* » mais « *si cela est respecté, alors OK pour mieux rémunérer le capital* » ainsi que sur l'évolution de l'échelle des salaires : « *On ne peut le (échelle de 1 à 500) justifier rationnellement, mais de 1 à 100 ne me choque pas.* »

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Jackson considère que son entreprise est plutôt [équipe] et [équité] et il adhère, il souhaite cela.

Enfin, nous présentons les perceptions, jugements et souhaits de **Vanessa**³⁰⁵, toujours en nous limitant aux dires se rapportant aux valeurs considérées comme les plus différenciatrices.

Selon **Vanessa**, « *La boîte est mérite individuel : rien par rapport à d'autres contextes que l'entreprise la personne n'est pas énormément pris en compte* ». Mais elle précise : « *Pour ma part, j'essaye de tenir compte de l'histoire, des « retards » de salaire de chacun. Ça a passé cette année.* ». Cette dernière remarque pourrait être faite par d'autres, dont moi-même : il est parfois possible de s'écarter des règles d'octroi des augmentations dans certaines entreprises mais pas dans d'autres. **Vanessa** estime que, de par son organisation, la « *collaboration entre domaines est encouragée* » .mais avec la contradiction suivante : *..mais les objectifs par domaine entraînent des « prés carrés »* ce qui fait que le résultat est « *plutôt pré carré du fait des objectifs.* ».

A propos des relations de travail et de la reconnaissance, les propos suivants de **Vanessa** sont éclairants. Selon elle, « *Les résultats sont plus récompensés que le travail : le travail est non mesuré et non reconnu s'il n'y a pas de résultats visibles d'où mécontentement* ». Le critère « *résultat* » (est donc) *trop limitatif (d'où) démobilisation des gens qui se démènent.* ». Pourtant, « *l'objectif d'équipe, d'entreprise, collectif, est mis en avant. Fonctionner en transverse est encouragé globalement par l'organisation (équipes sur mêmes projets quo-localisés)* ». Pour **Vanessa**, ce sont « *Les managers (qui) ont tendance à s'occuper de leur secteur, de leur*

305 Vanessa (Plus de 55 ans, mariée et 3 enfants dont le dernier à charge, Directeur technique simulation et expérimentation, cadre 3C de la métallurgie, 35 ans d'ancienneté dans plusieurs entreprises du même groupe, Bac, BTS et école d'ingénieur ; Père architecte et mère clerc de notaire puis au foyer.)

résultats. ». Sa perception est donc inverse de bien d'autres salariés d'entreprises du CAC 40 pour qui les managers proches sont souvent plus solidaires, au moins [équipe-projet], que leur organisation. Ceci peut s'expliquer par l'histoire (Société nationale dont l'État a encore une bonne part du capital et avec de grands clients institutionnels). Toujours selon Vanessa, la « *Rémunération promotion pour chacun est déterminée par rapport aux objectifs* ». Les critères de mérite sont les suivants : « *Savoir-faire métier, impact et contribution, implication, respect des valeurs du groupe (partager en équipe, soucis du client)* ». Bref, c'est un mérite « *plutôt apporte sa pierre* ». Vanessa s'engage ainsi : « *Dans mon équipe, je favorise la coopération, le collaboratif* » et surtout « *Pas d'élitisme dans mon équipe.* ».

A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% au moins ont zéro) Vanessa estime que c'est « *Très démobilisant, très sélectif.* » que « *Ça ne va pas durer très longtemps.* ». Concernant l'évolution de répartition des richesses entre travail et capital, elle trouve que c'est « *Pas bien du tout* » que ces « *décisions sont anarchiques, court terme* » et qu'il faut penser « *d'abord à ceux qui ont réellement produit* ». Enfin concernant l'évolution de l'échelle des salaires : « *Très négatif aussi. On récompense les patrons, disproportionné, ahurissant.* ». Vanessa semblant donc plus sensible à l'excès d'élitisme qu'au bas salaires.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Vanessa considère que son entreprise est plutôt [Équipe] et [mérite contribution] tandis qu'elle est également [Équipe] mais [Équité].

Pour conclure, en prenant en compte les salariés cités et non cités, nous constatons à peu de chose près la même distribution des perceptions que celle des project managers d'une seule société du CAC 40, à savoir principalement beaucoup « au mérite » et [chacun pour soi] et aucune cohésion. Ceci peut indiquer 2 choses :

Ce sont les mêmes types de personnes qui ont l'influence d'inspirer ces sociétés du « CAC 40 », à priori les actionnaires, conseil d'administration et cadres dirigeants, en tout cas, très peu de personnes ;

Un amalgame de tout type de salariés a les mêmes perceptions que celles des 16 P.M. présentées ci-dessus.

Les souhaits de ces salariés d'entreprises du « CAC 40 », dont les citations donnent un aperçu, seront récapitulés plus loin, après avoir exposé les perceptions et jugements des salariés d'autres types d'organisation.

2-3-4 Perception et souhaits de salariés d'organisations sans but lucratif

Le tableau ci-dessous présente la perception et jugement en valeurs d'organisations à but non lucratif par les 20 salariés qui y travaillent. Ces organisations sont des écoles ou universités, des hôpitaux, des associations de formation ou de soins à la personne, et même un service de police.

Perception non lucratif			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	4	5	9
Equipe-projet	0	1	1
Cohésion-coopération	2	8	10
Total	6	14	20

Cette perception est bien différente de celles de sociétés du CAC 40. Très peu d' [équipe-projet], peut-être parce que ce concept n'a pas trop (encore?) cours dans ce type d'organisations ou de services publics, mais beaucoup, à 50-50, de [cohésion-solidarité] et de [chacun pour soi].

Pour la reconnaissance, c'est plutôt l'équité (et parfois même l'égalitarisme) qui domine.

Il est vrai également que l'objectif financier est perçu bien différemment de celui d'une société du CAC 40 :

Il s'agit plus de restriction de budget, de réduction des coûts que de profit,

Cet objectif financier n'est pas perçu comme étant au profit de quelques uns, certains salariés appréciant même positivement le fait d'être économe de l'« *argent public* ».

Soulignons, qu'au contraire de sociétés du CAC 40, ces organisations à but non lucratif procèdent d'une grand nombre de personnes, la plupart du temps, issues d'un État de droit au fonctionnement considéré comme démocratique, organisations dont l'inspiration a pu ensuite changer, au gré des pouvoirs en place, pour prendre une tournure beaucoup plus entrepreneuriale en terme de procédures « rigoureuses », d'objectifs de réduction des coûts, de facturation à l'acte, etc, évolution pouvant expliquer ce résultat mitigé.

Beaucoup de salariés travaillant directement pour des bénéficiaires (hôpital, lieux de vie de malades mentaux, école maternelle) perçoivent une cohésion-solidarité qui relève à la fois de la solidarité organique de Durkheim (A savoir avec des collègues ayant des fonctions différentes pour la « *complémentarité* » et « *coopération nécessaire* » et moins de solidarité mécanique supposant une identité entre collègues ayant le même travail, même si celle-ci existe en partie) et de solidarité-

respect de R. Zoll (Notamment « *devoir envers soi-même et les autres* », « *entre-aide* ») eu égard aux bénéficiaires souvent bien différents (Enfants, handicapés physiques ou mentaux). Pour presque tous ceux-ci (8/10), la récompense au mérite comme le décrit F. Dubet est totalement étrangère : la « *stimulation* » ou « *motivation* » qu'ils ont a bien d'autres causes (Voir *la section B3-3*), et il n'y a pas trop de « *désir de s'enrichir* ».

La perception qui rappellerait plutôt celle de sociétés du CAC 40, conjuguant donc celle de R. Boudon (à savoir une société dans laquelle le « *registre d'action (serait) proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* ») et bien souvent celle de F. Dubet à propos du mérite se retrouve par exemple dans l'enseignement supérieur au niveau doctoral ou professeurs, bref au sommet du cursus académique.

Une perception intermédiaire, celle du [chacun pour soi], mais sans « mérite » existe enfin, soit du fait de l'organisation (Ex : Chaque professeur de collège ou lycée fait son cours et c'est tout), soit du fait du directeur de l'institution. Dans ces 2 cas, il y a solidarité organique, chacun dans sa spécialité, solidarité qui peut être perçue par les bénéficiaires ayant à faire avec ces différents salariés, mais solidarité invisible pour les salariés eux-même. Cette solidarité organique n'a pour raison que la stricte nécessité de coopération ou plutôt dans ce cas de juxtaposition ou d'addition de compétences. Il y manque ce dont parle R. Zoll pour que cette solidarité organique soit perçue autrement que comme une juxtaposition d'actions d'individus différents.

Enfin, la prépondérance de perception de « *équité-justice sociale* » par rapport au mérite (14/20 et 6/20) s'explique pour beaucoup par la volonté que personne n'est « *se plaindre* » et procèdent d'un « *accord raisonnable* » pour reprendre les termes des philosophes sociaux sur ce sujet.

Des perceptions-jugements ainsi que les souhaits de différents salariés sur lesquels se fonde ce tableau sont présentés ci-dessous pour l'illustrer et illustrer également les tableaux des souhaits présentés suite aux tableaux de perception des différents types d'organisations.

Rappelons que les verbatims sélectionnés dans cette présentation se limitent aux extraits illustrant les perceptions et jugements concernant les relations de travail et la reconnaissance. Dans la section *A2-4 D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité* et surtout dans la section *B3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective* sont présentés bien d'autres extraits de verbatims illustrant les perceptions et jugements sur d'autres items ou critères (Objectifs, utilité, motivations, etc... Respect, responsabilité, autonomie, etc..).

D'après **Adriana**³⁰⁶, jeune chercheuse en sociolinguistique, travaillant entre Londres et Nanterre, « *Au Royaume uni, la concurrence est très ouverte, au mérite presque élitiste* ». Par contre, au moins pour les professeurs installés, « *beaucoup de grades qualitatifs, un peu « automatiques »* » ; Elle trouve les relations « *Chacun pour soi, et c'est dommage !* ».

En particulier, selon **Adriana**, « *L'équipe française travaille un peu seul (ex : contenu d'un numéro de journal sans nous solliciter au Royaume uni.), c'est dommage.* ». C'est « *pas trop élitiste (Moins qu'à Londres), mais quand même méritocrate* ». Enfin, **Adriana** trouve « *Malsain* » aussi bien l'évolution de la répartition des richesses entre travail et capital que celle de l'échelle des salaires.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Adriana** considère que son université est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] (A Londres plus que à Nanterre) alors qu'elle souhaite [mérite-contribution] et [équipe-projet].

Dagobert travaille dans un milieu universitaire assez similaire, mais est « titulaire ». Son jugement est assez proche de celui de **Adriana**, mais ses souhaits un peu différents.

Pour **Dagobert**³⁰⁷ la reconnaissance est « *de plus en plus au mérite individuel, malgré un contre-discours « équipe* ». D'après lui, cela n'a pas toujours été le cas : *Avant, très peu de reconnaissance individuelle, maintenant (c'est) trop extrême, d'où très peu « équipe* ». Il trouve que « *l'organisation et les professeurs poussent au [chacun pour soi]*. Pour lui, « *c'est excessif mais c'est moins pire qu'ailleurs.* ». Par contre, il note que « *les discours « théoriques » sont [équipe-projet] afin « d'obtenir une accréditation »*.

Selon **Dagobert**, « *La direction a 2 discours : (Premier discours au travers de son) Système de gestion et d'évaluation très individuel (bonus, augmentations), y compris pour les promotions (HDR, etc.) ceci dans un monde académique fonctionnant plutôt dans l' « ego », avec des gens qui se comparent, ex : nombre de publications » ... « Bref, tout pousse à l'individualisme » mais aussi (deuxième discours) discours « équipe », par exemple lors de séminaires, mais ça ne marche pas (A cause de barons, de « dinosaures ») : aucune vie d'équipe* ». D'après **Dagobert**, « *Les jeunes professeurs (maîtres de conférence) en souffrent beaucoup car, par exemple, c'est chacun pour soi pour publier.* ». Dagobert poursuit : « *J'ai poussé à aider les recrues professionnelles en souffrance à publier, avec d'autres, de jeunes chercheurs* ». Il dit avoir affronté « *le scepticisme des autres professeurs* » MAIS a obtenu « *l'appuie de la direction* » d'où une « *dynamique créée, solidarité*

306 Adriana (28ans, en couple et sans enfants, research assistant post-doc depuis 2 ans, Master et doctorat en sociolinguistique à Londres, mère et père professeure et ingénieur en Slovaquie)

307 Dagobert, (47 ans, divorcé et sans enfant, professeur et HDR, 18 ans d'ancienneté, longues études universitaires, Père ingénieur, mère dans la fonction publique, cadre A)

entre jeunes qui se relisent, s'entraident par petits groupes. ». Il juge ainsi la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage, 40% ont zéro) : « *Ne me plaît pas trop. Différenciation quand même, mais pas 40% sur le carreau (car) Climat de concurrence, terreur.* », pense que l'évolution de la répartition des richesses est une « *Évolution dramatique* » et que celle de l'échelle des salaires est « *Injuste et injustifiable* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, Dagobert considère que son établissement est plutôt [chacun pour soi] et [mérite élitiste] alors qu'il souhaite [mérite-contribution] et [solidarité-cohésion].

Aussi bien pour Adriana que pour Dagobert, le milieu universitaire, du moins dans ses hautes sphères (Docteurs, professeurs), évolue plutôt vers un [chacun pour soi], poussant à la compétition et avec de plus en plus des critères de mérite.

Cela semble être beaucoup moins le cas dans des niveaux d'enseignement plus modestes ou dans d'autres services comme l'illustrent les témoignages ci-dessous.

Edwige³⁰⁸ pense que dans son établissement « *l'équité est favorisée (que ce n'est) pas du tout élitiste* ». Pour elle « *Ça n'aurait pas coller avec le cadre, ça m'aurait horrifiée : j'ai pas l'esprit de compétition* ». Par contre, pour elle, la solidarité « *manque de la part du directeur.* » et elle « *souhaiterai mieux.* ».

Selon Edwige, « *On favorise les initiatives communes. Mais il n'y a plus de travail d'équipe (Échanges, Résumés de synthèses, Problèmes institutionnels et régulations..)* d'où « *conflits dans les couloirs. Rien n'est mis en place. Pas de garant de la cohésion. Dommageable : abus de pouvoir, conflits... alors que l'on est avec des enfants difficiles.* ». Pour elle il n'y a « *pas de politique de mérite : ancienneté-salaire* » mais également « *Pas de reconnaissance publique, seulement dans les couloirs (mais) reconnaissance quand même* ». Edwige « *Initie, favorise (essaye!) des réunions de concertation* », mais « *Problème de temps et de disponibilité des collègues.* ». A propos de la procédure d'augmentation (pas de saupoudrage et 40% ont zéro) elle dit : « *Je ne fonctionne pas dans ce monde.* » et propose le raisonnement suivant : « *Tu as fait le mieux que tu pouvais : tu dois avoir quelque chose* » sinon c'est « *Démotivant* ». Pour elle, l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail est une « *Mauvaise main-mise du capital* » et l'évolution de l'échelle des salaires est « *scandaleuse* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Edwige** considère que son établissement est

308 Edwige (Plus de 55 ans, mariée et 3 enfants, enseignante spécialisée (Enfants « déficients intellectuels » mais de plus en plus de cas psychiatriques), 23 ans d'ancienneté, Bac et L3 en sciences de l'éducation, père représentant de commerce « toujours fauché » et mère femme de ménage et garde d'enfants.)

plutôt [chacun pour soi] et « équité » et elle souhaite « équité » et « solidarité-cohésion ».

Fabienne travaille dans un établissement similaire à Edwige. Ces perceptions sont différentes mais ces souhaits sont les mêmes, ce qui pourrait donner à penser que le choix de la profession peut être influencé par ses convictions et non seulement par des nécessités :

Pour **Fabienne**³⁰⁹, « *l'équité est inhérente à l'Éducation Nationale* » et elle est « *OK avec cela, je ne cherche pas le mérite, pas élitiste. Un qui ne fout rien ne me crispe pas* » ; Pour elle la solidarité-cohésion est « *favorisée (ainsi que les) échange* » : « *jamais trop !* » dit elle. Pourtant, dit elle, « *officiellement, chacun peut travailler dans son coin* » (A savoir, pas de contrainte, pas d'obligation à coopérer), un comportement individualiste est théoriquement possible, comportement qui, pour elle, existe dans les établissements normaux (Lycées, collèges), mais pas dans son établissement spécialisé.

Selon **Fabienne**, la « *Solidarité (est) inhérente à la fondation, et malgré la directrice actuelle (Avec nous depuis Septembre et se rend compte de ses erreurs) : totale solidarité-cohésion au sein du scolaire et avec le personnel éducatif et médical. J'apprécie beaucoup. Toujours en lien par échanges, mails, etc... et ce du fait d'un objectif et d'une réalité très prégnants : aider les jeunes (avec une) approche très individualisée : pas d'élève lambda : impossible.* ». Fabienne distingue bien [équipe-projet] et [solidarité] tel que nous l'avons fait en préambule à propos des valeurs différenciatrices : dans la séquence de l'entretien « rêve d'un autre travail » elle dit souhaiter « *Autonomie, solidarité, liberté, mais moins équipe : indépendance ET solidarité, mais pas trop équipe.* ». A propos de l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail, elle dit être « *contre le capitalisme* » et que « *cette évolution est une régression* » et trouve l'évolution de l'échelle des salaires « *obscène, indécente* » : *1 à 50, c'est pas mal.* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Fabienne** considère que son établissement est plutôt « solidaire » et « équité » et elle souhaite cela.

Il en est de même pour **Hermione** mais dans un tout autre domaine.

Pour **Hermione**³¹⁰ l'organisation privilégie « *Plutôt équité, mais les consultants sont plus visibles et les assistantes un peu ignorées, mais quand même considérées* ». « *C'est bien* » dit elle.

309 Fabienne, (43 ans, mariée et 4 enfants, enseignante détachée (professeur de français dans un établissement (Association loi de 1901) d'handicapés physiques (accidents avec rééducation, malformation), 20 ans d'ancienneté, père cadre et mère au foyer, par choix)

310 Hermione, (Plus de 55 ans, mariée et 3 enfants, cadre responsable de formation à l'AFPOLS (Association de formation continue des organismes de logement social), 15 ans d'ancienneté, Bac et maîtrise de psychologie, Père cadre, animateur de formation aux charbonnages, mère infirmière puis au foyer.)

Elle même ne se voit pas individuelle : « *Pas d'enjeu individuel pour moi... Je peux filer du boulot à d'autres .. pour leurs objectifs* » mais note quand même : « *Du fait du système, parfois (il y a de la) concurrence entre consultants compte tenu des objectifs individuels à atteindre. Le patron n'appuie pas la dessus. C'est bien.* ».

Selon **Hermione**, Il y a une « *solidarité pour discuter de la pertinence de l'offre. Cet accord collectif me paraît important.* » et un « *vrai appui de l'organisation à ceux qui portent du développement : ils sont plus souvent évalués que les autres : c'est logique. Il y a une recherche de coller aux motivations et aux intérêts des salariés.* ». Elle note « *2 grandes catégories de salariés : les consultants en contact avec les clients et leurs assistantes, pas assez reconnues (déploire t'elle) : « Pas d'entretiens pour elles : aux consultants de gérer la reconnaissance des assistantes.* ». Elle craint « *l'autonomie grandissante car elle augmente le risque de dispersion..... au détriment de la coopération.* » . Elle considère que la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage, 40% ont zéro) a un « *Fonctionnement qui crée du conflit, système bloquant, pas encourageant.* » et ajoute « *La notion de « meilleur » ne me parle pas* ». Pour elle, l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail est un « *glissement anti-économique qui met en péril l'économie* » et trouve que l'évolution de l'échelle des salaires « *C'est n'importe quoi ; ça n'a pas de sens* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Hermione** considère que son établissement est plutôt « *solidaire*» et « *équité*» et elle souhaite cela.

Les valeurs différenciatrices que nous avons retenues (A propos des relations entre les salariés et de la reconnaissance) semblent parlantes, compréhensibles de la même manière par tous les salariés interviewés, aussi divers soient ils. C'est le cas en particulier pour **Florain**, officier de police judiciaire (O.P.J.).

Pour **Florain**³¹¹ il y a « *Reconnaissance de l'équipe (Équipe dans le sens de l'ensemble du service spécialisé dans les délits et crimes mettant en cause des enfants victimes) lors d'une affaire, avec une lettre à chacun et les promotions sont liées aux concours et aux formations de chacun.* ». Il insiste particulièrement sur la « *solidarité cohésion de par l'organisation* », ainsi « *pas de difficulté à trouver de l'aide au sein du groupe* ». Pour illustrer cela **Florain** explique que « *si l'affaire est simple (ex : traitée dans la durée d'une garde à vue), je suis tout seul. Si c'est plus long et compliqué, je sollicite mes collègues (jusqu'à 5), dont mon chef qui est alors un collaborateur : j'assume seul.* ». Il ajoute : « *une semaine sur trois on est disponible pour « flag » ou pour affaires*

311 Florain, (45 ans, séparé et 3 enfants, O.P.J., 14 ans d'ancienneté, école d'infirmiers psychiatrique puis école de police, père jardinier, mère au foyer (Florain est le benjamin de 6))

des collègues, qui donc ne sont pas les « miennes ». Bref, pour lui, « *l'organisation induit un fonctionnement très coopératif.* » A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) son jugement est clair : « *Il faut encourager les autres. Trop injuste, les 40% ne sont pas mauvais, ils ont un rôle. Dégueulasse, il faut aussi penser à ceux qui sont moyens* ». Il trouve l'évolution de répartition des richesses entre capital et travail « *fort regrettable : appauvrit l'entreprise et les salariés.. qui travaillent pour des inconnus. C'est mauvais pour le jeux micro et macro économique* » et il considère que l'évolution de l'échelle des salaires est « *Injuste, cela détruit la cohésion sociale* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Florain** considère que son organisation est plutôt « solidaire » et « mérite-contribution » et il souhaite également « solidaire » et plutôt plus [équité] que « mérite-contribution ».

Pour **Queenie**³¹², il faut être « *Tous égaux* » et elle n'a « *pas de souhait de mérite* ». Par contre elle souhaite « *une reconnaissance plus grande des ATSEM* ». Queenie considère que la cohésion-solidarité est « *favorisé(e) et apprécié(e)* » ainsi lors de « *coup de bourre à Noël.* » et elle déplore que « *certaines restent dans leur classe.* ».

Queenie dit aller « *aider les collègues ATSEM et autres institutrices et inversement : c'est encouragé* » et considère donc qu'il y a une « *Bonne cohésion, très très bonne entente* ». « *Sinon, je ne le ferai pas.* » dit elle. Cette cohésion va de pair avec une meilleure reconnaissance : « *Avant (1982 à 1992), j'étais « madame pipi », avec nettoyage et même interdiction d'être dans la classe. Maintenant, on nous inclut : Hygiène ET Éducation.* ». Plus tard dans l'entretien elle renchérit en disant avoir « *Toujours fonctionné à l'entre-aide, et c'est réciproque* » et insiste encore sur la reconnaissance : « *Mieux que « madame pipi » mais trop transparente. Mon institutrice insiste sur ma contribution.* ». A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro), elle redit sa conviction : « *Tous la même chose ; plus étalée* » et observe que « *dans la municipalité, on a tenté cela. On en veut pas* ». Elle trouve la répartition des richesses entre travail et capital « *très injuste* », ainsi que l'évolution de l'échelle des salaires « *Trop trop injuste ; démoralisant* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Queenie** considère que son organisation est plutôt [solidaire] et « égalitaire » et elle souhaite également [solidaire] et plutôt plus [équité] que

312 Queenie, (Plus de 55 ans, divorcée, 2 enfants 1 petit enfant, ATSEM (agent territorial spécialisé des écoles maternelles), plus de 25 ans d'ancienneté, BEP administratif non terminé, Formations permanentes, Père ouvrier métallurgiste, mère au foyer.)

«égalitaire » (eu égard à son souhait d'être reconnue dans sa fonction).

Pour **Rachelle**³¹³ la « *Reconnaissance est globale de tout le personnel.* » car « *de toute manière c'est un travail d'équipe* » et renchérit en disant qu'il faut « *Équipe et solidarité* » car c'est « *Impossible seul* ».

Rachelle précise que « *ça fonctionne bien. On ne peut pas être seul : toujours 2 ou 3.* » avec une « *Solidarité avec l'équipe de journée* » : *examen au cas par cas à voir selon la journée ou la nuit du résident en début et fin de nuit* ». Pour Rachelle, « *C'est obligé* » ! car il y a un « *protocole 24/24 pour chaque personne avec des consignes très claires selon la journée et la nuit, rédigées par le médecin* » d'autant qu'il faut en permanence une « *écoute des malades* » et qu'il « *Il ne faut pas être faible, avoir peur : ils ressentent tout et sont toujours sur le qui-vive.* ». Rachelle « *suppose* » (et souhaite) qu'il n'y a « *Pas une trop grande disparité de salaires.* ». A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) elle estime que ça ne doit pas être « *aussi élitiste* » seulement un « *petit geste de temps en temps* », que l'évolution de la répartition des richesses entre capital et travail est « *injuste* ». Enfin, à propos de l'échelle des salaires elle dit n'être « *Pas d'accord* » car il y a « *trop d'écart* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Rachelle** considère que son organisation est plutôt « *solidaire* » et « *égalitaire* » et elle souhaite également « *solidaire* » et plutôt plus [équité] que « *égalitaire* » (eu égard, entre autre dans son entretien, au « *petit geste de temps en temps* »).

Ségolène³¹⁴ indique que dans son hôpital c'est vraiment « *l'équité avec grille et échelons observés* » et elle ne conçoit pas qu'il en soit autrement : « *Je n'aimerais pas le mérite individuel : ni dans mon esprit, ni dans celui de l'hôpital* ». Elle trouve que la « *cohésion est très favorisée.. et chacun se sent bien dans son travail* ».

Selon Ségolène, entre collègues c'est : « *N'hésite pas à m'appeler* ». car « *Chacun est conscient que l'autre est seule* » et indique que c'est « *très solide* » et que « *L'organisation le favorise* » et est « *très à cheval là dessus* ». En tout cas, elle partage cette démarche : « *Moi, je suis comme ça aussi Pas stressée avec mes collègues* » et déplore que « *Le jour, il y a toujours des*

313 Rachelle, (Plus de 50 ans, en couple, 3 enfants, 1 petit enfant, surveillante de nuit A M P dans un village d'autistes âgés, 3 ans d'ancienneté, Formation de dactylo, ambulancière et A.M.P.(assistante médico-pédagogique), Père ouvrier métallurgiste, mère au foyer.)

314 Segolene (Plus de 55 ans, divorcée, 2 enfants et 2 petits enfants, infirmière en gérontologie, plus de 30 d'ancienneté, Bac G dactylo et formations diplômantes (Aide soignante, infirmière), togolaise, père agriculteur et mère à la maison (10 enfants))

personnes qui sont pas comme ça, qui s'entendent pas bien (au niveau des aides-soignantes). La nuit, il n'y a pas ce problème. On se fait de bons repas le soir, avec toute l'équipe de nuit. ». Concernant la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) elle dit : *« C'est dur ! Injuste ».* Elle a la même réaction à propos de la répartition des richesses entre travail et capital : *« Pas juste ; ils (les actionnaires) ne font pas le boulot »* et à propos de l'échelle des salaires : *« Aberrant ! Ça ne devrait pas exister. »* en insistant sur *« les gens qui galèrent, inadmissible »* plutôt que sur les salaires de PDG.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Ségoène** considère que son organisation est plutôt « solidaire » et « équité » et elle souhaite de même.

Khaled³¹⁵ estime que *« Humainement, on reconnaît ce qu'apporte chacun »,* qu'il n'y a *« Pas de préférence très marquée »* que les *« primes exceptionnelles (sont) réparties, mais enveloppe nulle ».* Il renchérit : *« Je ne me sens en rien supérieur ! Si ça marche, c'est grâce à tout le monde ».*

Selon **Khaled**, le travail est *« très transversal, en binôme avec le magasin hôtelier et le magasin lingerie. (On est) donc plutôt ensemble. ».* Il précise : *« On est 3, on ne peut pas s'isoler, c'est plutôt bien. »,* donc *« Pas de chacun pour soi, même s'il y a des tâches respectives : c'est plutôt bien ».* A propos de la reconnaissance, il perçoit des *« Encouragements, des mots gentils »* ; par contre *« la reconnaissance financière est beaucoup plus difficile : faible enveloppe et modulation selon implication. »* en remarquant que *« l'enveloppe est limitée par la force des choses »* mais que *« la reconnaissance humaine est là. ».*

A propos de procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) il dit être *« Plutôt pour égalitaire »* car une telle procédure *« Ça peut déglinguer une équipe »* et puis *« Que veut dire le meilleur ? ».* Il trouve la répartition des richesses entre le capital et le travail *« complètement injuste »* et l'échelle des salaires *« Mauvaise »* car il n'y a *« Plus de classe moyenne »* et surtout que c'est *« Dur pour ceux d'en bas. ».*

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Khaled** considère que son organisation est plutôt « solidaire » et « équité » et il souhaite de même.

Ursuline travaille dans le même établissement que **Khaled** mais son jugement est légèrement

315 Khaled (Plus de 35 ans, marié et 3 enfants de 5 mois à 10 ans., Responsable du magasin lingerie dans une pharmacie centrale de l'H.P.. Coordinateur logistique, depuis Novembre 2006, Niveau bac pro comptabilité (« Je me suis sauvé en Février de l'année du bac »), 9 ans comme ambulancier, Formation permanente au logiciel SAP et cariste, père aide soignant et mère au foyer et famille d'accueil.)

différent, semble t' il.

Ursuline³¹⁶ estime être « *reconnue pendant évaluation....parfois avec de l'argent* » mais déplore que « *Les directeurs ont des primes et les petits qui triment sont oubliés* » et que c'est donc à « *A mieux répartir ! Plus d'équité.* ». Elle souligne positivement la « *solidarité dans cette équipe (dans laquelle elle est)* » mais que « *dans certains secteurs, ça se bouffe (entre femmes)* ».

Ursuline, se dit vouloir être « *très autonome* » car « *Je préfère, pas envie qu'on me soûle !* » mais « *Pas de chacun pour soi. L'un va toujours vers l'autre* ». Pour elle le « *[chacun pour soi] n'existe pas : j'aimerais pas travailler comme ça...j'aime bien cette ambiance d'entre-aide dans notre équipe* » Concernant la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) elle trouve que « *ça se fait pas !: tout le monde participe* », estime que la répartition des richesses entre capital et travail n'est « *pas bonne : richesse sur les salaires. !* » et que l'échelle des salaires est « *anormale !* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Ursuline** considère que son organisation est plutôt «équipe» et «mérite élitiste» (Que pour les directeurs) et elle souhaite [équité] et [équipe-projet], eu égard à son insistance, plus que Khaled, à l'équipe.

Enfin **Meriadec**³¹⁷ estime qu'on est « *censé être tous identiques de part l'organisation* » sauf en cas de « *prime d'excellence scientifique* » et précise que « *ce mérite est positif pour moi, même si cette prime entraînerait moins de recrutement (dit on)* ». Il trouve qu'il y a de la solidarité mais a quelques réserves : « *Bien mais peut mieux faire au niveau de tout le labo* », en particulier, « *Les relations avec le chef ne sont que individuelles* » et estime que c'est « *OK pour les miennes, NOK pour d'autres : des réunions de labo sont à faire.* ».

Selon **Meriadec**, « *la Solidarité est clairement poussée dans labo* » car il y aurait « *tout intérêt à cela pour la reconnaissance du labo (car) les rivalités individuelles n'ont pas d'intérêt.* ». Mais il constate que « *ça dépend des labos* » malgré une « *organisation qui pousse à cette collaboration car les projets sont pluridisciplinaires* » et une « *évaluation AERES (qui) considère l'équipe et non plus l'individu comme avant : c'est mieux.* ». Néanmoins, il constate quelque « *difficulté pour*

316 Ursuline, (Plus de 25 ans, mariée et sans enfants, responsable du magasin hôtelier dans cette même pharmacie centrale, agent d'entretien qualifié mais espère devenir O.P. qualifiée, 7 ans d'ancienneté, Bac technique STT, spécialité administration et 1 an en licence en communication d'entreprise, Formation au logiciel SAP, excel, cariste cat 3, père indien et mère sri-lankaise, tous les 2 cadres dans le secteur du nettoyage, dans une boîte privée travaillant pour les hôpitaux)

317 Meriadec, (Plus de 30 ans, marié et 2 enfants de 6 et 3 ans, Chargé de recherche de 2. classe au CNRS, 3 ans d'ancienneté dont 1 an post-doc puis 2 ans comme titulaire, Doctorat de mathématiques appliquées, Post-doc à Berkeley/USA, Mère cadre dirigeante dans l'industrie, père entrepreneur (aménagement du territoire))

proposer un grand sujet fédérateur de plusieurs demandes », il trouve qu'« il manque des réunions au niveau du labo entier (seulement par projet (confié à une équipe)), c'est dommage : on perd une dynamique de groupe, une collaboration. ». Selon lui, la « Reconnaissance financière (se fait) par l'ancienneté et un échelon automatique (géré par RH) » et il revient sur la prime « d'excellence scientifique » à demander ».

Meriadec juge la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) «*Pas égalitaire ; ce seuil de 40% est mauvais : pas 40% de pas bon !*» et estime que «*La reconnaissance du plus de gens possible est nécessaire* » en s'interrogeant comme bien d'autres salariés : «*Quels critères au mérite ?* ». Il trouve que la répartition des richesses entre capital et travail ne va «*Pas dans le bon sens : quel mérite ont les actionnaires ?* Pour lui, «*l'évolution inverse est souhaitable.* ». Il est très clair également sur l'échelle des salaires : «*Je ne comprend pas qu'un patron puisse considérer valant 500 fois plus, ni ses besoins. C'est contre productif. 1 à 20 serait suffisant* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Meriadec** considère que son organisation est plutôt «équipe» et «égalitariste» et il souhaite [équité] et «solidarité», eu égard à son insistance d'une solidarité au delà du projet et sur la prime «*d'excellence scientifique* ».

2-3-5 Perception et souhaits de salariés de P.M.E. ou sociétés de sociétés

Le tableau ci-dessous présente la perception des valeurs de sociétés à but lucratif (P.M.E. ou sociétés de sociétés) par les 10 salariés qui y travaillent.

Perception PME mutuelles	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi			4
Equipe-projet			2
Cohésion-coopération			4
Total	6	4	10

La perception semble intermédiaire entre « CAC 40 » et « Non lucratif ».

La valeur « mérite » prend légèrement le dessus et il y a un peu d' [équipe-projet].

Des perceptions-jugements ainsi que les souhaits de différents salariés sur lesquels se fonde ce tableau sont présentés ci-dessous pour l'illustrer et illustrer également les tableaux des souhaits présentés ensuite.

Rappelons que les verbatims sélectionnés dans cette présentation se limitent aux extraits illustrant les perceptions et jugements concernant les relations de travail et la reconnaissance. Dans la section A2-4 *D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité* et surtout au chapitre B3 sont présentés bien d'autres extraits de verbatims illustrant les perceptions et jugements sur d'autres items ou critères (Objectifs, utilité, motivations, etc... Respect, responsabilité, autonomie, etc..).

Viviane³¹⁸ juge que « *l'équité est favorisée par les managers dont moi* » alors que « *le mérite l'est du fait de l'organisation* ». De même, elle trouve que « *l'Intérêt est poussé par l'organisation, ainsi que l'individualisme tandis que le Management de terrain, dont moi, pousse à la solidarité* » ou plutôt à l'équipe. « *ça ne peut marcher qu'avec cela* » dit elle.

Viviane précise que « *l'organisation est basée sur le mérite au regard des résultats financiers et commerciaux, MAIS le manager y met de l'équité entre pairs, sinon une « déviance » est possible, ex : selon l'affectation des clients* ». En tout cas, d'après Viviane, « *il faut être équipe, partager, mettre en commun* ».

A propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) Viviane dit être « *non choquée* » à la différence de la plupart mais elle corrige très vite en complétant par des mesures complémentaires qui annulent en grande partie cet élitisme : « *SI c'est lissé sur plusieurs années et s'il y a une augmentation forfaitaire d'abord* ». « *Sinon* », dit elle, c'est « *très dur, et on ne mobilise plus* ». A propos de la répartition des richesses entre capital et travail elle trouve que l'« *on est allé beaucoup trop loin dans la rémunération des actionnaires.* » et que l'échelle des salaires « *laisse de côté et appauvrit trop de gens* », insistant donc comme beaucoup d'autres salariés sur la masse des plus pauvres plutôt que sur les quelques P.D.G. dont les revenus défraient la chronique.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Viviane** considère que son organisation est plutôt [individuel chacun pour soi] et [mérite contribution] et elle souhaite [équité] et [équipe-projet].

Aaron³¹⁹ estime que c'est *l'équité* qui inspire son employeur et trouve que « *c'est bien* » tout en observant que « *Certains jeunes voudraient plus de mérite* ». De même il approuve la « *cohésion* » et souligne que la « *hiérarchie a été tentée par l'individualisation des postes, la mise en*

318 Viviane (Plus de 45 ans, mariée et 2 enfants, cadre Executiv, Directrice générale dans une banque de sociétaires, plus de 20 ans d'ancienneté, Normale supérieure, agrégée d'économie, expertise comptable, père mineur de fond)

319 Aaron (Plus de 50ans, marié et 2 enfants, technicien supérieur dans un B.E., Plus de 25 ans d'ancienneté, BTS, père soudeur et mère employée de bureau)

concurrence » et l'a « *abandonné* ».

Aaron décrit un « *travail d'équipe sur un projet donné* » et souligne qu'il a une « *autonomie dans mon domaine (mécanique)* » mais une « *coopération avec d'autres spécialistes : tout cela est favorisé par la hiérarchie et on va voir ce que font les autres; c'est beaucoup moins cloisonné qu'avant* », à savoir avec une relation du type client-fournisseur chacun faisant sa tâche. Il y a donc, d'après lui, une « *solidarité informelle entre projets* » qui est encouragée : « *Les managers (N+1, non techniques) animent un point tous les midis pour parler chacun de son projet-difficultés : je trouve ça bien et c'est pas du flicage (certains le disent)* ». Il observe que « *en conception, on a plus le temps. En fabrication (dont B.E. méthodes), c'est beaucoup plus de stress* » et il souligne les « *Bonnes relations depuis stagiaires jusqu'à N+2 et N+3* ». A propos de la reconnaissance, il trouve qu'« *avant, il y a 15 ans, c'était plutôt « égalitarisme » et que « maintenant, c'est plus équitable, sans être élitiste* »: il y a eu une « *tentative faite d'être très individuel (Poste par poste), mais cela a été abandonnée.* ». De plus, « *les jeunes embauchés sont favorisés* ».

Aaron trouve la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) « *A chier* », la répartition des richesses entre le capital et le travail « *Pas bonne : d'abord à ceux qui produisent la richesse* » et enfin l'échelle des salaires « *Scandaleuse* » : il faut un « *salaire minimum pour vivre décentement* » insistant donc comme beaucoup d'autres salariés sur la masse des plus pauvres.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Aaron** considère que son organisation est plutôt «solidarité» et «équité» et il souhaite de même.

Pour **Nadège**³²⁰ « *l'organisation favorise l'équité et même l'égalitarisme : même chose pour tous* » et admet « *On est payé correctement* ». Elle « *souhaite plus de valorisation des compétences, expériences, technicité, relationnel* ». Elle apprécie la « *solidarité* » du fait des salariés mais non de l'organisation !

Pour Nadège, du fait d'une « *autonomie inexistante* », il n'y a pas « *d'improvisation* » et le travail est « *parcellisé, taylorisme* » provoquant l'isolement mais « *Tous faisant la même chose, on s'entraide en permanence, ex : si quelqu'un va fumer, les autres restent et prennent les appels pour assurer la disponibilité.* ». Elle ajoute, à propos de la reconnaissance de ses compétences, qu'elle a « *l'impression d'être une merde après 10 ans* » et qu'il y a « *peu de possibilités d'évolution.* ».

Nadège n'est « *Pas trop pour* » la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont

³²⁰ Nadège (moins de 35 ans, célibataire, technicien d'assurance dans une « hot line » d'une mutuelle d'assurance, plus de 10 ans d'ancienneté, DUT en technique de commerce, père ouvrier maçon dans une institution, mère au foyer avec 5 enfants)

zéro) en soulignant qu'il « *ne faut pas oublier ceux qui travaillent* ». Elle est « *contre* » et trouve « *indécente* » la répartition des richesses entre capital et travail, et l'échelle des salaire « *injuste, scandaleuse, indécente* » également.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Nadège** considère que son organisation est plutôt «individuelle chacun pour soi» et «égalitarisme» et elle souhaite [mérite contribution] et «solidarité».

Hermann³²¹ est d'accord avec l'équité qui règne mais également d'accord avec le mérite accordé au plus ancien (25 ans d'ancienneté) qui est le chef des charcutiers et apprécie le « *soucis d'équipe, de cohésion* ».

Hermann trouve et apprécie que « *chacun a sa tâche, on ne se marche pas sur les pieds* » mais aussi que « *tout le monde aide tout le monde. Celui en avance s'arrête et va aider l'autre, ex : à Noël, tout le monde aide le pâtissier (jusqu'à 3 avec lui)*³²² », y compris le patron : « *Vers 11H, après le marché, le patron vient aider jusqu'à 17H.* » même si c'est moins simple avec lui : « *Climat un peu plus lourd quand il est là. Ça peut péter, il a besoin de gueuler* ». Il apprécie « *l'atmosphère «familiale» : on fête tous les événements de la vie : naissances, permis, anniversaires, etc.* ». Hermann apprécie la reconnaissance à son égard : « *J'ai déjà proposé, et ça a été retenu, 6 à 8 plats au grand patron (avec estimation du prix de revient) alors que les autres en sont à 1 ou 2. Fier de cela, de cette reconnaissance* ». Néanmoins, cette reconnaissance doit rester discrète et ne pas gêner les autres : « *Pas besoin de faire des statuts aux plus méritants. On aimerait pas les ouvriers mis trop hauts, ça ferait des bis-billes, ça casserait l'ambiance.* », propos qu'il confirme à propos de la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) : « *D'accord mais discrètement, pour pas faire de bis-billes* ». Il rejoint en cela de nombreux salariés qui préfèrent [équité] à « mérite » pour ne pas casser la cohésion, Hermann pensant lui que le mérite, en tout cas le sien qui lui semble facile à évaluer, peut être reconnu suffisamment discrètement pour ne pas casser cette cohésion.

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Hermann** considère que son organisation est plutôt «solidarité» et [mérite contribution] et il souhaite de même.

321 Hermann (Moins de 25 ans, célibataire, cuisinier chez un traiteur réputé depuis 2 ans, CAP de cuisinier puis de traiteur, père et mère instituteurs)

322 Beaucoup de salariés insistent sur autonomie et solidarité, et montrent plus ou moins explicitement un rejet de l'équipe impliquant des liens opérationnels et une inter-dépendance beaucoup plus fortes pour un objectif commun, conduisant parfois à une mutuelle surveillance.

Naguib³²³ estime que son « *Job is well recognized* » mais note une injustice : « *discrepancy between sales and research* ». A propos de la cohésion, il estime que la « *Company encourage that* » et il approuve : « *It's good.* »

Naguib explique : « *I work with peers (Chicago, London, China) like a team : 20 customers and I've my team to deal with.* Il ne conçoit pas travailler seul : « *Working with others, definitively !* ». Par contre, il trouve que le mérite est « *Very individual* », un peu élitiste (« *A little better than* ») mais quand même « *contribution* » (« *but more done well* ») et trouve cela « *Quite fair.* » tout en regrettant une « *Better recognition of sale than research* » qu'il explique ainsi : « *More visible, direct correlation with financial goals* ». Il juge plutôt négativement la procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) (« *Bad ! Don't encourage (people)* »), la répartition des richesses entre capital et travail (« *Not good* »), l'échelle des salaires, même en prenant en compte l'objectif d'attirer les meilleurs managers (« *To attract best talent ? But I disagree : too much paid* »)

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Naguib** considère que son organisation est plutôt «équipe» et «mérite contribution un peu élitiste» et il souhaite de même, mais sans élitisme, en particulier sans privilégier les vendeurs comme lui au détriment de ceux qui produisent (En l'occurrence des analyses de marché).

Pour **Zoubeda**³²⁴ la reconnaissance est « *plutôt tête du client.* » ce qui n'était pas le cas dans un autre restaurant : « *mérite au vu des résultats, du comportement* ». Elle « *aurait aimé plus d'entraide* » en particulier « *dans le jus* » à savoir durant la période d'intense activité.

Zoubeda précise que « *le travail en théorie est reconnu mais ceux qui travaillent le plus (gros horaires décalés) ne sont pas très payés en plus* ». Elle constate que si, « *en théorie, durant la formation, le concept de coopération est développé (ex : entre hôtesse, chef de rang, maître d'hôtel), en réalité c'est chacun pour soi* » en observant que « *ça se révèle quand on est dans le jus* ». D'après elle, « *on voit la vraie nature des gens : chacun pour soi* » et elle cite quelques exemples : « *Pourboire du chef de rang piqué par maître d'hôtel* », « *Dénonciation immédiate de celui qui faute (Il mâche du chewing-gum)* » ; « *Pas de confiance les uns dans les autres* » car les

323 Naguib (Plus de 40 ans, vivant à Chicago et originaire du Kentucky, divorcé, sans enfants, sale account manager dans une entreprise d'études de marché, 6 ans d'ancienneté, Bachelor (licence) finance&economy, Previous job: Trading bonds with training on certification of trading bonds, Mother : Middle management within publishing company, Father : regional sale manager.)

324 Zoubeda (Moins de 30 ans, célibataire sans enfants, hôtesse d'accueil dans un restaurant chic depuis 3 ans tout en étudiant : Licence de journalisme en Roumanie, Master 2 en Sciences Politiques puis en philosophie ; Paysans ouvriers pauvres en Roumanie.)

clients se plaignent aussi de la moindre erreur : « *Clients très exigeants et nous prennent pour des merdes* » ce qui fait que « *on se surveille* ». **Zoubeda** est une des rares salariées interviewées qui souhaite [cohésion-solidarité] mais qui agit autrement : « *Je vis en « parallèle », indifférente : Pas de coopération, pas d'intervention s'il y a une dispute* ». De plus, le « *harcèlement sexuel (Fesses pincées)* » n'arrange rien : « *d'où je dis pas toujours bonjour à tout le monde. Je ne fais rien pour que ça change : « C'est pas mon problème* ».

La procédure d'augmentation (Pas de saupoudrage et 40% ont zéro) ne l'enchantent pas : « *Pas d'accord car la solidarité-cohésion entre tous est nécessaire. Même la crème de la crème a besoin des autres. Le succès n'est pas individuel* ». Elle trouve la répartition des richesses entre capital et travail « *pas très juste, mais pas scandaleuse* », mais l'évolution de l'échelle des salaires « *scandaleuse* ».

En se rapportant à nos valeurs différenciatrices, **Zoubeda** considère que son organisation est plutôt «individuelle-chacun pour soi» et «mérite élitiste version tête du client » et elle souhaite [solidarité] (tout en baissant les bras et en étant très isolée, individuelle dans son implication réelle) et [mérite contribution].

Après ces nombreux verbatims pour illustrer à la fois la perception, le jugement et le souhaits des salariés quant à l'inspiration par des valeurs considérées comme les plus différenciatrices (Relations aux autres et reconnaissance), nous allons synthétiser ces souhaits, ces convictions des salariés.

2-3-6 Synthèse des souhaits, des convictions des salariés

Nous allons maintenant nous concentrer sur les souhaits des salariés quant aux valeurs qui les inspirent et devraient inspirer leur organisation.

La discussion sur ces souhaits au regard des autres travaux sociologiques et philosophiques déjà mobilisés dans ce chapitre B2 est faite dans la section B2-5 « catégories éthiques ».

Nous allons d'abord montrer que les souhaits constatés sur les 16 P.M. « face aux clients » d'une même société du CAC 40 se confirme sur l'ensemble des salariés, mais aussi sur l'ensemble des salariés d'un même type d'organisation, puis nous constaterons quelques différences selon les types de salariés.

Souhait total			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2 dont 1 élitiste	0	2
Equipe-projet	11 dont 1 élitiste	7	18
Cohésion-coopération	12 dont 2 élitistes	33	45
Total	25	40	65

Souhait « CAC 40 »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2		2
Equipe-projet	9	4	13
Cohésion-coopération	4	16	20
Total	15	20	35

Souhait non lucratif			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi			0
Equipe-projet	1	2	3
Cohésion-coopération	4	13	17
Total	5	15	20

Souhait PME mutuelles			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi			0
Equipe-projet	1	1	2
Cohésion-coopération	4	4	8
Total	5	5	10

Nous constatons que les préférences [cohésion] et [équité] sont confirmés quel que soit le terrain. En particulier, dans chaque type d'employeurs, une moitié des personnes souhaitent à la fois [cohésion] et [équité]. Néanmoins, certains qui souhaitent [cohésion] sont également « mérite » et même [mérite élitiste]. Il y a néanmoins quelques différences, en proportion, entre les salariés « CAC 40 » et les salariés « non lucratif » :

Les salariés « non lucratif » souhaitent [cohésion] à 85% et ceux « CAC 40 » à moins de 60%,

Remarque : l'organisation [équipe-projet] existe beaucoup moins dans une organisation à but non lucratif que dans les entreprises du CAC 40.

Les salariés « non lucratif » souhaitent [équité] à 75% et ceux « CAC 40 » à moins de 60%.

Ces 4 tableaux de souhaits, avec les tableaux précédents à propos des perceptions semblent montrer au moins 3 choses :

Les salariés, toutes catégories confondues, ont une perception assez clairvoyante du sens de leur organisation, avec des différences de perception liées à la variété de ces organisations,

Les salariés ont fondamentalement les mêmes variétés de souhaits et ces souhaits semblent donc indépendants des organisations dans lesquelles ils travaillent., même si le choix d'un employeur peut être influencé par l'éthique personnelle :

Ainsi, il semble que les salariés souhaitant plutôt [cohésion] et [équité] sont plus enclin à travailler dans des organisations sans but lucratif que dans une entreprise du CAC 40 : Espoir d'une meilleure adéquation entre leurs convictions et les valeurs de leur employeur ? Tendance limitée par les moindres possibilités de travailler dans le secteur « non lucratif » selon sa formation et ses goûts (Expérience personnelle) ?

Remarque : nous voyons plus loin que pour « managers » vs « non managers » il y a une distribution des éthiques similaire à « CAC 40 » vs « non lucratif », similarité explicable également par le fait que les salariés managers sont sur-représentés dans les « CAC 40 » comme le montre le tableau suivant :

Type organisation	managers	non managers	Total
CAC 40	25	10	35
Non lucratif	4	16	20
PME, Lucratif	2	8	10
Total	31	34	65

Les convictions des salariés ne sont induites ni par opposition ni par adhésion aux valeurs de son organisation :

Parmi les 45 souhaitant cohésion, 14 considèrent déjà qu'ils sont dans une organisation, hors hiérarchie intermédiaire, favorisant la cohésion, et trouvent que c'est bien.

Parmi les 40 souhaitant équité, 13 considèrent déjà qu'ils sont dans une organisation favorisant l'équité, et trouvent que c'est bien.

Ceci peut signifier que ces souhaits procèdent de raisons plus profondes que leur situation sociale présente. Ce peut être des raisons sociales passées ou d'autres facteurs.

Tous ces points seront approfondis dans le chapitre *B4 Les affects, raisons profondes de choix raisonnables*.

2-3-7 Perception et souhaits de salariés dont l'employeur a changé

Une situation particulière à étudier est celle de salariés ayant vécu de profonds changements d'organisation, changements le plus souvent dus à un changement de propriétaires, 28 salariés sont dans ce cas, mais aussi changement récent d'employeur pour 3 salariés, soit 31 salariés au total.

Dans la section *A4-6 Validation de la conceptualisation*, nous avons présenté 3 changements vécus par les salariés pour valider notre conceptualisation organisation-acteurs.

L'analyse de leurs entretiens confirme la clairvoyance des salariés quant à la perception de leur ancienne et nouvelle organisation, et constate la stabilité de leurs souhaits. Toutefois, parmi ceux-ci, 2 ont une conduite très différente de leurs convictions chez leur nouvel employeur. ... qu'ils n'ont manifestement pas choisi.

C'est en particulier l'analyse des entretiens de salariés ayant vécu de tels changements (Voir ci-dessus Danielle, Gaston) qui nous a conduit à discerner ces valeurs différenciatrices qui définissent en quelque sorte 2 axes, l'un se rapportant à la relation entre les personnes et l'autre se rapportant à la reconnaissance : c'est surtout sur les changements dans ces 2 registres (relations et reconnaissance) qu'insistent les salariés. Les changements relatifs aux autres valeurs, en particulier autonomie et responsabilité, découlent de ceux-ci et ces valeurs sont perçues et souhaitées de manière plus complexe à analyser, trop complexe pour présenter les perceptions, jugements, souhaits et implications au regard de celles-ci (Voir section *A2-4 D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité*).

Pour 30 de ces 31 salariés, le changement a été plutôt d'une organisation inspirée par [cohésion&équité ou mérite-contribution] vers une organisation inspirée par [individuel&mérite] le plus souvent du fait de la privatisation ou rachat de leur P.M.E. par une société type « CAC 40 ».

Par contre, les souhaits, au moment de l'entretien, sont les suivants et d'après leur dire inchangés :

Souhaits de « vécu grand changement »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2	0	2
Equipe-projet	6	2	8
Cohésion-coopération	7	14	21
Total	15	16	31

La même distribution des souhaits des valeurs devant inspirer leur organisation que sur les 34 autres est constatée sur ces 31 salariés ayant vécus de grands changements. S'il y a de leur part une nostalgie de leur organisation avant changement, c'est parce que leurs convictions étaient plus proches des valeurs perçues de cette organisation d'avant que de celle d'après. Leur convictions résistent à ces changements et eux mêmes (Voir Danielle, Gaston et bien d'autres) résistent au quotidien autant qu'ils le peuvent.

Ceci confirme que ces souhaits procèdent de raisons plus profondes que leur situation sociale présente et même de leur situation sociale dans un passé récent. D'autres facteurs que les situations sociales présentes ou passées doivent expliquer ces souhaits.

2-3-8 Perception et souhaits selon les type de salariés

Par ailleurs, il nous a semblé opportun de vérifier si ces souhaits diffèrent selon les types de salariés.

Nous avons tout d'abord considéré les salariés directement en contact avec l'extérieur où agit leur organisation, à savoir clients, patients, usagers, et ceux qui ne le sont pas.

Souhaits « NON face aux clients, bénéficiaires »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi			0
Equipe-projet	4	4	8
Cohésion-coopération	7	13	20
Total	11	17	28

Souhaits « face aux clients, bénéficiaires »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2	0	2
Equipe-projet	7	3	10
Cohésion-coopération	5	20	25
Total	14	23	37

Les écarts relatifs sont trop faibles pour en déduire quoi que ce soit quant à cette spécificité « face au client ».

Souhaits « managers »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2		2
Equipe-projet	8	5	13
Cohésion-coopération	3	13	16
Total	13	18	31

Enfin nous présentons les souhaits des salariés qui en managent d'autres (dépendance fonctionnelle ou hiérarchique) et les souhaits de ceux qui sont managés.

Souhaits « NON managers »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	0		0
Equipe-projet	3	2	5
Cohésion-coopération	9	20	29
Total	12	22	34

Les différences sont plus nettes, même si [cohésion] et [équité] sont les souhaits les plus importants dans ces 2 catégories. En effet et toute proportion gardée, beaucoup de managers penchent vers [équipe-projet], dont ils sont bien souvent responsables et dans une moindre mesure penchent vers « mérite », tandis que 85% des « non managers » penchent vers [cohésion].

Plus haut, dans la sous-section B2-3-4 « Perception et souhaits de salariés d'organisations sans but lucratif » nous avons parlé d'une solidarité organique non perçue, invisible, la coopération nécessaire dont parle E. Durkheim étant perçue plutôt comme une juxtaposition par bien des

salariés. Cette solidarité organique, dont l'équipe-projet est un exemple paradigmatique, est certainement beaucoup plus visible pour les managers qui ont justement en charge de mettre en œuvre cette solidarité, soit parce qu'ils managent directement des équipes multi-disciplinaires, soit parce qu'ils gèrent eux-mêmes les relations entre leur service spécialisé et d'autres. L'existence et le bien fondé de cette solidarité organique leur paraissent clairs ... mais souvent insuffisantes. Ces insuffisances, dont les rivalités entre équipes que mentionnent bien des managers interviewés, font donc pencher une majorité vers [cohésion-solidarité]. De plus, la plus grande partie de ces managers souhaitant [équipe-projet] (8/13) souhaitent « mérite » certainement pour les raisons évoquées par F. Dubet (« *efficience* », « *stimulation* » ou « *motivation* »), les inconvénients évoqués par R. Wilkinson (« *stress* », « *jugement* », « *inquiétude* ») étant certainement gérables ou ignorés du fait du bien fondé de cette solidarité organique. Par contre, les inconvénients évoqués par R. Wilkinson sont perçues par la plupart des managers souhaitant [cohésion-solidarité] et ils souhaitent donc majoritairement [équité] (13/16), ne serait ce que pour éviter des troubles. Enfin, une forte majorité des « managés » souhaitent [cohésion-solidarité] (29/34). Mais parmi ceux-ci, une bonne minorité (9/29) souhaite « mérite ». Le besoin de distinction, de reconnaissance individuelle (mais sans faire de bis billes comme le dit Hermann) existe.

Rappelons enfin que ces différences de convictions entre « managers » et « non managers » sont similaires, à peine moins marquées, à celles observées entre salariés « CAC 40 » et salariés « non lucratifs », en premier lieu parce qu'il y a sur-représentation des managers dans les salariés « CAC 40 », mais peut-être aussi parce qu'il y a une inclination, selon les convictions, à travailler ou non dans une entreprise du CAC 40 (Voir ci-dessus) ou à être « manager ».

2-4 D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité

2-4-1 Introduction et résultats récapitulatifs

Les analyses ci-dessus se concentrent sur les valeurs qui nous ont semblé les plus différenciatrices, à savoir celles se rapportant à la relation entre les personnes et celles se rapportant à la reconnaissance, mais d'autres ont une importance non négligeable même si elles nous semblent moins différenciatrices. Par exemple, pour les valeurs « dignité, respect de la personne », « justice » (au sens régalien du droit) et « travail », les perceptions et surtout les souhaits sont assez similaires. Nous les analysons d'ailleurs dans le chapitre B3. Par contre, perceptions et souhaits à propos des valeurs « autonomie » et « responsabilité » nous semblent intéressantes à présenter du fait de leur dialectique avec les valeurs différenciatrices retenues : l'autonomie a une influence certaine avec « relations avec les autres » (Nous voyons que beaucoup de salariés qui sont

favorables à l'autonomie se défendent de toute velléité d'isolement, bien au contraire), et la responsabilisation est souvent perçue comme une marque de reconnaissance.

L'accroissement des méthodes et procédures aussi bien que des reporting et contrôles est très diversement appréciée et souhaitée et incite en tout cas tous les salariés à parler d'autonomie et de responsabilité.

Empiriquement, pour les salariés, l'« autonomie » s'oppose à « procédures », « rigueur » ou « directif ». Toutefois, ce qui est perçu comme « rigueur » pour l'un, qui peut alors en souhaiter plus, peut être perçu comme « directif » par un autre, qui peut alors en souhaiter moins.

L'autonomie est assez limitée au « comment faire », limites encore plus prégnantes dès qu'il s'agit d'argent ou des finalités de ce qui est fait.

L'autonomie ainsi perçue suppose certainement une relative intériorisation du statut de salarié comme nous le soulignons dans la partie « conceptualisation », dans la sous-section *A3-4-2 Approche sociologique du référentiel normatif*. Les verbatims présentés sur ce thème de l'autonomie sont analysés puis discutés au regard de la distinction que fait G. de Terssac³²⁵ entre l'autonomie « conquise », l'autonomie « octroyée » et l'autonomie « apprise ».

La notion de « responsabilité » est perçue de manière plus complexe qu'autonomie. En effet la responsabilité est perçue et plus ou moins souhaitée en 2 moments : lorsqu'elle est confiée et lorsque un reproche est fait. Ainsi, certains regrettent de n'avoir pas de « vraies » responsabilités à priori mais trop de culpabilisation à posteriori, surtout au regard d'une responsabilité non dite ou trop imprécise.

Pour les salariés, la « responsabilité » s'oppose à contrôle incessant sur le résultat : « où en est tu », qualité, nombre de défaut, etc...Elle existe souvent avec autonomie mais pas toujours, ex : procédure rigoureuse à suivre mais écart à gérer pour arriver au résultat attendu et jugement du résultat obtenu.

Surtout, la « vraie » responsabilité est d'autant plus difficile à définir, y compris pour les salariés, qu'elle est censée se répartir en général sur plusieurs personnes et en fonction de contextes différents d'où les souhaits suivants : « à équilibrer tout le long d'une hiérarchie verticale » ou « à équilibrer entre ceux en première ligne et ceux à l'arrière » ou « moins de processus et de chefs » ou « oui mais incohérence ou complexité des process à respecter » comme nous pouvons l'illustrer dans les verbatims présentés. Les verbatims présentés sur ce thème de la responsabilité sont

325 Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll Quadrige, 2012, pp 47-53

analysés puis discutés au regard des apports de K. Vasselin³²⁶, A.-C. Dubernet³²⁷ et D. Martuccelli³²⁸ pour qui responsabilité ou « responsabilisation », souvent associé à émancipation et reconnaissance, peut aussi rimer avec, isolement, « défausse » de la part de la hiérarchie et même domination. Parmi les analyses comparatives possibles, celle distinguant les managers et les non managers est la plus intéressante :

Souhait « managers »			
	rigueur directif	autonomie	Total
moins de responsabilité			1
responsabilité			24
plus de responsabilité			6
Total	4	27	31

Perception « managers »			
	rigueur directif	autonome	Total
pas assez responsabilisé			18
responsabilisé			10
Trop responsabilisé			3
Total	15	16	31

Souhait « non managers »			
	rigueur directif	autonomie	Total
moins de responsabilité			2
responsabilité			31
plus de responsabilité			0
Total	4	29	33

Perception « non managers »			
	rigueur directif	autonome	Total
pas assez responsabilisé			11
responsabilisé			18
Trop responsabilisé			4
Total	11	22	33

Nous allons tout d'abord discuter ces résultats synthétiques des perceptions et souhaits des

326 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

327 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

328 Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli La Société singulariste », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », Sociologies [En ligne], Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>

salariés en nous référant aux apports de G. de Terssac pour l'autonomie, et de K. Vasselin, A.-C. Dubernet et D. Martuccelli pour responsabilité, apports présentés dans la section *A3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique*.

Nous allons ensuite détailler les perceptions et souhaits des salariés en nous attachant à les discuter avec ces mêmes apports.

2-4-2 Autonomie et responsabilité : discussion générale

Le rappel de quelques termes clés permettent d'introduire cette discussion générale sur les perceptions et préférences des « managers » et des « managés ».

A propos de l'autonomie, en suivant G. De Terssac³²⁹, les termes clés sont « octroyé », « conquise » et « apprise », mais aussi, « vraie » ou « fausse » et plus précisément « bridée », « contrôlée », voire même « organisée »³³⁰.

A propos de responsabilité, en suivant K. Vasselin³³¹, A.-C. Dubernet³³² et D. Martuccelli³³³ les termes clés sont « émancipation » et « reconnaissance » mais aussi « individualisation », « emprise », « domination », « épreuve », « conséquences de ses actes », « fautes personnelles ».

La simple énumération de ces qualificatifs montre l'ambivalence de ces valeurs « autonomie » et « responsabilité » : les perceptions montrent qu'elles sont plutôt promues et octroyées par les organisations, les « managers » restant quand même un peu plus sur leur faim (Une moitié des managers mais deux tiers des managés perçoivent une autonomie octroyée et une responsabilité reconnue) et une majorité similaire de managers et managés souhaitent être autonomes et/ou responsabilisés, les managers appuyant plus que les managés sur la responsabilité.

Ces ambivalences apparaissent clairement dans les verbatims, surtout à propos de la responsabilité. Certains les vivent plus que d'autres. Ainsi, managers et non managers se percevant comme « trop responsabilisé » sont ceux qui éprouvent le plus la culpabilisation personnelle et ceux qui disent ne pas être assez responsabilisés sont ceux qui souffrent plus particulièrement des contrôles et reporting incessants.

L'autonomie provoque en général moins d'état d'âme. Certes, on peut souhaiter plus d'autonomie,

329 Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll Quadrige, 2012, pp 47-53

330 De Terssac G : Ibid

331 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans *La révolution des métiers*, PUF, 2002, pp 77-98

332 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

333 Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli *La Société singulariste* », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », Sociologies [En ligne], Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>

ou plus de rigueur ; on peut être, surtout les managers, plus sensible à la directivité des procédures, et on peut aussi s'en moquer, en tout cas ne pas les prendre trop au sérieux.

Il n'est donc pas sur que « *le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est 'l'autonomie au travail' ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer sur ce qui survient dans le travail* » comme l'écrit G. de Terssac³³⁴. Responsabilité et responsabilisation semblent des déterminants beaucoup plus importants tout simplement parce que l'ambivalence de cette valeur est beaucoup plus contrastée : ce peut être de la reconnaissance mais qui « se paye » par une « *épreuve* » (D. Martuccelli) et un jugement, et lorsqu'il n'y a pas responsabilisation, cela est remplacé par des contrôles incessants.

2-4-3 Autonomie : perceptions et souhaits des « managers »

Compte tenu du souhait très majoritaire d'être plus autonomes, une moitié des managers perçoivent les procédures et méthodes trop directives. A la vue des entretiens c'est particulièrement le cas lorsqu'il s'agit d'argent : tout engagement de dépenses est un vrai chemin de croix. Néanmoins, certains managers aimeraient s'appuyer sur des procédures plus rigoureuses.

En reprenant les termes de G. de Terssac, l'autonomie dont parlent les managers dans cette séquence est celle « *octroyée* », à savoir celle donnée explicitement par l'organisation car « *requisse par les besoins du système* », et celle « *apprise* », à savoir pour combler des lacunes et des règles inexistantes, avec l'accord tacite de la hiérarchie : « *l'encadrement ferme les yeux mais fait accepter aux ouvriers des contraintes de résultat ; ils acquièrent de l'autonomie en échange du partage de leurs compétences.* ». Ils parlent de l'autonomie « *conquise* » surtout dans la séquence d'entretien « vous dans l'organisation » à propos de leur implication. Enfin, la question est souvent posée sur « vraie » ou « fausse » autonomie, en un mot sur la sincérité de celle-ci : « *L'autonomie est-elle « bridée », « contrôlée », voire même « organisée »* »³³⁵.

Parmi les 15/31 managers jugeant leur organisation rigoureuse ou directive nous avons **Didier**³³⁶ jugeant néanmoins que « *l'autonomie est assez satisfaisante, sauf pour apporter des innovations (trop de contraintes)* ». Il pense que c'est « *moins bien que dans une PME ou une start-up* ». Il note une contradiction : « *Fonctionnement lourd, pas assez rapide par rapport à ce qu'on nous demande et pour la mise en œuvre de nouvelles idées : hyper lourd !!* ». Plus grave, les contraintes et obligations à suivre pour atteindre les objectifs de réduction des coûts sont « *négatifs*

334 De Terssac G : Ibid

335 Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll Quadrige, 2012, pp 47-53

336 Didier (Plus de 45 ans, en couple avec 2 enfants, cadre 3B de la convention de la métallurgie, chef de services d'affaires de maintenance, plus de 20 ans d'ancienneté, Fac sciences, père Chirurgien)

pour l'efficacité opérationnelle et les objectifs financiers (Les directions centrales ont leurs objectifs et leurs « barrières », ex : Stocks tampon interdits). Bref, il y a à la fois « forte autonomie MAIS fort carcan ».

Pour **Didier**, l'autonomie « octroyée » est bien sur « contrôlée », mais aussi « bridée » sur certains sujets jusqu'à avoir un effet négatif pour atteindre les objectifs opérationnels et financiers (Insuffisance de l'autonomie « octroyée »), et enfin pas assez de possibilité d'« apprendre » l'autonomie du fait de la lourdeur du système.

Ce fort carcan, mais d'une façon plus sournoise sous couvert de discours « autonomie » est ressenti également par **Yolande**³³⁷ : l'autonomie est « officiellement poussée par le Management, avec des feuilles de route mais c'est recadré « derrière », c'est « très suivi » pour vérifier « si on sort du cadre » ». Bref c'est « de l'apparence », de la « fausse autonomie : on te suit de très près ». Yolande donne quelques explications concrètes : « On te dit « tu choisis une option » mais après on te flanque quelqu'un dans les pattes ». D'après elle, il y aurait même trop de rigueur : « Ce sont des ingénieurs » : les process trop précis, théoriques, loin des pratiques. Ça « Fait chier tout le monde ». « Moi je dis « faut simplifier » » ! ».

Pour **Yolande**, l'autonomie « octroyée » est dans les discours mais elle est « fausse » : « c'est recadré « derrière » ». il y a une rigueur, admet elle, mais elle est contre-productive. Ce manque d'autonomie se traduit surtout pas une déresponsabilisation : « on te suit de très près » et c'est ce qui est le moins apprécié.

Comme bien d'autres, **Babette**³³⁸ souligne un degré zéro de l'autonomie lorsqu'il s'agit d'argent, ainsi que dans les process techniques, mais elle trouve de l'autonomie ailleurs :

Selon **Babette** « les processus techniques sont obligatoires à suivre et il y en a beaucoup dans les systèmes d'informations ». Il n'y a donc « guère d'autonomie ». Elle renchérit : « Pour tout ce qui est fric (Budget, effectif, prestataires, etc.), ni autonomie, ni responsabilité » et « même s'il y a des diktats (ex : choix de prestataire) imposés contraires aux objectifs (financiers) et à ces procédures (obligatoires) » D'après elle, il n'y a « aucune possibilité de contournement » comme cela est encore possible ailleurs, d'après d'autres salariés. Par contre, d'après elle, « Hors process technique et fric, on (les cadres) s'organise : pas de flicage chez moi (Ailleurs, peut-être, dans les agences commerciales (hot line clients). ». Et somme toute « ça me convient » dit elle : « cadre ni trop étroit, ni trop large. Assez d'autonomie et je peux m'appuyer sur d'autres ». Elle observe que

337 Yolande (Plus de 40 ans, séparée avec 1 enfant, manager méthodes de production, 2 ans d'ancienneté, master de philosophie et de sociologie, père cadre supérieur ; mère cadre moyen)

338 Babette (Plus de 55 ans, Divorcée avec 2 enfants, cadre moyen responsable du système IT de facturation des gros clients, plus de 35 ans d'ancienneté, BEP et formation continue à EDF, père artisan taxi et mère sans profession)

« *Il y a 4 ans, il y avait moins d'autonomie : c'est mieux maintenant* », et elle se remémore les années 80 : « *Très grande autonomie : encore mieux, malgré le stress mais aussi l'auto-motivation* (que cela provoquait d'après elle, mais dans le cadre d'une autre fonction : « *J'étais dans les achats* »).

Pour **Babette** il y a donc peu d'autonomie, ce qu'elle relativise tout de suite (des diktats peuvent être contraires aux procédures, ce qui ne la scandalise pas plus que cela) et ça lui convient, surtout parce qu'il n'y a pas de déresponsabilisation accompagnant l'autonomie octroyée (« *Hors process ... pas de flicage* ») et c'est cela le plus important. Bref, les choses sont claires : pas d'autonomie à conquérir, ni d'autonomie bridée. Autonomie ne veut pas dire isolement : « *Assez d'autonomie et je peux m'appuyer sur d'autres* » et même si elle en souhaite plus, elle n'en oublie pas les inconvénients : « *malgré le stress* ».

A propos d'autonomie **Xavier** (cité plus haut) pense que ça « *se dégrade : de plus en plus de process standards et contraignants* » en expliquant ce qui risque d'être perdu : « *Dans mon activité, nous sommes expert, d'où confiance* (envers nous) : *C'est agréable : nos avis et suggestions sont écoutés* » mais donc « *ça se dégrade : rationalisation dogmatique, manque de moyens adaptés* » d'où « *limites plus fortes à l'autonomie, plus balisée malgré la singularité de chaque affaire* », ce qui in fine pour Xavier conduit à une contre-performance opérationnelle et commerciale et accroît le risque d'isolement : « *l'organisation d'en haut dont la « standardisation » individualise chacun* ».

(Notons que certains (Gabriel et Viviane) acceptent cette rigueur ou directivité et la trouvent globalement positive, tandis que la plupart, dont ceux cités, sont plus réservés)

Ainsi, pour **Xavier** l'autonomie octroyée diminue, même s'il goûte encore de celle-ci du fait de la confiance témoignée dans son service d'experts techniques. Pour Xavier, ce n'est pas l'autonomie qui isole, mais la standardisation, les process standards.

L'autre moitié des managers jugent que leur organisation privilégie l'autonomie, et presque tous l'acceptent (15/16).

selon **Vanessa** (déjà citée, Directeur technique simulation et expérimentation, cadre 3C de la métallurgie) Il y a « *pas mal de marge par rapport à ce que définissent les plans qualité et les processus. On peut dialoguer et être écouté* » même si le « *Système Qualité légifère, structure* ». Selon elle, ça n'a pas été toujours le cas : « *Pour l'ancien PDG c'était « Process, process, process ! » d'où moins de clients, moins de marchés, moins d'export !* ». « *Avec le nouveau PDG arrivé en Décembre 2012, c'est plus transverse : chaque domaine gère son marché, ses priorités d'où pas mal d'autonomie* ». Vanessa conclut ainsi : *Je bénéficie d'une autonomie et je souhaite la*

conserver !. Elle souhaite également avoir des « *initiatives pour proposer des démos* ».

Manifestement, pour **Vanessa** l'autonomie octroyée est bonne pour tout le monde : les affaires et les salariés.

A moins que ces règles soient suffisamment intériorisées pour ne pas être ressenties comme le laisse entendre **Lancelot**³³⁹ : « *Pas de ressenti des règles (trop immergé dedans? Se demande t'il). Certes, il y a des « règles budgétaires, des règles de marchés publics » à respecter mais il faut aussi de « l' autonomie pour que ça fonctionne. »*. L' autonomie-confiance est donc « *favorisée* » ce qui fait que, selon lui, il n'y a « *pas beaucoup de procédures, de règles à suivre (donc) on connaît ce qu'on a à faire et on s'organise soi-même, nous-même*. Lancelot pense que « *Si l'organisation organise, ça bloque* » mais que « *Les acteurs organisent dans un cadre* » est plus judicieux. Lancelot résume ainsi : « *Les règles me satisfont.... et autonomie ensuite* ».

Dans le témoignage de **Lancelot**, aucun terme connoté rapport de force comme chez G. De Terssac. Tout est transparent : les règles à respecter ont leur raison d'être et l'autonomie octroyée les rend efficaces (Sinon, « *ça bloque* »).

Paulette³⁴⁰ a la même approche (« *Autonomie : OUI, mais avec une ligne de conduite* ») et elle donne quelques exemples : « *Tout projet est encouragé, poussé Grande autonomie vis à vis du C.A. (C.A. Incluant des élus municipaux) qui me suit.* ». Elle insiste sur les bonnes relations facilitant cette autonomie-initiatives : « *Liens fonctionnels et d'amitié avec le bureau, C.A. et A.G* ». Cette autonomie est également cultivée avec les élèves (« *Autonomie des élèves sur 2 lignes de conduite : cursus « conservatoire » ou musique « plaisir » (ex : pas trop de solfège)* ») et avec les professeurs (« *Autonomie des professeurs à l'intérieur de cette ligne .. avec un œil dessus (je passe les voir) ... et retour des parents* »).

Paulette a donc le même ressenti que Lancelot : les lignes de conduite à respecter ont leur raison d'être et l'autonomie permet d'y être fidèle, d'y adhérer plus facilement. Comme pour Lancelot, cette autonomie octroyée n'est pas tributaire d'objectifs trop léonins et ne dispense pas d'une responsabilisation maîtrisée.

Par contre **Joëlle**³⁴¹ trouve qu'elle a trop d'autonomie et que c'est éprouvant : « *Je suis très*

339 Lancelot (Plus de 50 ans, Marié et 3 enfants, dont 2 à charge, Technicien supérieur Hospitalier de 1. classe, « conseiller hotelier », 11 ans d'ancienneté dans son établissement près de 30 ans dans l'organisation, CAP et BEP de cuisinier, BTS en VAE, Master en sociologie, père ouvrier ajusteur et mère employeur de bureau)

340 Paulette (Plus de 60 ans, divorcée, grand enfants, directrice pédagogique d'une école de musique, plus de 15 ans d'ancienneté, licence d'histoire, conservatoire régional et école normale de musique, Père architecte aux monuments historiques et mère au foyer.)

341 Joëlle (Plus de 30 ans, en ménage avec 2 enfants, directrice artistique design, 2 ans d'ancienneté dans son entreprise

autonome (Plus que dans l'agence précédente), limite trop d'où responsabilités et plus de stress » et cite en exemple une activité qui lui semble hors de son champ de responsabilité (« *gérer les client et leur faire des présentations* »). Surtout, cette autonomie lui est accordée de manière un peu aléatoire : « *le patron créatif peut imposer sa patte pour les gros clients, même pour une petite prestation, ou tout simplement sur un projet qui l'intéresse. Sur d'autres projets, il ne les voit même pas. Je suis entre le patron créatif et mes 6 designers* ».

Ainsi, pour **Joëlle**, l'autonomie octroyée est insécurisante alors même qu'elle ne mentionne aucun contrôle, ce qui renforce le lien souvent fait entre autonomie et responsabilité et ce qui peut accroître son stress car au moins une personne est susceptible de contrôler et de juger : le client, dont elle voudrait être plus protégée.

De même **Karl**³⁴² pour qui l'autonomie qui existe est due à un manque d'organisation, un manque de rigueur, rigueur et prévisibilité souhaitées y compris à propos de l'avenir professionnel : « *Je ne sait trop dire. Il y a de l'autonomie mais pas backée : bordel, pas de filets, trop mal limité : missions de chacun aux limites flous, d'où des question de tous, dont des chefs : que dois je faire ? et d'où multiplication des reporting ce qui peut favoriser les « tire au flan »* (Qui savent bien présenter les choses) ». En somme, pour Karl, « *la boîte est non directive et laisse une grande latitude : on te laisse te démerder et on contrôle que l'essentiel : respect des lois, C.A., marge* » ce qui fait que « *Aujourd'hui, on est plus en insécurité : on peut te dire : « dans 3 mois, tu peux partir* ».

Pour **Karl**, l'autonomie est beaucoup plus « *apprise* » qu' « *octroyée* », à savoir pour combler des lacunes et des règles inexistantes, avec l'accord tacite de la hiérarchie, selon G. de Terssac, d'où insécurité, insécurité dont on peut se libérer en multipliant les reporting, comme s'il fallait « mouiller » la hiérarchie dans ses choix, pour tenter d'éviter d'être trop culpabilisé si les résultats ne sont pas ceux attendus : **l'autonomie « apprise » rime avec responsabilisation à posteriori, surtout si ça se passe mal.**

2-4-4 Autonomie : perceptions et souhaits des « managés »

2/3 des non managers se sentent assez autonomes. Il peut y avoir 3 raisons à la vue des entretiens, dont ceux rapportés ci-dessous : soit leur managers leur laissent de l'autonomie

et 7 ans avant dans une autre, BTS design + 1 ans de spécialisation, père cadre supérieur, mère formatrice et responsable de formation)

342 Karl (Plus de 50 ans, marié et 2 enfants, cadre 3C de la convention de la métallurgie, Program manager, plus de 25 ans d'ancienneté, Fac de sciences, père inconnu et milieu « très humble » au Maroc)

(autonomie « octroyée »), soit ils ignorent les procédures à suivre (Volontairement, inadaptées, etc, autonomie « conquise »..), soit ils doivent se débrouiller par défaut de directives (autonomie « apprise »). Toutefois, presque tous souhaitent plus d'autonomie.

Ainsi Yves³⁴³ se dit à la fois « *Autonome mais très encadré par outils et process. Je décide de mes priorités* ». Toutefois, il relativise cet encadrement. Pour lui, l'organisation est un « *Gros tas de merde* ». D'après lui, « *il existe des process écrits (revus lors des audits Qualité) mais non connus et non appliqués* » d'où cette contradiction : « *Plutôt directif (de par processes) MAIS autonomie-démerde pour atteindre objectifs (malgré les processus ou leurs lacunes)* ». En tout cas, Yves souhaite un « *boulot autonome, individuel* » et observe : « *Fondamentalement, je ne suis pas très équipe, même si l'équipe actuelle me plaît* » soulignant ainsi la spécificité de l'équipe que nous avons retenue, par rapport à individuel et solidarité-cohésion que par ailleurs il souhaite et favorise.

Yves perçoit donc une autonomie paradoxale : très peu d'autonomie « octroyé » mais surtout de l'autonomie « apprise », « *pour atteindre objectifs* », ce qui, semble t' il, rend beaucoup plus inconfortable un travail d'équipe : en face de cette autonomie paradoxale, il vaut mieux s'en remettre à soi-même, à son jugement, tout en bénéficiant de la solidarité des collègues lorsque, forcément, un erreur est faite.

Par contre, autant pour Wilfride que pour Xavière, aux activités fort différentes, l'autonomie fait un peu peur.

Wilfride³⁴⁴ dit être « *D'accord pour avoir de l'autonomie mais c'est un peu trop « compte là dessus* ». « *On pourrait plus guider* » dit elle en précisant quelle autonomie est accordée : « *Pas d'autonomie pour le choix du projet et la structure des livrables (Documents à fournir définis très précisément, d'une année sur l'autre et identiques d'un pays à l'autre), par contre beaucoup d'autonomie et d'initiatives pour rechercher les informations, acquérir les données, les analyser et également beaucoup d'autonomie d'échange entre collègues.... L'organisation encourage la création, la recherche de nouveaux tuyaux* ». Elle conclut en disant : « *L'autonomie, je l'apprécie, mais j'aimerais plus de « guidance » et d'inspirations par les autres pour apprendre plus de la part de collègues ou de supérieurs* ».

Wilfride a plus de réserves à propos de l'autonomie qu'à propos de la responsabilité (Voir plus loin) et distingue bien ces 2 « valeurs ». L'autonomie « octroyée » est large : elle concerne le fond

343 Yves (Plus de 50 ans, marié avec enfants, cadre 3B de la convention de la métallurgie, en charge de la planification des approvisionnements pour la fabrication, selon les affaires, plus de 20 ans d'ancienneté, père Ingénieur et mère Cadre)

344 Wilfride (Près de 30 ans, célibataire, Market lead analyst à Chicago depuis 7 ans (dont 5 à Londres), BTS de Mode, DUT en Communication, Bachelor et master advertising&marketing de l'université de Londres, Goldsmith college, père : ingénieur et mère puéricultrice D.E.)

du travail, tandis que la forme, les documents à produire dans son cas, est imposée. Wilfride semble avoir une « vraie » autonomie, tout en se sentant un peu trop seule : comme pour beaucoup d'autres, l'autonomie ne doit pas entraîner l'isolement, le chacun pour soi, cohésion et entre-aide doivent être préservés.

Pour **Xavière**³⁴⁵ vendeuse dans un petit magasin et sur marché « bio » c'est même trop : « *Aucune règle ! Ça manque. On te donne la clé. Dès mon premier jour, j'étais seule dans le magasin ! Seule aussi à mon premier marché. Même aucune suspicion sur l'argent ; j'étais trop autonome* ». « *De temps en temps, j'aurai aimé qu'on puisse parler avec le patron, pour faire le point !* ». Elle remarque que ce trop plein d'autonomie par inexistence de règles conduit à une responsabilisation culpabilisante en cas de manque « *Tendance à culpabilisation. (en rouge!)* » dont elle donne des exemples : « *Parfois, des mots écrits en rouge par l'administrative : « manque ça... » « pourquoi ... » , « nettoie le frigo. »* ». Elle aimerait « *Supprimer les notes en rouge* » notes qui sont elles « *trop directives*. Surtout, elle « *aimerait plus de responsabilité de l'épicerie* », comme quoi l'autonomie n'implique pas forcément responsabilité, mais entraîne trop souvent la culpabilisation.

Xavière vit douloureusement à la fois une très grande autonomie « *octroyée* » et même « *apprise* », très peu de responsabilisation et beaucoup de culpabilisation si quelque chose, non demandée explicitement, n'est pas faite. Comme pour Karl, L'autonomie « *apprise* » rime avec responsabilisation à posteriori, surtout si ça se passe mal. L'autonomie elle-même n'est ni « *bridée* », ni « *contrôlée* », ni « *organisée* », bref aucun repère à priori. Alors qu'elle est passionnée par le bio, cette situation stressante pour elle fait qu'elle va au travail par devoir, contrainte. (Voir dans la section B3-4 *Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*).

Néanmoins, une bonne partie des salariés « *managés* » vivent plutôt bien l'autonomie qu'ils perçoivent et ce dans des organisations bien différentes, en soulignant bien que, pour eux, autonomie ne veut pas dire isolement, mais plutôt collaboration librement organisée ; encore une fois, rien à voir avec l'équipe projet dont les objectifs et les processus sont largement imposés.

Les 3 témoignages suivants (**Odette, Emerique, Kalida** ayant des emplois fort différents) font état d'une autonomie « *octroyée* » (mais ni « *conquise* », ni « *apprise* ») satisfaisante d'autant qu'elle n'est associée ni à une responsabilisation culpabilisante (chacun prend sa part en cas de problème) ni à une déresponsabilisation se traduisant par « *toujours quelqu'un derrière mon dos* » ou reporting

345 Xavière (Plus de 55 ans, Divorcée et 4 enfants, Vendeuse conseillère depuis 5 ans, Prépa math. Maîtrise en math. DEA de math arrêté en cours, Père ingénieur X et mère bibliothécaire bénévole)

incessants. Surtout, les 3 insistent sur « ne pas s'isoler », échanger avec les autres, « s'appuyer sur les autres ». **En quelque sorte, le « contrôle » de cette autonomie est moins faite par la hiérarchie qu'avec les collègues avec qui on échange.**

Odette³⁴⁶ ayant travaillé dans divers services, estime qu'il n'y a pas d'autonomie au siège mais qu'il y en a dans sa délégation actuelle. « *C'est bien* » dit elle en expliquant : « *Je suis rattachée à la directrice et je suis très autonome. Je propose des sujets qui sont validés ; les liaisons sont très fluides. Je décide des sujets sur lesquelles communiquer, qui méritent de l'être.... et je travaille avec les services concernés.. La directrice est consensuelle, fluide et elle valide. Elle me fait vraiment confiance. Ça me correspond bien* ». C'est même presque trop d'autonomie pour Odette d'après ce qu'elle rajoute : « *Elle est parfois pas assez « présente ».* Je suis étonnée de si peu de directivité. *Au CCI, on peut former son poste comme on veut, sauf si le directeur est maniaco-autoritariste. Mais je souhaiterai plus d'échanges, de dialogues avec elle pour enrichir ce que je fais..... Par contre, avec les services, les échanges-collaborations sont satisfaisants : je ne suis pas toute seule dans mon cocon* ».

Emerique³⁴⁷ est satisfait de l'autonomie qu'il a : « *Même si techniquement c'est rigoureux et organisé, il y a une certaine autonomie et confiance : je décide ... après discussion et expertise* » tout en expliquant à nouveau la rigueur documentaire : « *....mais rigueur, processus, workflow imposés par documents, dont ceux à fournir qui sont formalisés et avec une traçabilité très importante* ». Bref, « *Rigueur utile mais autonomie malgré tout* ». Cette autonomie se prolonge en responsabilité : « *Maintenant, ma seule signature suffit (sans celle du chef)* ». Comme Odette, Emerique insiste sur les échanges : « *Je voudrai plus d'échanges, de travail en commun avec les jeunes, avec les sous-traitants à qui ont doit un soutien et qui le demandent* ». Autonomie oui, mais en étant conscient du danger de s'isoler.

C'est ce que souligne également Kalida.

Kalida³⁴⁸ dit avoir un « *Chef cool* » et de « *l'autonomie mais dans un cadre et avec des dates à respecter pour donner les chiffres (le 15, le 23 du mois)* ». Cette autonomie est décrite ainsi : « *Je connais ma charge et mes délais et je m'organise. La charge peut brusquement augmenter quand un chargé d'affaire m'apporte un nouveau fond à mettre en place : je gère, j'en parle à ma chef-comptable : 20 fonds à gérer maintenant* ». Notons qu'une charge de travail brusque n'est pas

346 Odette (Plus de 55 ans, mariée et 1 grand enfant, responsable communication dans une chambre de commerce, plus de 25 ans d'ancienneté, maîtrise de lettres et journalisme, mère au foyer et père employé logistique dans le privé)

347 Emerique (Plus de 55 ans, marié avec 3 enfants et 2 petits enfants, technicien en support de Production, plus de 30 ans d'ancienneté, technicien supérieur, père et mère techniciens supérieurs au CEA et au CNET)

348 Kalida (Moins de 40 ans, divorcée, 1 fille, comptable non cadre, 8 ans d'ancienneté, BTS de Comptabilité, mère infirmière et père pilote de ligne)

considérée par Kalida comme une contrainte, mais comme une chose normale dans le métier (Son entreprise finance des start-up qui démarrent). Surtout, Kalida « *ne veut pas être stressée par quelqu'un toujours sur mon dos* » tout en précisant « *mais je n'apprécierais pas d'être toute seule : je peux m'appuyer sur les autres* ».

Enfin, l'autonomie qui semble être vécue peut être considérée comme en décalage avec son environnement, « à l'écart » de celui-ci comme le dit Imene, ci-dessous.

Imene³⁴⁹ dit avoir « *l'autonomie des gens qui sont à l'écart !* ». « *Pourtant* », dit elle, « *les initiatives sont bien vues... mais pour faire des choses en plus (ex : un projet)*. En tout cas, Imene dit avoir une « *grande autonomie de choix (Horaires, activités pédagogiques, de cours à faire), toujours avec l'assentiment du proviseur (« Je lui demande toujours* » précise t' elle) : *il me fait confiance. Mes marges de manœuvre sont assez grandes, bien plus que celles des professeurs* » d'autant que « *le cadrage par la circulaire de rentrée est très en décalage par rapport à la réalité* » et qu'elle dit être « *très peu inspectée.* ». Imene savoure cette autonomie qu'elle ne perçoit pas chez ses collègues professeurs, de même d'ailleurs que Fabienne, professeur dans un centre de rééducation, au regard de ses collègues dans une établissement normal.

Notons que l'autonomie de Imene semble moins « octroyée » que « apprise » (« *le cadrage par la circulaire de rentrée est très en décalage par rapport à la réalité* ») et « contrôlée » à sa demande (« *..toujours avec l'assentiment du proviseur (« Je lui demande toujours* »)).

1/3 des non managers éprouvent soit rigueur, soit directivité.

Pour **Nadège, Laetitia et Madeleine**, cette directivité, plutôt que rigueur, sauf pour Nadège, est mal vécue. Quel que soit le qualificatif (« octroyé », « conquise » et « apprise », « vraie » ou « fausse », « bridée », « contrôlée », voire même « organisée ») que l'on pourrait attacher à l'autonomie, son manque est plutôt mal perçu.

Pour **Nadège** (présentée plus haut, travaille dans une hot-line d'une mutuelle d'assurance) c'est clair : « *Autonomie ? Zéro ! mais pression culpabilisante* » (Avec un « *Côté flicage* » dit elle plus tard) et cet état de chose est général dans l'organisation : « *Même le chef ne fait que des planning et des tableaux excel : autonomie Zéro. Inexistante* ». Elle explique les changements vécus : « *Avant, il y avait un peu d'autonomie. Maintenant, pas d'improvisation, c'est parcellisé, du taylorisme. Avant, on faisait de tout « pour de vrai », ex : accueillir les gens, traiter le courrier, instruire un*

349 Imene (Plus de 25 ans, célibataire, professeur documentaliste dans le C.D.I. d'un collège depuis 2 ans, CAPES de documentaliste, Père infirmier et cadre de santé, mère au foyer puis professeur)

sinistre. (et ce) sans contrôle permanent du manager qui ne savait pas et qui n'avait pas les outils pour quantifier (Pour contrôler ?). Je regrette cette époque. Aujourd'hui, il y a plus de dépression (Nadège a déjà été arrêtée pour dépression nerveuse). Pourtant, elle se dit être à la fois « émerveillée et effarée par ces procédures » objectivement très bien pensées mais ne laissant aucune place à l'autonomie-initiative.

Autant dire que pour Nadège, l'autonomie est complètement « bridée ». Sa comparaison avec ce qui se faisait « avant » (« *Avant .. un peu d'autonomie. ..Avant, on faisait de tout « pour de vrai »* ») rappelle le concept de « vrai travail », de « vrai boulot » développé par A. Bidet³⁵⁰. Le travail très procédurisé n'est pas considéré comme un vrai travail, même si on peut être « émerveillée ..par ces procédures ».

Chez Laeticia, aucun émerveillement !: cette directivité, dans laquelle aucune rigueur n'est reconnue (« *grosse machine* »), est très mal perçue :

Laeticia³⁵¹ dit n'avoir « aucune initiative ! » et d'être dans un « *cadre très rigide* » dans lequel l'initiative est dangereuse : « *Surtout, il faut éviter d'avoir une démarche constructive* (Elle souligne que ça n'était pas le cas avant dans d'autres entreprises : « *Avant, ailleurs dans plus petite boîte, ce n'était pas comme cela : autonomie et initiatives favorisées* »). Elle se dit être dans une « *grosse machine* » et pense que c'est la « *même chose d'après moi côté chantiers* ». Pourtant, elle dit avoir essayé : « *J'ai eu des initiatives et fait des propositions, mal perçues, d'où plus d'initiative du tout !* ». Maintenant elle se limite à « *faire et ne pas faire de vagues : je ne m'investis pas.* ». Pour elle, c'est clairement une résignation attristante : « *Sans dynamisme, en exécutant (ce qui est prescrit), un peu triste ; ... juste comme ça, pour garder mon boulot. Rien à voir avec avant, ailleurs !* ».

Pourtant donc, **Laeticia** a eu des initiatives, prélude à une autonomie « apprise », comme avant dans d'autres entreprises. On peut se demander si cette directivité est bonne pour l'entreprise, pour la tenue de ses propres objectifs : « *plus d'initiative du tout ! Je ne m'investis pas.* ».

Madeleine³⁵² pense qu'elle n'a pas d'autonomie et que c'est « *dommage* ». Elle l'explique ainsi : « *il faut une grosse partie de petites fourmis, exécutantes* ». Certes, elle concède être « *hyper*

350 Bidet Alexandra, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Puf collection « Le lien social », 2011, 428p

351 Laeticia (55 ans, mariée et 2 enfants, contrôleur de gestion, près de 10 ans d'ancienneté, Ecole commerce, Père : un D.G. D'une grande entreprise, mère au foyer)

352 Madeleine (Moins de 35 ans, pacsée et 2 enfants, régisseur des costumes de théâtre, depuis 18 mois en intermittence, BTS modéliste et D.M.Artistique, mère seule ayant fait tous les boulots, dont formatrice)

autonome sur la gestion de mes tâches dans le temps (grâce à mon chef), mais pas de « vrais » responsabilités : i.e. Pas de grosses initiatives possibles du fait du grand chef qui veut tout chapeauter.... quand ça l'arrange » (Pour d'autres théâtres, Madeleine disait avoir beaucoup plus d'initiatives, de liberté, pour concevoir des costumes). Ce qui fait que pour la création de spectacles *« chacun fait sa petite part, un peu frustrant : petite utilité, petite pièce du puzzle, mission super précise. »*. Travailler en tant qu'intermittente et trop peu de temps à la même place ne favorise pas l'autonomie : *« Il me manque de l'expérience, des connaissances, pour être plus autonome (J'ai encore trop à demander). J'aimerais rester suffisamment longtemps quelque part (Pas comme intermittent), pour y être super à l'aise, moins sur la sellette »*... *« mais plus routinier !!? »* se demande t' elle !. Depuis, **Madeleine** a quitté ce grand théâtre national pour redevenir « free lance », afin de concevoir et réaliser des costumes à la demande et échapper, peut-être, à la routine..

Madeleine parle d'un manque d'autonomie « apprise », sinon « conquise », manque en partie causée par sa propre situation : intermittent en place depuis trop peu de temps. Il faut une bonne dose de confiance en soi au regard de l'organisation (On se perçoit « sur la sellette »). L'autonomie dont rêve Madeleine va au delà de la gestion de ses tâches (Elle est « hyper autonome »). Elle doit être au niveau du contenu, pour elle activité créatrice, d'où les « vrais responsabilités » qui vont avec cette autonomie là.

Par contre, Christobal perçoit somme toute agréablement cette directivité qui, pour lui, ne concerne pas les horaires et qui n'induit pas de pression.

Pour **Christobal**³⁵³ l'autonomie « ça manque ». *C'est à la fois « directif, ex : respecter les formes pour se faire comprendre de la maison mère, et bureaucratique, ex: Surtout, n'oublier personne dans un mail ! » « Nous laisser un peu plus d'autonomie serait plutôt bien »* pense t' il. Sur d'autres points, il apprécie l'autonomie : *« Je ne m'attendais pas à cette entreprise : je croyais que c'était pression, horaires et je suis dans le monde des « bisounours », c'est une agréable surprise. C'est surtout lié à mes collègues, mes chefs.. mais l'organisation induit cela.. Certes, 1 ou 2 chefs font les malins. Je gère mon activité comme je le sens. »*

Un peu plus d'autonomie « octroyée » « serait plutôt bien » pour Christobal, mais il apprécie déjà l'autonomie qu'il a et surtout il apprécie que la directivité qu'il reconnaît s'exerce sans pression. Cette appréciation de Christobal peut laisser penser que **c'est moins l'autonomie qui est recherchée que l'absence de pression ou tout au moins la légèreté des contraintes pour appliquer les procédures prévues.**

353 Christobal (Plus de 25 ans, en couple avec 1 enfant, cadre Niveau 5 dans les assurances depuis 3 ans, master en économie, père avec emploi précaire et mère institutrice)

Enfin, pour Capucine, la directivité est mal perçue, mais en même temps rassurante sur certains sujets :

Selon **Capucine** (Voir plus haut, vendeuse de chaussures) L'autonomie « *diminue fortement ces dernières années, sur tous les sujets.* ». « *C'est trop, comme des machines* » dit elle. Elle donne de multiples exemples de ce qu'elle dit être des « *restrictions* »: « *Merchandizing, agencement du magasin ; modes de relations avec les clients, rendre des comptes sur tout, ex:Planning des vacances, pour contrôler l'embauche d'un intérimaire, reportings croissants (de chaque vendeur dont la gérante, avec classement affiché en arrière boutique)* ». Mais quand même, sur bien des points (ex : l'agencement du magasin), c'est rassurant : « *J'aime bien les directives, ça me sécurise. Je ne suis pas artiste.* ». Par contre, comme nous avons vu plus haut à propos des relations entre les employés, Capucine pense que ces directives compromettent la solidarité, les relations.

Comme pour Christobal, c'est peut être moins l'autonomie qui est recherchée que l'absence de pression ou tout au moins la légèreté des contraintes pour appliquer les procédures prévues. Dans le magasin de Capucine, ces contraintes sont très présentes. L'autonomie a beau être non « octroyée », « bridée » (Ex : pour l'agencement du magasin, pour s'entendre sur les congés entre collègues), etc... c'est plutôt la façon d'appliquer et de contrôler les directives qui est mal perçue, mais pas forcément les directives elles-mêmes (« *J'aime bien les directives, ça me sécurise. Je ne suis pas artiste.* »).

Mais nous constatons que bien souvent l'autonomie est considérée comme pouvant être un danger pour la solidarité, la cohésion, la collaboration. Comme déjà vu avec Fabienne et d'autres, autonomie doit être associée à [solidarité-cohésion] et non avec [équipe-projet].

Nous constatons également que la directivité et/ou rigueur imposée est perçue négativement plutôt quand elle induit la pression, le contrôle incessant, dont celui des horaires. Cette directivité là est également perçue comme un danger pour la cohésion-solidarité (Voir Xavier, Capucine, etc..). Par contre, si cette directivité se limite à choisir et à dicter un « comment faire » plutôt qu'un autre, rares sont ceux qui s'en offusqueront en pensant que « leur » méthode est meilleure, et certains trouvent même cela rassurants.

L'importance de la cohésion et la moindre importance de l'autonomie en tant que tel comme facteur de mal être au travail sont d'ailleurs soulignés par une importante étude sur le mal être au travail, rapportée dans le n°65 (Janvier 2009) de Santé&Travail : « *..le faible soutien social: ce facteur, pris isolément, est significativement associé au mal être. "Cette défection du soutien de la communauté d'appartenance nourrit de véritables psychopathologies de la solitude et de la désolation", signale Dominique Huez. En revanche, il n'apparaît pas de lien caractéristique entre*

le manque de latitude de décision dans le travail et la souffrance mentale »³⁵⁴

2-4-5 De l'autonomie à la responsabilité

Nous constatons enfin que chez bien des salariés autonomie et responsabilité se conjuguent même si elles sont à distinguer. Être responsabilisé, c'est être comptable des résultats et conséquences, dans un délais donné, de tâches à faire ou à faire faire, tâches à exécuter avec plus ou moins d'autonomie. Si quelqu'un n'est pas responsable et a bien exécuté la tâche prescrite, rien ne peut lui être reproché si les résultats et les conséquences ne sont pas ceux attendus : c'est à son manager d'assumer. Reporting incessants ou avoir toujours quelqu'un derrière le dos, parfois mentionnés à propos d'autonomie, est surtout perçu comme une déresponsabilisation. Ce refus d'être déresponsabilisé de la sorte conduisent certains à prendre l'initiative de négliger ces reportings et contrôles incessants (Ainsi Pierre : « *Je m'affranchit d'une bonne partie des contrôles, reporting, etc.. Je ne fais que l'essentiel : C.A. Reporting opérationnel. J'ignore certains reporting « inutiles », inefficaces* » ou Orson : « *Les contrôles et reporting nous bouffent le temps ; ça sert à rien, très démoralisant : red flag n'entraîne aucune aide de la hiérarchie : on met donc ce qu'on veut dedans.* »).

Reprocher à quelqu'un les résultats ou conséquences d'une tâche qu'il a faite ou fait faire correctement (selon les règles, etc..) est perçu comme une culpabilisation, en particulier si la responsabilité n'a pas été nettement ou mal confiée (Entre autre si elle est « mal » répartie entre les personnes comme le perçoit Orson cité ci-dessous).

Les verbatims à propos de l'autonomie nous ont montré 2 autres liens entre autonomie et responsabilité :

L'autonomie « apprise » rime avec responsabilisation à posteriori, surtout si ça se passe mal, souvent donc avec culpabilisation,

Le « contrôle » de l'autonomie peut être faite moins par la hiérarchie (Contrôle qui peut alors être perçu comme de la déresponsabilisation) que avec les collègues avec qui on échange, on collabore.

A la lumière de cette clarification, l'analyse suivante peut être faite en s'appuyant sur les tableaux présentés en début de cette section à propos de la responsabilité :

Une bonne moitié des non managers se sentent « bien » responsabilisés, une bonne partie pas assez (trop de reporting, trop derrière le dos) et quelques uns culpabilisés (car ils pensent avoir

354 Quérueu Nathalie, Article « *Mal être au travail: une enquête incontestable* » dans Santé & Travail n° 065 janvier 2009

assez bien fait leur tâche même si le résultat n'est pas celui escompté).

Une très grosse majorité des non managers souhaitent être correctement responsabilisés, aucun ne veut être bouc émissaire, et quelques uns être plus contrôlés, accompagnés.

Près des 2/3 des managers se perçoivent comme pas assez responsabilisés (Des reporting incessants) et presque tous souhaitent de « vrais » responsabilités voir plus de responsabilités.

2-4-6 Responsabilité : perceptions et souhaits des « managés »

Nous présentons ci-dessous les verbatims de salariés « non managers » illustrant ces diverses perceptions et souhaits quant à la responsabilité. A priori, la responsabilité de ceux-ci ne couvre au plus que ce qu'ils font, et non, comme pour les managers, la responsabilité de ce qu'ils font faire ou de ce que d'autres, ceux qu'ils managent, font. Ces « managés » devraient être particulièrement sensibles à tout ce qui touche « *la reconnaissance des compétences* », « *la responsabilité d'un emploi dont elle (l'organisation) se désolidarise* » (selon K. Vasselin³⁵⁵ et A.-C. Dubernet³⁵⁶) ou aux « *nouvelles formes de domination* », « *conséquences de ses actes* » « *responsabilisation individuelles fautes personnelles facteurs d'isolement* » selon D. Martuccelli³⁵⁷.

Parmi ceux-ci, certains (11 sur 33) ne se trouvent pas très ou pas assez responsabilisés, certains en souhaitant plus (pas assez) mais d'autres non (pas très), ainsi Lucile :

pour **Lucile** (présentée plus haut, contrôleur de gestion, non cadre, dans une grande entreprise « CAC 40 »), les responsabilités ne sont pas bien établies à cause, selon elle, d'une « *pyramide inversée* (à savoir) *beaucoup de chefs face à l'opérationnel ; chacun pense que c'est l'autre qui est responsable* » et l'opérationnel (Lucile en est une) ne sait pas à quel « responsable » s'adresser.. « *C'est à améliorer nettement.* » dit elle. Lucile ne tient pas tellement à plus de responsabilité. Elle n'a « *pas de velléité à être calife à la place du calife* » et elle s'interroge : « *Manque d'ambition ?* ». En tout cas, pour elle, un bon manager sait « *prendre des décisions et assumer ses choix,* ».

Ce que relève Lucie est moins « l'individualisation » de la responsabilité que la répartition floue de celle-ci dans une organisation matricielle. Elle a une vision très individuelle de la responsabilité en disant ce que doit être un bon manager (« *prendre des décisions et assumer ses choix,* »), bref assumer individuellement les « *conséquences de ses actes* » comme dit D. Martuccelli.

Au contraire de Lucie, Imene n'a pas assez de responsabilités et en souhaite plus.

355 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

356 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

357 Rebughini Paola : Ibid

Imene (présentée plus haut, professeur documentaliste dans le C.D.I. d'un collège) trouve qu'elle n'a pas assez de responsabilités : « *Pas assez pour moi* » dit elle et distingue bien autonomie et responsabilité : « *Autonome mais peu de responsabilités. Je bataille pour en avoir (ex : obtention de cours des 6ièmes)* ». Pourtant, dit elle, la « *lettre de l'inspecteur me dit responsable comme « professeur documentaliste » mais je ne suis que la « dame du CDI ». On me donne le courrier à trier. Je m'occupe des prêts et de la récupération des manuels scolaires* ». Pour elle, responsabilité va avec reconnaissance, y compris par ses pairs : « *Je dois me battre pour être reconnu en tant que professeur : peu de reconnaissance, de responsabilité, y compris par les autres professeurs, ex : Je n'ai pas pu faire des cours prévus car le professeur principal avait « oublié » de les prendre en compte.* ».

Imene explique, voir plus haut, son autonomie par le fait d'être « *à l'écart* » de ses collègues professeurs, elle étant responsable de C.D.I. C'est cette même situation qui, pour elle, explique le manque de responsabilité. Le « *Peu de reconnaissance, de responsabilité, y compris par les autres professeurs* » dont elle souffre, rappelle « *la reconnaissance des compétences* » (pour Imene, capacité à faire des cours au 6.ième) dont parlent K. Vasselin³⁵⁸ et A.-C. Dubernet³⁵⁹, mais c'est une non reconnaissance par ses pairs, et non par l'organisation si on en croit la « *lettre de l'inspecteur (qui) me dit responsable comme « professeur documentaliste* »).

Laetitia (présentée plus haut, contrôleur de gestion dans une grande entreprise « CAC 40 ») dit n'avoir aucune responsabilité tellement « *les procédures à suivre sont déshumanisantes : si des robots pouvaient le faire, on les utiliserait* ». Plus précisément, il n'y a « *aucune délégation de responsabilité sauf si ça déraile* » ce qui d'après elle entraîne le retrait des salariés : « *d'où pas de motivation ni d'implication.* ». Laetitia tient à préciser que cette perception semble bien liée à son entreprise et non à sa subjectivité qui la rendrait aveugle : « *C'est la boîte la plus négative que j'ai vécu ! Dans les autres (entreprise de BTP, entreprise de briques réfractaires, FNAC) il y avait autonomie, responsabilité, cohésion, y compris entre « techniciens » et « financiers »* » ce qui, d'après elle comme de bien d'autres, entraîne « *l'investissement des gens.* ».

Laetitia donne un exemple un peu pervers de la responsabilité comme « *nouvelle forme de domination* » (D. Martuccelli³⁶⁰) en disant « *aucune délégation de responsabilité sauf si ça déraile* ». et regrette d'autres entreprises dans lesquelles « *il y avait autonomie, responsabilité,*

358 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

359 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

360 Rebughini Paola : Ibid

cohésion, y compris entre « techniciens » et « financiers » », soulignant comme bien d'autres que l'autonomie et responsabilité, d'une part, et cohésion d'autre part (y compris entre « techniciens » et « financiers » (comme elle)) ne doivent pas être incompatibles, même si les organisations, du moins les grandes entreprises privées, s'attachent par bien des moyens, dont l'autonomie et responsabilité, à isoler les salariés les uns des autres.

La perception de Nadège, dont la fonction est fort différente, est très proche de celle de Laeticia.

Nadège (présentée plus haut, travaille dans une hot-line d'une mutuelle d'assurance) ne se sent pas du tout responsable mais dit subir une « *pression culpabilisante* » de part les contrôles permanents. Selon elle, « *même le chef (n'est pas responsable, il) ne fait que des planning et des tableaux excel.* ». D'après elle, il y a « *toujours quelqu'un derrière le dos, toute la journée. Tout est sous contrôle tout le temps : hot line, disponibilité permanente, prise d'appels des assurés. Je « bâtonne » en permanence les nombres d'appels, de courriers traités, de rendez-vous de sociétaires qui viennent. Ce (le « batonnage ») sera rentré sur tableau excel par le manager.* »

Nadège souligne à la fois la déresponsabilisation (« *toujours quelqu'un derrière le dos, toute la journée. Tout est sous contrôle tout le temps* ») et culpabilisation essentiellement individualisée, isolante eu égard aux motifs de culpabilité (« *disponibilité permanente, prise d'appels des assurés. Je « bâtonne » en permanence les nombres d'appels* ») rappelant donc l'analyse de D. Martuccelli³⁶¹ que l'on peut reformuler ainsi : « *certaine solitude et **culpabilisation** individuelles, fautes personnelles facteurs d'isolement* »)

Au contraire de Laeticia ou Nadège, **Emerique** n'est pas critique sur son sort (Il a des responsabilités ... surtout parce qu'il les prend) mais il est critique sur son organisation, qui ne responsabilise pas beaucoup, et sur « beaucoup » d'autres salariés qui sont peut être un peu trop « *je fais et c'est plus mon problème* » :

Emerique, (Présenté plus haut, technicien en support de Production) se sent responsable et en est satisfait tout en déplorant que « *parfois le chef refile le bébé et ne soutient pas* ». Cela est inhérent à sa fonction (Contrôler la qualité de la production et décider des actions à réaliser, y compris d'ordonner la mise au rebut des pièces mécaniques valant une bonne dizaine de milliers d'euros) : « *mon métier pousse à la responsabilité : délégation de signature... jusqu'à m'opposer au*

361 Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli La Société singulariste », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », SociologieS [En ligne], Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>

chef. ». Il se sent « *investi dans ma fonction* » non pas tant pour la fonction mais « *SURTOUT, par ma conscience de la sécurité des passagers* ». Il dit assumer pleinement et non pas comme certains en se réfugiant derrière les procédures : « *Je ne suis pas « ceinture et bretelles, botter en touche* ». Avec les sous-traitants lointains (*En tenant compte des retard et donc des pénalités derrière (que peuvent entraîner mes décisions)*), *j'ai des phone-call tous les matins* ». Ce n'est pas de tout repos : « *stress et grill en permanence* ». Sa remarque suivante souligne implicitement une condition nécessaire à un bon partage des responsabilités en déplorant le comportement de « *beaucoup* » : « *partage des responsabilités ? : pour beaucoup c'est « je fais et c'est plus mon problème* » : *pas de sens de la responsabilité globale, c'est chacun pour soi* ». Comme quoi la responsabilité, la responsabilisation, ne se conçoit, d'après lui, qu'avec cohésion-solidarité et non avec individualisme- [*chacun pour soi*], celui-ci favorisant plus les « *ceinture et bretelles (fournies par les procédures à suivre)* » et « *botter en touche* ».

La responsabilisation de **Emerique** est à la fois organisée et assumée de façon individuelle (Il souligne que « *Mon métier pousse à la responsabilité : délégation de signature* ») rejoignant en cela K. Vasselin³⁶² et A.-C. Dubernet³⁶³ (« *Individualisation de la reconnaissance, des compétences, responsabilité d'un emploi* ») et D. Martuccelli (« *certaine solitude (Ex : il peut s'opposer à son chef) et responsabilisation individuelles* ») mais lui-même ne la conçoit que collective en déplorant « *Pas de sens de la responsabilité globale, c'est chacun pour soi* ».

18 non managers sur 33 jugent être correctement responsabilisés, certains en souhaitant moins et d'autres plus.

Bien des salariés « managés » soulignent la bonne répartition des responsabilités, l'importance du rôle du chef, de leur chef, qui prend sa part de responsabilités. Dans ces dires, il est donc difficile de dissocier l'organisation, qui peut être isolée et individualisée, et la hiérarchie intermédiaire, qui répartit et prend sa part.

Aaron (Présenté plus haut, technicien supérieur dans un B.E. d'une grande entreprise privée, mais nationale pendant longtemps) trouve qu'il est « *responsable dans mon domaine, et en nous donnant les moyens* ». De plus, il trouve que c'est « *bien répartie entre les gens* ». Toutefois, il précise que c'est une « *Responsabilité technique complète* » mais qu'il « *ne gère pas du tout*

362 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

363 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

d'argent ». Il ne se sent pas trop contraint par les contrôles : « *Je saupoudre vaguement les heures passées toutes les semaines* ». Certes, il y a des « *Red flag pour mettre la pression (Ex : sur les délais)* » mais « *c'est normal* » dit il.

Comme beaucoup, Aaron insiste autant sur les responsabilités qu'il a que sur le fait que les responsabilités soient « *bien réparties entre les gens* » : l'organisation n'isole pas ou pas encore.

C'est le cas également des 5 salariés suivants Christobal, Fabienne, Odette, Queenie et Rachelle.

Christobal (présenté plus haut, cadre Niveau 5 dans les assurances) estime que la responsabilité est « *juste, bien équilibrée, répartie* ». Il assure que les salariés sont « *responsabilisés avec le support de la hiérarchie. qui n'est jamais critique pour « faire du mal (Pour culpabiliser) »* » et que « *Chacun prend sa part, même les chefs* ». Certes, sa responsabilité bien qu'assez complète, « *Je gère mon activité comme je le sens* » ne vas pas jusqu'à comprendre la finance : « *Je ne gère ni manipule de l'argent.* ». Bien d'autres salariés insistent sur l'absence d'autonomie et de responsabilité lorsqu'il s'agit d'argent.

Fabienne (présentée plus haut, enseignante détachée (professeur de français dans un établissement (Association loi de 1901) d'handicapés physiques (accidents avec rééducation, malformation) juge que la responsabilité est « *bien répartie. Les gens présents (« Petite équipe quand même* » observe t' elle) *ont le sens de responsabilité, du devoir* ». De plus, « *ces responsabilités sont bien partagées (Par chacun) : « On ne rejette pas la faute sur l'autre, on se sent pas tout seul.* ». Bref, Fabienne fait état d'une responsabilité solidaire et nous rappelle, comme bien d'autres, le lien entre « bon » partage des responsabilités et solidarité-cohésion.

Odette (présentée plus haut, responsable communication dans une chambre de commerce) compare 2 situations vécues bien différentes : « *Au siège, le système hiérarchique est étouffant, pyramidal, avec des restrictions des responsabilités pour les nouveaux arrivants. Dans ma délégation, c'est plus léger (i.e. Beaucoup moins de contrôles pesants), plus près du directeur* ». Il y responsabilisation « *mais avec des process et un directeur qui valident ma responsabilité* ». Elle résume alors : « *responsabilité sans le stress* ».

Queenie (présentée plus haut, ATSEM (*agent territorial spécialisé des écoles maternelles*)) estime que les responsabilités sont « *encouragées* » et elle « *aime bien* », surtout comparé à avant : .

« avant (1982 à 1992), j'étais la « madame pipi », avec seulement le nettoyage à faire (des enfants) et même avec l'interdiction d'être dans la classe. Maintenant, on nous inclut : hygiène ET Éducation. ».

Rachelle (présentée plus haut, surveillante de nuit A M P dans un village d'autistes âgés) présente les choses ainsi : « Le directeur dit « démerdez vous » » car il a confiance. Si il y a une « boulette », chacun prend sa part. On le dit, on le reconnaît, (ex : erreur de médication.) on est encouragée à prendre des responsabilités ; la nuit naturellement et les initiatives prises la nuit sont remontées pour la journée et réciproquement. Elles sont discutées par la direction lors des réunions « cliniques » (mais je n'y vais pas) et « institutionnelles » (Nous y sommes). Pour Rachelle, « ces relations nuit → journée et journée ---> nuit (avec les initiatives et les responsabilités prises) font vivre le protocole de chaque personne. ». Elle rappelle « Je suis A.M.P. (Aide Médico-psychologique) » et pas seulement gardien de nuit.

Certains salariés arrivent également à avoir plus de responsabilités qu'ils en ont au départ, ainsi Hermann :

Hermann (présenté plus haut, cuisinier chez un traiteur réputé) trouve que la responsabilité est « bien dosée selon chacun » même si « au début (c'était) un peu trop, stressant. » car il ne se trouvait « pas assez contrôlé par le fils du patron : il a trop confiance en moi ! ». Maintenant, il trouve que « le patron est maintenant hyper gentil » en expliquant : « Au début il était méfiant (car j'étais pas rasé. Maintenant, il me dit plus rien) » et en donnant un exemple de responsabilisation : « Après le boulot, pour une réception, j'ai proposé d'y aller seul (chez le plus gros client, grande bijouterie), en proposant une autre présentation (moins ringarde). Le patron m'a pris au mot : « tu y vas tout seul mais tu y vas beau » ». Le résultat a été positif : « La photo de la présentation a été envoyée par i-phone à mon patron (« bravo » du patron) et le client m'a donné 120 € de pourboire et a dit sa satisfaction au magasin ».

Hermann est salarié dans une petite organisation au travail artisanal, assimilable à un « vrai » travail. Il y a certes individualisation des compétences (Ainsi Hermann est plutôt spécialiste « poisson », spécialité qu'il a quasi introduite, à côté de la spécialité charcuterie qui a fait le renom de ce traiteur) et responsabilité individuelle (« un peu trop, stressant. ») mais ce n'est en rien pour isoler, ni pour dominer pour reprendre le cœur de l'analyse de D. Martuccelli³⁶⁴

364 Rebughini Paola : Ibid

Les 3 salariés suivants, Jackson, Khaled et Ursuline insistent plus sur le rôle, la responsabilisation du chef, responsabilisation diversement appréciée selon le chef et selon le salarié.

Pour Jackson, ci-dessous, cette responsabilité, bien acceptée, est moins présente dans la hiérarchie jusqu'à faire douter de l'utilité de celle-ci.

Jackson (présenté plus haut, « structureur » dans la salle des marchés d'une grande banque) pense que les responsabilités sont bien prises par ses pairs (« *Autours de moi, oui.* »), par contre, dit-il, « *Si ça sent mauvais, chacun se backe individuellement, surtout les chefs, quand ils prennent de grosses décisions (Ils se font backés par le N+2)* ». Les responsabilités de Jackson se concrétisent ainsi : « *Le chef nous alloue un projet. Le chef ne suit pas au quotidien. Un projet de financement dure de 6 mois à 1 an. (Accompagnement de l'entreprise depuis l'appel d'offre jusqu'à la signature et la mise en place du contrat). Je suis responsable tout le long du projet. Le chef ni ne surveille, ni ne conseille. Lors de la réunion hebdomadaire, chacun partage sur ce qu'il veut, de façon volontaire : enrichissement réciproque.* » et Jackson se demande alors : « *Quelle valeur ajoutée des chefs ?* ». Comme quoi, même vu du salarié, confier des responsabilités peut augmenter le risque du manager à se délégitimer.

Au contraire de Jackson, Khaled accepte d'autant mieux les responsabilités que son chef prend sa part. :

Khaled (présenté plus haut, responsable du magasin lingerie dans une pharmacie centrale) juge que la responsabilisation est « *mesurée, chacun prend sa part* », même le chef : « *Quand ça casse, le chef la porte plus que nous.* ». Il apprécie l'attitude du chef : « *Le chef (qu'il nomme par son prénom) responsabilise les gens, il les implique. Il n'est pas « derrière le dos ». Il regarde s'il peut compter sur nous.* ». **Khaled** pense que cette attitude est courante : « *Dans d'autres services, c'est assez similaire : les autres magasins semblent fonctionner pareil.* »

Ursuline est un peu plus hésitante à prendre des responsabilités, a la même appréciation du même chef, mais sa perception des autres services est légèrement différente, comme si son chef est une exception.

Ursuline (présentée plus haut, responsable du magasin hôtelier dans cette même pharmacie centrale) n'est « *pas demandeuse (de responsabilités), mais refuse pas à cause des connaissances acquises* », trouve que c'est « *OK, nickel. Il (le chef) sait quand donner une responsabilité.* ». Pour Ursuline, responsabiliser veut donc dire aussi donner des possibilités d'apprendre, au contraire de la routine et ça motive : « *on traîne les pieds pour faire le standard* ». Le chef a donc « *tendance à responsabiliser, pour apprendre, pour améliorer.* ». Par contre il n'est jamais derrière moi », au

contraire d'autres chefs d'après elle : « *Ailleurs, le chef est toujours derrière, c'est insupportable* ». Rappelons que être « *toujours derrière* » est un symptôme clair pour tous de déresponsabilisation.

Avec ces 3 salariés, nous retrouvons la plupart des thèmes abordés par les sociologues que nous avons mobilisés : « *la reconnaissance des compétences* » (K. Vasselin³⁶⁵ et A.-C. Dubernet³⁶⁶) et inversement l'acquisition de compétences grâce à la responsabilisation, et surtout l'individualisation ou non des responsabilités et de ses conséquences par les chefs, à savoir « *responsabilisation individuelles* » et « *fautes* » considérées ou non comme « *personnelles* » d'où « *facteurs d'isolement* » selon D. Martuccelli³⁶⁷.

De l'autre côté de l'Atlantique, à Chicago, nous retrouvons des perceptions et des hésitations similaires, ainsi que le rôle prépondérant de la hiérarchie intermédiaire, soit pour porter sa part, soit pour responsabiliser sans culpabiliser. En tout cas, responsabilisation rime toujours avec « pas trop derrière mon dos » ou pas trop de reporting.

Naguib (présenté plus haut, sale account manager dans une entreprise d'études de marché) estime que les responsabilités sont « *very manageable, well shared and balanced within the hierarchy, but not always clearly defined within a team* » et il apprécie en avoir : « *responsibility : yes ! Don't watch me day to day.* » ainsi que la légèreté et le bien fondé des contrôles : « *I report 2 times/month : it's usefull and not too much.* ».

Wilfride (présentée plus haut, Market lead analyst à Chicago) trouve avoir « *Un peu trop* » de responsabilités » et souhaite « *plus de compagnonnage, pour apprendre* » tout en assumant sa responsabilité personnelle : s'il y a un problème « *c'est de ta faute* » et c'est « *à toi de trouver ton épanouissement* » en prenant des responsabilités. **Wilfride** juge que les responsabilités sont « *biens réparties* » et que les erreurs sont assumées sans culpabilisation : « *On a tous parfois une merde dans une recherche, ex : mauvais chiffre : pas de culpabilisation* ». Concrètement « *pendant un projet, on nous laisse tranquille mais ça dépend du manager : certains suivent pas à pas. La mienne n'est pas sur mon dos, plus sur celui des nouveaux.* ».

Wilfride souligne de plus pour elle-même que la responsabilité va avec « *la reconnaissance des compétences* » (comme le soulignent K. Vasselin³⁶⁸ et A.-C. Dubernet³⁶⁹) mais que dans son cas, elle pense avoir un peu trop de responsabilités compte tenu de ses compétences et indique une

365 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

366 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

367 Rebughini Paola : Ibid

368 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

369 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

méthode progressive de responsabilisation : le compagnonnage ... qui n'isole pas !, compagnonnage d'ailleurs évoqué par plusieurs « managers » (Ainsi Nicolas qui « *Aime bien compagnonner, manager, aider les plus jeunes à progresser.* »).

2-4-7 Responsabilité : perceptions et souhaits des « managers »

Nous présentons ci-dessous les verbatims de salariés « managers » illustrant ces diverses perceptions et souhaits quant à la responsabilité. A priori, la responsabilité de ceux-ci prend en compte non seulement ce qu'ils font mais aussi ce qu'ils font faire, des responsabilités qu'ils donnent et qu'ils gèrent. Le soucis exprimé par les « managés » que les responsabilités soient bien réparties dans la hiérarchie devrait également trouver un écho chez eux.

Parmi les managers, 18 sur 31 ne se sentent pas assez responsabilisés.

Pour la plupart, dont beaucoup de salariés de grandes entreprises « CAC 40 » cela est dû à l'organisation, son flou, ses dysfonctionnement, en particulier l'articulation hiérarchique.

Voici d'abord les perceptions de 5 des 16 « project managers » de la même société.

Didier (présenté plus haut, chef de services d'affaires de maintenance) ne se trouve « *pas assez responsabilisé du fait des dysfonctionnements de l'organisation* » et souhaite l'être plus.

La perception d' **Héloïse** (présentée plus haut, project manager, position 3B de la convention de la métallurgie) est plus précise : « *non suffisamment responsabilisée car l'organisation de haut niveau n'est pas claire (Business divisions, sales)* » et qu'il y a de plus une « *pression sur le « head-count* » : *j'ai pas les moyens (de constituer une équipe suffisante)* », *d'où scope mal défini et désengagement (par manque de moyens)* » jusqu'à dire : « *c'est pas moi, c'est lui.* », ainsi que celle d' **Isidore**³⁷⁰ qui déplore qu'il y a « *trop de changements* » ce qui fait qu' « *on ne sait pas qui est responsable de quoi.* ». D'après lui « *Il faut des responsabilités stables, à tous les étages.* » y compris à l'intérieur de son service semble t'il : « *Dans mon équipe, il y a une bonne responsabilisation.* » et explique qu'il est « *plutôt non directif (Il dit être « Formé pour* ») » et qu'il « *aime être responsable et responsabiliser les gens, en leur donnant les moyens.* ».

Nicolas (présenté plus haut, d'abord en R&D et actuellement comme Global Project Manager, position 3C de la convention de la métallurgie) estime lui que « *la société gère mal les niveaux de responsabilité : les engagements du haut management descendent trop directement trop bas, à ceux qui les portent vraiment. C'est à mieux répartir : les responsabilités sont à porter (d'abord ?) par*

370 Isidore (Plus de 55 ans, marié et 4 enfants, Manager 3C de la convention de la métallurgie, chef du service des Technical project managers, plus de 30 ans d'ancienneté, formation d'Ingénieur, Fils unique, père directeur d'une caisse de S.S. « à la force du poignet »)

ceux qui s'engagent » (ou plutôt qui engagent la société).

Orson fait en quelque sorte une synthèse de plusieurs de ses collègues. Pour **Orson**³⁷¹ à la fois « *tout le monde et personne responsables* », ce qui fait qu' « *il n'y a pas de vrais responsables qui assument et c'est dommage car les gens le demandent.* » d'autant que « *certains responsables sont à l'autre bout du monde.* ». Comme Héloïse il dit qu'il n'y a « *pas de responsabilisation possible, car on maîtrise rien du tout : pas de moyens, pas de personnes dédiées* (souvent le personnel technique, de chez Isidore par exemple, travaille sur plusieurs affaires) *donc pas de maîtrise des imputations.* » . Pour lui, il y a « *trop de dilution des responsabilités car il n'y a plus de personnes affectées : elles sont à temps partiel.* Enfin, d'après Orson, « *l'organisation matricielle dilue les responsabilités* » jusqu'à être « *responsable mais pas coupable* ». « *Il faut des coupables* » dit il péremptoire.

Ces 5 salariés « managers » font un lien similaire entre « responsabilité » et « organisation » : dans les faits, pas de responsabilité sans une bonne organisation, dans laquelle les responsabilités sont d'une part bien visibles et explicites et d'autre part bien réparties « *à tous les étages* » sans descendre trop directement en bas. Pour Orson, cette organisation doit permettre d'aller jusqu'à une individualisation suffisante pour pouvoir, si nécessaire, désigner des coupables. C'est, en miroir, le même discours que bien des « managés » qui témoignent de la multiplicité des chefs (on ne sait pas qui est vraiment responsable) et de la culpabilisation de ceux en bout de chaîne.

Avec également des discours ou des documents sur les politiques de gestion des emplois et carrière, on peut penser que les sociologues cités (K. Vasselin³⁷², A.-C. Dubernet³⁷³ et D. Martuccelli³⁷⁴) ont eu accès à des discours ou des documents présentant une organisation responsabilisante telle que souhaitée par le haut management, mais pas telle que réalisée, ce qui fait que **les responsabilités sont beaucoup plus faciles à localiser au niveau des exécutants, des managés** (Leur terrain d'enquête), que dans les différents étages de la hiérarchie. Comme le disent de nombreux salariés de ces entreprises type « CAC 40 », il y a volonté d'individualisation par la gestions des emplois et compétences (comme le soulignent K. Vasselin³⁷⁵, A.-C. Dubernet³⁷⁶) et par une organisation qui se veut individualisante en responsabilisant (comme le décrit D.

371 Orson (Plus de 55 ans, marié et 2 enfants, Manager 3B de la convention de la métallurgie, P.M. d'affaires de maintenance, plus de 30 ans d'ancienneté, Bac+2 et ingénieur par passage cadre, parents « petits agriculteurs »)

372 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans *La révolution des métiers*, PUF, 2002, pp 77-98

373 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

374 Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli *La Société singulariste* », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », SociologieS [En ligne], Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>

375 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans *La révolution des métiers*, PUF, 2002, pp 77-98

376 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

Martuccelli³⁷⁷), mais organisation individualisante impossible à mettre en place et également non souhaitée par une majorité de salarié, ceci pouvant expliquer cela ou ces 2 raisons ayant une raison commune : **dans le cadre d'une solidarité organique, l'individualisation en responsabilisant est en partie un contresens, et perçue ainsi, et a donc des limites.**

Le témoignage de **Yolande** confirme en partie cela et souligne un autre frein à la responsabilisation : les conflits de pouvoirs (et donc de responsabilités) entre responsables fonctionnels et responsables hiérarchiques qui brouillent les pistes dans tous les niveaux intermédiaires, ceux en bas des échelles hiérarchiques et fonctionnelles, les exécutants, étant eux parfaitement localisables, trop même, en terme de responsabilités :

Yolande (présentée plus haut, manager méthodes de production) se dit « *responsabilisée en théorie, non dans les faits* » et pense que « *ça dépend des départements:Très peu responsabilisent et délèguent* » (Yolande a un rôle transversal entre départements). *Je suis responsabilisée (en théorie) mais ça verrouille quand même.* » dit elle, d'autant que ces responsabilités sont fonctionnelles et non hiérarchiques.

13 managers sur 31 jugent être suffisamment ou trop responsabilisés.

Pour tous ceux cités ci-dessous pour être « bien » responsabilisé il faut 2 choses : que les responsabilités soient bien réparties, équilibrées (et cela doit se voir en cas de problèmes), et que cette responsabilisation se traduise par des contrôles et des reportings allégés.

C'est le cas pour Vanessa :

Vanessa (présentée plus haut, Directeur technique simulation et expérimentation, cadre 3C de la métallurgie) trouve que les responsabilités sont « *bien équilibrées* ». Certes, des contrôles existent : « *Reporting mensuel sans outil informatique, sauf tableau de bord mensuel ; Jalons des projets, jalons d'organisations (ex : périodes d'entretiens)* ». En gros, « *Il y a un jalon, un « truc » (finance, équipe, entretien, etc..) à respecter environ chaque semaine* ». Elle estime qu'il y a une « *bonne responsabilisation de par mes chefs* » et que les « *responsabilités sont bien situées, bien réparties ... même s'il y a des problèmes* » y compris dans son service : « *Dans mon équipe, je favorise la coopération, le collaboratif, l'autonomie et la responsabilité.* ».

C'est le cas également de Babette qui mentionne également, comme les managés, le rôle de la hiérarchie intermédiaire dont certains « *chefaillons* ».

377 Rebughini Paola : Ibid

Babette (présentée plus haut, cadre moyen responsable du système IT de facturation des gros clients) dit avoir des responsabilités « mesurées ». Ce n'est pas forcément le cas ailleurs, dit elle, en soulignant le rôle des chefs : « *Sur le plateau clientèle (La Hot line), il y a de la culpabilisation du fait de certains « chefaillons »* » alors que « *dans ma direction c'est bien répartie* ». Par contre, comme beaucoup d'autres le disent, « *pour tout ce qui est fric (Budget, effectif, prestataires, etc.), ni autonomie, ni responsabilité* »

C'est le cas enfin de Lancelot qui y ajoute l'élément reconnaissance.

Lancelot (présenté plus haut, Technicien supérieur Hospitalier de 1. classe) pense que c'est « *OK dans mon service. Ailleurs il y a des petits groupes qui s'auto-gèrent sans « driving* ». Lancelot a le soucis de responsabiliser : « *Chez moi, les responsabilités sont nommées.* » et il se sent soutenu : « *L'organisation favorise la responsabilité* ». Pour lui, la capacité à assumer des responsabilités est un critère important de recrutement et de management : « *J'ai recruté avec ce critère, ainsi Xxxx a des responsabilités au delà de son grade et j'encourage la responsabilisation.* ». Lui-même se sent d'ailleurs encouragé: « *Je suis moi-même poussé à plus de responsabilisation.* ».

Ces 3 exemples montrent que ce sont les mêmes raisons (Bonne répartition collective et visible des responsabilités, chacun prenant sa part) qui motivent soit l'insatisfaction, lorsqu'elles ne sont pas constatées, soit la satisfaction des salariés, lorsqu'elles sont constatées. Ainsi, même si une majorité de salariés perçoit la même volonté d'individualisation, de culpabilisation, surtout dans les entreprises privées qu'analyse D. Martuccelli³⁷⁸, ils n'y adhèrent pas, loin de là.

Pour certains salariés managers se trouvant bien responsabilisés, c'est le doute, le manque de confiance, parfois devant trop de responsabilités, parfois parce qu'ils se sentent un peu « abandonnés ». C'est par exemple le cas pour Taissa et Joëlle :

Pour **Taissa**³⁷⁹ « *L'institution donne beaucoup de responsabilités ... mais pas le statut correspondant* » tout en ayant le risque de se faire « *taper sur les doigts si il y a des problèmes* ». Toutefois, dit elle, « *Dans mon entité, on essaye de responsabiliser mais s'il y a un incident, la direction n'enfoncé pas l'agent.* ». Bref, Taissa « *se sent responsabilisée mais (en même temps) accompagnée s'il y a un soucis* ». Taissa « *aimerait une équipe plus importante à gérer* » et donc

378 Rebughini Paola : Ibid

379 Taissa (Plus de 55 ans, divorcée et 2 garçons, Grand mère, adjointe du chef de service logistique hôtelière, Agent de maîtrise ; plus de 30 ans à A.P. dont 9 ans à ce poste, CAP employée de collectivité (à 16 ans), Formation à l'A.P., Concours de TSH (Technicien Supérieur Hospitalier) en cours de préparation, « poussée par mon chef », Père boucher-charcutier mort jeune : « Elevée par ma grand mère » .)

avoir « *plus de responsabilités* ». Pour elle, c'est un « *challenge personnel* » mais « *suis je capable ?* » se demande t' elle.

Mais si Taissa doute et apprécie d'être « accompagnée », Joëlle doute aussi mais se sent abandonnée, « *lâchée* » :

Joëlle (présentée plus haut, directrice artistique design) dit avoir « *trop de responsabilités* » car « *les patrons sont un peu coupés des employés : ils ne s'occupent que de l'étranger et ils laissent rouler et nous sommes un peu abandonnés* » et la charge de travail est importante : « *Beaucoup de projets, très denses d'où pression (Appels d'offre., délais, ..) : 15 projets en simultané pour 3*2 personnes. On nous en donne beaucoup, voir trop et on se sent peu « lâchée »* ». Pour elle, il est difficile de manager et de responsabiliser son service : « *Pas facile de manager, tout le monde se repose sur moi, c'est un peu stressant* ». Sa méthode de motivation et de responsabilisation a changée : « *Avant, je motivais en semblant ignorer-minimiser la réalité (« t'inquiète pas, tu vas y arriver ») ; maintenant, j'ai plus d'empathie avec l'équipe sur le thème « c'est trop » et ils s'engagent tous seuls.* ». Cette dernière remarque est à rapprocher des dires sur la « valeur travail » qui est, d'après beaucoup de salariés, beaucoup trop ignorée, minimisée par les organisations: seul le résultat compte.

Ces 2 témoignages rappellent les propos de K. Vasselin³⁸⁰, A.-C. Dubernet³⁸¹ quant aux compétences et à l'individualisation de cette reconnaissance à priori qui motive la responsabilisation, et rappellent également les propos de D. Martuccelli³⁸² quant à l'individualisation de la responsabilité, soit en soulignant l'accompagnement et le partage nécessaire (Du moins, « *n'enfonce pas l'agent* » comme le fait Taissa), soit en soulignant la perception d'abandon comme le fait Joëlle. Notons que la méthode de responsabilisation de Joëlle a évoluée : elle était de feindre et d'ignorer et donc de renvoyer chacun individuellement à ses problèmes et responsabilités, elle est maintenant « empathique », à prendre en compte les difficultés vécues collectivement, en particulier la charge de travail.

Enfin citons 3 « **project managers** » parmi les 16 de la même société « CAC 40 » qui n'ont pas la même perception que les 5 cités ci-dessus (Didier, Héloïse, etc....) et **se sentent bien responsabilisés même si « peut mieux faire »**.

380 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

381 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

382 Rebughini Paola : Ibid

Pierre³⁸³ dit être « *Plutôt bien responsabilisé* » alors que « *Avant, c'était « sécurité sociale (Sic) »* ». Pour lui, « *le P.M. a un mandat clair de « facing customer »* (à savoir responsable représentant l'entreprise auprès du client).

Pour Gabriel, cette responsabilité du P.M. est à opposer au manque de responsabilité de ceux qui sont derrière :

Gabriel (présenté plus haut, sales manager en charge de plusieurs grands opérateurs.) pense que les responsabilités « *doivent être encore plus diffusées dans l'organisation, en particulier plus profondément dans la techno-structure (« Ils n'ont pas le même sens de l'urgence »* dit il). Cette opposition entre ceux qui sont « face aux clients » et ceux à l'arrière, dans les bureaux est faite par plusieurs salariés, dont Ernest ci-dessous. Enfin, pour lui, il n'y a « *pas d'opposition entre responsabilité et process.* » et l'organisation est à « *Mi-chemin entre responsabilité et contrôle* ».

Ainsi, pour Gabriel, comme pour beaucoup, Responsabilité ne va pas forcément avec autonomie (Les process à respecter sont fondés) mais va avec moins de contrôles.

Ernest (présenté plus haut, project manager, cadre 3A de la convention de la métallurgie) trouve que la responsabilité est « *relativement équilibrée* » mais que « *dans certaines organisations, la découpe en tâches entraîne une déresponsabilisation* ». Comme Gabriel, il pense qu'elle est « *à renforcer, surtout dans l'administration non opérationnelle, non « customer facing* ».

La « *découpe en tâches* » a en effet pour objectif d'individualiser la responsabilité, même si cette individualisation est vaine (« *entraîne une déresponsabilisation* »), entre autre, selon Ernest, parce qu'elle autorise chacun à ne considérer que son petit périmètre sans se soucier des interactions, imprévus, etc...

Néanmoins, la représentation du « project manager » qui assume seul et qui plus est au nom de la société et en face du client, est très ancrée et mise en avant dans les discours managériaux même si le P.M. n'est rien tout seul comme le montre la plupart des entretiens. Néanmoins, c'est cette image là qui est utilisée à tous les étages, y compris au niveau des exécutants pour individualiser en responsabilisant comme le décrit D. Martuccelli³⁸⁴.

2-4-8 Conclusion

Les jugements portés aussi bien que les souhaits exprimés à propos de autonomie et

383 Pierre (Plus de 55 ans, marié et 2 enfants, manager 3C de la convention de la métallurgie, directeur de tous les contrats d'un très gros opérateur, plus de 20 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, père agriculteur de montagne.)

384 Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli La Société singulariste », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », SociologieS [En ligne], Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>

responsabilité ne se prêtent guère à une catégorisation bien marquée. Ceci est certainement dû aux ambivalences contenues dans ces 2 « valeurs » autonomie et responsabilité.

Ces ambivalences apparaissent clairement dans les verbatims, surtout à propos de la responsabilité. Certains les vivent plus que d'autres. Ainsi, managers et non managers se percevant comme « trop responsabilisés » sont ceux qui éprouvent le plus la culpabilisation personnelle et ceux qui disent ne pas être assez responsabilisés sont ceux qui souffrent plus particulièrement des contrôles et reporting incessants.

L'autonomie provoque en général moins d'état d'âme. Certes, on peut souhaiter plus d'autonomie, ou plus de rigueur. On peut être, surtout les managers, plus sensible à la directivité des procédures, et on peut aussi s'en moquer, en tout cas ne pas les prendre trop au sérieux. Beaucoup apprécient l'autonomie surtout parce qu'ils rejettent les pressions associées à l'application des procédures et non pas les procédures elles-mêmes. En tout cas :

Pour beaucoup, autonomie mais aussi procédures, même bien considérées comme fondées, peuvent compromettre la solidarité-cohésion, si l'on n'y prend pas garde,

Le « contrôle » de l'autonomie peut être fait moins par la hiérarchie (Contrôle qui peut alors être perçu comme de la déresponsabilisation) que par les salariés autonomes eux-mêmes avec les personnes avec qui ils sont en relation, ce qui est beaucoup mieux perçu,

Il n'est donc pas sur que « *le déterminant le plus important de la satisfaction au travail est l'autonomie au travail* » ou la latitude avec laquelle les employés pensent qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et influencer sur ce qui survient dans le travail » comme l'écrit G. de Terssac³⁸⁵. Responsabilité et responsabilisation semblent des déterminants beaucoup plus importants tout simplement parce que l'ambivalence de cette valeur est beaucoup plus contrastée : ce peut être de la reconnaissance mais qui « se paye » par une « épreuve » (D. Martuccelli) et un jugement, ce qui peut être très stressant (Voir R. Wilkinson³⁸⁶), et lorsqu'il n'y a pas responsabilisation, cela est remplacé par des contrôles incessants.

En particulier octroyer de l'autonomie sans donner des responsabilités, donc concrètement en étant toujours derrière le dos ou en exigeant de multiples reporting peut rendre la vie infernale, plus que l'inverse à savoir responsabilités sans autonomie.

La volonté organisationnelle d'individualisation par les compétences et en responsabilisant, que

385 Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll Quadrige, 2012, pp 47-53

386 Wilkinson Richard et Pickett Kate, Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous, Les Petits matins, 2013, 512p

soulignent K. Vasselin³⁸⁷, A.-C. Dubernet³⁸⁸ et D. Martuccelli³⁸⁹ est bien perçue, le plus souvent pour la juger négativement, par les salariés qui la vivent et ces jugements négatifs renvoient le plus souvent au thème des relations entre personnes et de la reconnaissance dans les dires des salariés :

une organisation individualisante en responsabilisant est impossible à mettre en place et également non souhaitée par une majorité de salariés, ceci pouvant expliquer cela, ou ces 2 raisons ayant une raison commune : dans le cadre d'une solidarité organique l'individualisation de la responsabilité est en partie un contresens, et perçue ainsi, et a donc des limites. Ces contradictions et limites provoquent un brouillage des responsabilités dans tous les niveaux de pouvoirs intermédiaires, jusqu'à ceux en bas des échelles hiérarchiques et fonctionnelles : les managés qui eux sont parfaitement localisables en terme de responsabilités, trop même, sont les premiers sur la sellette lorsqu'il y a des comptes à rendre,

pour beaucoup donc, un bon partage des responsabilités ne peut se faire qu'avec cohésion-solidarité, et enfin même si la responsabilisation est un bon indicateur de la reconnaissance individuelle elle ne doit pas remettre en cause la solidarité-cohésion.

Ceci nous conforte dans le choix des valeurs s'y rapportant pour établir des catégories éthiques (De chacun pour soi à cohésion-solidarité pour les relations entre personnes, de mérite élitiste à équité-justice sociale pour la reconnaissance).

Nous allons donc maintenant établir quelques catégories éthiques pour analyser, au chapitre B3, les perceptions, motivations et implication des salariés au regard de ces catégories et pour déterminer, au chapitre B4, des raisons profondes de préférence de ces convictions.

2-5 Catégories éthiques

Dans la sous-section *B2-3-6 Synthèse des souhaits, des convictions des salariés* nous avons déjà montré que la répartition des éthiques souhaitées est à peu près la même quel que soit le type d'organisation dans laquelle les salariés travaillent. Cette répartition est résumée dans le tableau suivant, déjà présenté :

387 Vasselin Karine. : « *Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité* », dans La révolution des métiers, PUF, 2002, pp 77-98

388 Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p

389 Rebughini Paola : Ibid

Souhait total			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2 dont 1 élitiste	0	2
Equipe-projet	11 dont 1 élitiste	7	18
Cohésion-coopération	12 dont 2 élitistes	33	45
Total	25	40	65

Ce tableau montre, entre autre que 33 salariés sur 65 sont [cohésion-équité] et que seulement 13 sont [Équipe ou chacun pour soi-mérite] alors que cette éthique est celle inspirant bien des entreprises, notamment du « CAC 40 ».

Par contre, nous montrons qu'il semble y avoir une corrélation entre les convictions souhaitées et le type de travail, notamment entre « managers » et « non managers » : nous avons montré les nettes différences de proportions entre « managers » et « non managers » dans chaque groupe éthique et donné une première explication sur la perception de l'équipe pour les uns et les autres.

Souhait « managers »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	2		2
Equipe-projet	8	5	13
Cohésion-coopération	3	13	16
Total	13	18	31

Souhait « NON managers »			
	Mérite	Équité	Total
Individuel-chacun pour soi	0		0
Equipe-projet	3	2	5
Cohésion-coopération	9	20	29
Total	12	22	34

Nous allons maintenant, suite aux analyses des dires des entretiens, proposer des explications à l'association de telle mode de relation à tel mode de récompense pour établir quelques catégories éthiques et rapprocher chacune de ce qu'en écrivent les sociologues et philosophes mobilisés (E.

Durkheim, R. Zoll, Dubet, R. Wilkinson, N. Fraser, M. Fleurbaey, E. Picavet).

33 [Cohésion&Équité] : c'est de loin la catégorie éthique la plus représentée, près des 2/3 chez les non managers et presque la moitié chez les managers. La raison principale donnée est la même : l'équité, la justice sociale, ne compromet pas la cohésion, mais le mérite, quel qu'il soit, peut la compromettre. La cohésion-solidarité est primordiale et la récompense au mérite est une boîte de Pandore à ne pas ouvrir pour ne pas la compromettre. Depuis au moins Leibniz, la justice sociale est souvent définie, philosophiquement, par « *faire en sorte que personne n'ait raison de se plaindre* »³⁹⁰ et pour se faire de nombreux paramètres sont à prendre en compte, et pas seulement ceux liés aux « objectifs ». 3 représentants syndicaux sur les 4 sont dans cette catégorie.

La solidarité qui est souhaitée dépasse à la fois la solidarité mécanique et la solidarité organique de E. Durkheim : d'une part elle ne se limite pas à la catégorie professionnelle du salarié et d'autre part elle n'est pas motivée par une nécessaire coopération du fait de la division du travail (Pour cela, l'équipe-projet suffit et semble taillée sur mesure). C'est plutôt la solidarité de R. Zoll, solidarité humaine, solidarité réfléchie, « auto-réflexive » dans laquelle l'autre compte autant que soi même.

L'équité-justice sociale est préférée au mérite en rejetant celui-ci pour les raisons données par Wilkinson (Stress, inquiétude, rejet d'être jugé), en étant dubitatif sur les raisons positives évoquées par F. Dubet (stimulation, « désir de s'enrichir » très rarement constaté), en notant la contradiction entre mérite individuel et solidarité, en préférant ce que favorise la justice sociale selon les philosophes E. Picavet, N. Fraser et M. Fleurbaey, à savoir le bien vivre de chacun et ensemble qui suppose « accord raisonnable », « revenu minimum », mais sans parler de « redistribution » : salaires et primes doivent être justes et non corrigées à posteriori par une redistribution charitable.

12 [Cohésion&Mérite] : c'est le deuxième groupe le plus important, toutefois très minoritaire chez les managers, et loin devant [équipe-projet] chez les non managers. Parmi les « non managers », dont des cadres-experts, certains se sentent ou se sentiraient frustrés d'une équité perçue comme une indifférence ou un égalitarisme aveugle à l'individu (Alors que d'autres, comme Fabienne citée plus haut, dans la première catégorie disent qu'il leur est égal qu'un « *collègue qui fout rien soit payé pareil* »). D'autres, managers ou non, pensent que c'est à l'État et non à l'employeur d'assurer de la justice sociale, notamment par l'impôt et sa redistribution (Suivant en cela des économistes orthodoxes mais humanistes). D'autres, comme Hermann cité plus haut, pensent eux que le mérite, en tout cas le leur qui serait facile à évaluer, peut être reconnu suffisamment discrètement pour ne pas casser cette cohésion. Enfin 2 au moins dont une « non

³⁹⁰ Leibniz Gottfried Wilhelm : *Méditation sur la notion commune de justice*, 1702 Édition Vrin, (1999)

manager » sont pour un mérite « élitiste » afin de récompenser un leader s'impliquant à « 2000% », prenant toutes ses responsabilités, donnant du sens et guidant les autres, car seul un tel leader peut assurer la cohésion.

La solidarité qui est souhaitée dépasse significativement la solidarité mécanique de E. Durkheim comme semble l'indiquer la préférence du mérite plus différenciateur que justice sociale et qui montre un refus de l'identique. Partant, la solidarité organique est un peu plus accentuée en insistant donc sur une différenciation et une individualisation. Nous y retrouvons la solidarité de R. Zoll, mais plutôt solidarité réfléchie, « auto-réflexive » dans laquelle il faut une égalité des chances, mais à chacun de les saisir. La préférence de mérite plutôt que équité-justice sociale montre une adhésion aux raisons données par F. Dubet (« motivation », « efficience » (dont de la coopération)) et un rejet partiel de celles données par les philosophes de la justice sociale (Fraser, Fleurbaey) notamment celle d'une sorte de redistribution par l'employeur. Finalement, ces salariés craignent l'effet égalitariste ou assistanat qui n'est pas du rôle de leur employeur.

11 [Équipe&Mérite] est d'égale importance au précédent, mais la proportion « managers » et « non managers » y est inversée. Les 3 « non managers » sont plutôt des cadres-experts adhérant à l'équipe et considérant que leur expertise, leur « savoir-faire », est facile à évaluer, plus facile que le « savoir-être ». Les 8 « managers » ont la vision, l'objectif qu'ils managent une équipe performante au regard des objectifs fixés, et que ceux qui y contribuent sont à distinguer.

L'équipe-projet semble le paradigme de la solidarité organique décrite par Durkheim : elle émane de l'organisation et elle insiste sur une coopération absolument nécessaire et efficace, le plus souvent multi-compétence. La prise en compte autant de l'individu différencié que de l'efficacité opérationnelle motive l'association du « mérite » à [équipe-projet], mais un « mérite » pour les raisons avancées par F. Dubet : « *efficience* », « *stimulation* » ou « *motivation* ». C'est une vision idéale et largement publicisée du libéralisme économique.

7 [Équipe&Équité] : dont 5 managers qui veulent absolument une équipe performante qui reste soudée, ce qui ne leur semble pas possible avec le mérite individuel dont la mesure devrait nécessiter des critères admis par tous et optant donc pour l'«Équité» pour obtenir des décisions (ex : augmentations) acceptées par tous ... ceux de l'équipe au moins. 1 représentant syndical est dans cette catégorie.

Cette catégorie éthique marie la solidarité organique de E. Durkheim avec la touche humaniste de R. Zoll. De plus, la tendance « individualiste » qu'est censée contrecarrer la solidarité organique ne doit pas être encouragée par un mérite très individualisé dans les entreprises. Enfin, les effets

délétères, stress, inquiétude, du jugement, de l'évaluation par les autres soulignés par Wilkinson et les psychologues sociaux seraient trop préjudiciables à l'équipe, à l'efficacité de la nécessaire coopération qu'elle est censée permettre, efficacité qui pourtant motive pour F. Dubet la mise en place de reconnaissance au mérite.

Enfin, très minoritaire, 2 managers sont « **«Individuel&Mérite»** » et ce ne sont pas les plus hauts placés dans la hiérarchie professionnelle des salariés interrogés. Pourtant, cette catégorie éthique est celle qui semble être un idéal-type pour le haut management : elle est celle perçue majoritairement par les salariés qui travaillent dans une entreprise « CAC 40 » et qui constituent une bonne moitié (35/65) des salariés interrogés. J'en ai été moi-même surpris compte tenu du discours assez répandu sur une société qui doit être favorable à l'individu « qui en veut », qui gagne, etc...

Cette catégorie est un exemple paradigmatique de l'application du discours de F. Dubet sur le mérite, mérite individuel dans une société telle qu'analysée par R. Boudon³⁹¹ à savoir une société dans laquelle le « *registre d'action (serait) proche de celui de l'individualisme méthodologique et du choix rationnel* » pour reprendre les termes de F. Dubet³⁹² et ce en oubliant toutes les structures et organisations sociales, que ces structures procèdent d'une solidarité mécanique ou organique.

2-6 Conclusion du chapitre B2

Ce chapitre B2 traite donc du sens, des valeurs qui inspirent les organisations et leurs salariés. Elle répond aux 4 problématiques sociologiques présentées en introduction :

(1) Les perceptions exprimées sur leurs organisations et leur fonctionnement permettent-elles aux salariés de percevoir des valeurs qui inspirent ces organisations, (Ex : « valeurs d'entreprises »), valeurs dites alors « dominantes », ces perceptions comprenant bien sûr les discours qu'ils peuvent entendre,

(2) Peut-on déterminer quelques « catégories éthiques » de salariés, dont certaines seront « majoritaires », sur la base de ce qu'ils disent souhaiter, de leurs convictions ?

(3) Ces « catégories éthiques » se retrouvent-elles dans une sous-population de salariés à l'autre avec peut-être des variations pertinentes ? Dit autrement, les éthiques portées par les salariés procèdent-elles plus ou moins de leurs conditions sociales salariales présentes ?

(4) Plus précisément, la question précédente conduit à se demander si les valeurs « majoritaires » chez les salariés peuvent être différentes des valeurs « dominantes » de leur

391 Boudon Raymond, *essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Puf, 2007, 352p

392 Dubet François, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie* 3/2005 (Vol. 46), p. 495-528 dans le paragraphe « Droit au mérite »

organisation ? Dit autrement, les discours managériaux sur la nécessaire adhésion des salariés à leur organisation et à ses « valeurs », sont ils vérifiés dans les faits ?

Nous notons 3 points à propos des valeurs perçues et des valeurs souhaitées :

Malgré une diversité de perception, les valeurs perçues pour chaque type d'organisation sont bien différenciées selon leur type et correspondent, au moins pour celles du « CAC 40 », à ce qui est communément perçu et souhaité par les hauts dirigeants.

Sur la base des valeurs perçues et des valeurs souhaitées, les valeurs les plus différenciatrices sont celles relatives aux relations aux autres et à la reconnaissance et des catégories éthiques peuvent être définies en utilisant celles-ci.

Ce qui est souhaité est également divers, mais il y a à peu près la même distribution dans chaque type d'organisation, avec toutefois une tendance significative chez les salariés du CAC 40, majoritairement des managers, à être un peu moins « solidaire » et [équité],

Les valeurs globalement perçues et souhaitées varient avec le type de travail, légèrement entre « face aux bénéficiaires » ou non, et plus significativement entre managers ou non.

Des 2 premiers points nous suggérons que les salariés ont une bonne perception des valeurs dominantes, et que les valeurs qu'ils souhaitent majoritairement ne procèdent pas forcément de ces valeurs dominantes (Pas forcément d'adhésion ou de réaction) : les salariés sont clairvoyants et leurs convictions sont liées à d'autres facteurs que leur type d'employeurs.

Du 3. point nous suggérons que le choix du type de poste, surtout manager ou non, ou du type d'entreprise, « CAC 40 » ou « non lucratif », n'est pas étranger aux convictions de la personne, que ce poste soit « choisi » par « raison » ou par « affect » (Ce que nous analysons dans le chapitre B4), ce « choix » pouvant être bien entendu très contraint par les possibilités d'emplois.

Ce qui est souhaité majoritairement est [solidarité-cohésion], le plus souvent associé à « justice sociale » mais aussi à [mérite-contribution] et non pas « élitiste », et qui doit être alors un « vrai » mérite. En tout état de cause, le mode de reconnaissance et de récompense ne doit pas fragiliser la [solidarité-cohésion] souhaitée par une majorité.

Cette préférence, assez massive, pour [solidarité-cohésion] se remarque aussi lorsque l'on considère les dires et préférences à propos de « autonomie » et « responsabilité » :

Pour beaucoup de ceux qui souhaitent plus d'autonomie, l'autonomie favorise les relations avec les autres, la solidarité et la coopération (Au contraire des procédures « qui isolent ») alors que certains soulignent et craignent le risque que l'autonomie puisse les conduire à oublier les relations

aux autres, la coopération et la solidarité, risque dont ils disent vouloir se garder.

La préférence pour l'autonomie est moins liée au bien fondé des procédures et à la certitude de faire mieux que celles-ci qu'à la pression exercée pour les appliquer. Cette autonomie s'entend être gérée par chacun, en dialogue avec ses collègues, solidairement, au lieu de permettre de travailler dans son coin et d'être trop souvent suivis par des reporting et autres contrôles.

La responsabilité est souhaitée parce qu'elle est une reconnaissance explicite de la personne, de ses compétences et mérites, et qu'elle supprime en grande partie les contrôles et reporting incessants. Par contre, elle est décriée si elle remet en cause la cohésion-solidarité en la définissant de manière trop individuelle, en contradiction donc avec la solidarité, solidarité organique nécessaire et/ou solidarité souhaitée, et qu'elle conduise à une culpabilisation personnelle.

Enfin, il est intéressant de confronter ce que perçoivent et souhaitent les salariés à ce que décrivent ou développent les sociologues et philosophes mobilisés.

Ce que perçoivent et souhaitent les salariés recouvrent de fait l'ensemble des dires des sociologues et philosophes mobilisés dans les analyses de ce chapitre B2 et auparavant dans la section « *A3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique* ».

Néanmoins, tout semble d'abord tourner autour de la relation aux autres, de la division du travail salarié, de la solidarité mécanique ou organique.

Dans la stricte solidarité organique l'homme est un moyen et l'organisation est souvent perçue comme ayant une volonté « organique » d'isolement, d'individualisation. Cette « solidarité » est invisible pour ceux qui la subissent, les managés, et plus ou moins visible pour ceux qui la gèrent ou en profitent : clients, bénéficiaires et surtout par les organisateurs (managers, propriétaires, etc....). De fait, une solidarité seulement « organisée » pour des fins du type « production de biens et de services » n'est pas perçue comme « solidarité » par la plupart des managés et par une majorité de managers. De plus, même si les salariés perçoivent une organisation « projet » comme « solidarité organique », ils perçoivent l'organisation hiérarchique, telle celle modélisée par Mintzberg, avant tout comme « division du travail » et même division tout court comme en témoignent bien des salariés en parlant de « chapelles », de guerre des chefs, etc...

Ce que souhaite une majorité de salariés, qui vivent presque tous une solidarité organique telle que définie par E. Durkheim, c'est de la solidarité telle que définie par R. Zoll dans laquelle l'homme est une fin, qu'il soit différent ou non,, mais pas une solidarité seulement mécanique et identitaire. Certes, dans un environnement organique particulièrement inhospitalier, les salariés se réfugient parfois ou retournent à une solidarité mécanique (Ouvriers d'un même atelier, vendeuses

d'un même magasin, employées d'une même hot line) dans laquelle la communauté est une fin qui peut escamoter l'individu.

Par ailleurs, le mérite selon F. Dubet est perçu beaucoup moins favorablement que l'égalité selon R. Wilkinson :

il renvoie trop à l'individu pour ne pas entrer en contradiction avec une quelconque solidarité,

il est fondamentalement déstabilisant, stressant par le jugement ou l'évaluation qu'il nécessite et renvoie chacun à lui-même, à un isolement,

et sa fonction de « motivation », « d'efficience », de donner la possibilité de s'enrichir, n'est pas très crédible au yeux d'une majorité de salariés eu égard aux considérations ci-dessus.

Enfin, la responsabilité et l'autonomie s'apprécient d'abord à l'aune de la solidarité-cohésion.

En particulier, la responsabilité telle que décrite par D. Martucelli (Responsabilité individualisante jusqu'à la culpabilisation) est perçue et crainte.

Une conclusion s'impose quant à l'intérêt d'une analyse qualitative préalable :

Dans leur ouvrage, F. Ruffin et R. Wilkinson³⁹³ établissent un lien causal entre « égalité » et « santé », « santé » que nous pouvons étendre à « vivre bien ». Dit autrement, Plus d'égalité favoriserait le bien vivre de chacun et ensemble. Notre conclusion principale, en tout cas celle d'une majorité de salariés n'est pas si différente de celle-ci : une majorité de salariés pensent que [cohésion-solidarité] favorise le « bien vivre », ce qui apparaît également en filigrane à la lecture de l'ouvrage cité quant à l'importance de la solidarité. Une majorité de salariés disent ensuite que pour ne pas compromettre [cohésion-solidarité], il vaut mieux « justice sociale » que « mérite ». Dans une société inégalitaire, « justice sociale » signifie « plus d'égalité ». Nos résultats montrent donc également un lien entre « plus d'égalité » et « mieux vivre », mais c'est un lien second : [cohésion-solidarité] permet le « mieux vivre » ET [cohésion-solidarité] nécessite « plus d'égalité ». Seul ce second lien entre « plus d'égalité » et « mieux vivre » peut être mis en exergue dans des analyses quantitatives (Celles de Wilkinson et des scientifiques qu'il cite) : les statistiques épidémiologiques et sur les revenus abondent. Par contre, seule une analyse qualitative comme la notre peut rendre

393 Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse, 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)

visible [cohésion-solidarité] : impossible d'appréhender [cohésion-solidarité] par des données quantitatives ! Ceci montre le caractère irremplaçable des analyses qualitatives en préalable aux analyses quantitatives, celles-ci nécessitant de restreindre la prise en compte des réalités en se limitant à des données cardinales, des nombres.

Dans le chapitre B3 suivant, en partant si possible des catégories éthiques des salariés qui transcendent la variété des organisations, nous analysons leurs perceptions des situations et fonctionnements dans leur organisation en soulignant ce qui les interpellent le plus selon leur convictions, et nous analysons également ce qu'ils souhaitent, ce qui les motive pour agir, et enfin leur implication effective.

Chapitre 3- Environnement et fonctionnement ; motivation et implication

3-1 Introduction

Le chapitre B2- *Sens perçu et souhaité, catégories éthiques* synthétise les jugements de salariés quant à leur organisation, à savoir les valeurs perçues comme inspirant leur organisation.

Ce chapitre B2 synthétise également les valeurs qui inspirent les salariés et dont ils souhaitent qu'elles inspirent leur organisation. Cette synthèse conduit à définir des catégories éthiques.

L'objectif le plus important de ce troisième chapitre est de répondre aux questions 5 et 6 des problématiques sociologiques :

(5) quelles perceptions exprimées sur l'organisation et sur eux-mêmes dans l'organisation, et quelles conduites sociales se retrouveraient plus souvent chez des salariés disant avoir telle ou telle éthique ou convictions ?

(6) la question précédente entraîne 3 autres questions quant aux conduites des salariés :

quelles sont les motivations correspondantes à ces conduites sociales ?

quels salariés contribuent le plus aux objectifs de leur organisation, s'y impliquent le plus, : Ceux qui adhèrent ? Ceux qui ont telles convictions ? Et alors lesquelles ?

y a t' il parfois contradiction entre d'une part perceptions et convictions et d'autre part conduite sociale, et pourquoi ?

Rappelons que les thèmes abordés dans les entretiens sont les suivants :

A propos de « l'organisation », son environnement socio-économique et son fonctionnement,

A propos de « vous dans votre organisation », vos motivations, souhaits et implication

et ce dans cette ordre, préféré à l'ordre suivant (Voir au paragraphe A6-1-2-2 *Cheminement des entretiens pour dire le sens, pour juger*) :

Objectifs de l'organisation et objectifs-motivation des salariés

Fonctionnement de l'organisation et souhaits de fonctionnement des salariés

Implication effectives des salariés

en estimant que le premier séquençement, celui-choisi pour les entretiens, favorise la réflexivité

du salarié durant l'entretien tandis que le deuxième aurait souligné la dialectique organisation-acteur à chaque phase de la vie des organisations et acteurs (Voir chapitre *A3- Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs*).

Rappelons également que l'objectif de notre thèse est de corrélérer les différentes perceptions, motivations, implications avec les valeurs perçues et surtout souhaitées.

Pour restituer les entretiens, analyses et discussions, nous choisissons le deuxième séquençement envisagé, à savoir celui soulignant mieux la dialectique organisation-acteur. C'est ce qui a déjà été adopté pour le chapitre B2, pour aboutir aux catégories éthiques dominantes (celles inspirant bien des organisations) et majoritaires (chez les salariés). C'est ce qui nous semble le plus éclairant, la dialectique organisation-acteurs, et donc la prise en compte implicite des déterminants sociaux, se conjuguant avec les convictions et affects pour mieux comprendre les perceptions, les motivations, les souhaits et l'implication effective.

3-1-1 Trois approches d'analyse et de discussion des entretiens

Trois approches sont utilisées pour analyser nos entretiens, avec pour chacune, la mobilisation d'auteurs philosophiques et sociologiques afin de discuter de ces analyses.

La première approche correspond à notre question principale de thèse et se fonde sur un espace référent de valeurs, un référentiel normatif et performatif, défini à la section *A3-3 Élaboration d'un espace référent de valeurs*, les auteurs pour discuter des analyses qu'elle permet étant évoqués à la section *A3-4 Référentiel normatif : compréhension partagée vs sens sociologique*. Cette première approche est utilisée dans le chapitre *B2- Sens perçu et souhaité, catégories éthiques*. Elle permet de déterminer les valeurs qui, d'après les salariés, dominent leur organisation ainsi que les valeurs qu'ils souhaitent et qui les inspirent. Nous avons également donné quelques explications quant à la différence de répartition des valeurs qu'ils souhaitent selon que ces salariés sont « managers » ou « non managers ».

La deuxième approche, en terme de domination ou émancipation, est dérivée de cette première approche, la qualification « oppressante » d'une situation sociale étant fait à l'aune, selon des critères définis dans le référentiel normatif. Cette deuxième approche est définie dans la sous-section *A3-4-1 Concept de travail : domination ou émancipation* et est utilisée dans le premier chapitre de résultats (*B1- Synthèse des entretiens : le rapport au travail*) dans lequel nous avons abordé le sujet du rapport au travail en analysant et discutant des données proches de celles recueillies dans des études quantitatives importantes, principalement des données recueillies dans la séquence « vous dans votre organisation » de l'entretien.

Il est entendu que les résultats de la première approche, les catégories éthiques résumant le jugement des salariés sur leur organisation et résumant également leurs souhaits, sont utilisés dans ce chapitre B3 pour découvrir plus précisément quelles perceptions correspondent au jugements et souhaits exprimés et surtout quelles motivations et implication correspondent aux souhaits éthiques exprimés.

Néanmoins, à la lecture des entretiens, ces deux premières approches ne sont pas suffisantes pour cerner la perception par les salariés de leur organisation dans son environnement socio-économique et leurs propres objectifs et motivations, la perception du fonctionnement de l'organisation et de leur propres souhaits de fonctionnement, et pour expliquer ensuite leur l'implication. Une troisième approche nous semble nécessaire pour discuter le caractère « nécessaire, inévitable, non contestable » ou « artificiel, construit, contestable, etc... », selon les salariés, de ce qui est perçu, d'une situation donnée, sans préjuger du jugement porté sur elle ou sur ce qui est souhaité par ces mêmes salariés : une chose est de juger et de souhaiter, une autre chose est de penser pouvoir ou non agir pour qu'il en soit autrement. Ainsi, bien des salariés du secteur privé déplorent la concurrence et tout ce qu'elle véhicule en terme de valeurs et de contraintes bien concrètes, mais bien peu pensent que l'on peut faire comme si elle n'existait pas ou que l'on puisse la supprimer : il est nécessaire de la prendre en compte, sous peine de graves problèmes de pérennité de son entreprise. De même, bien des salariés soulignent l'utilité, utilité allant jusqu'à la nécessité (Ex : service de santé, d'éducation, réseaux de communication), de ce que fait leur entreprise ou organisation, utilité qu'il positive. Cette troisième approche permet déjà de faire un lien avec l'approche par les affects du chapitre B4, notamment les affects de soumission à une situation perçue comme « nécessité de la nature » ou affects de révolte à une situation perçue comme une contrainte contestable.

Nous esquissons cette troisième approche « nécessité » dans la section A5-3 *Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation*, en mobilisant Spinoza et en ayant également recours à D. Martuccelli et à son concept de limites imaginaires de la réalité pour questionner ce concept de « nécessité de la nature » au regard des réalités et nous la détaillons dans la sous-section B3-2-1 *Fatalité des organisations : concepts pour la discuter* pour l'utiliser une première fois dans la discussion des analyses de verbatims à propos de l'organisation dans son environnement socio-économique.

3-1-2 Présentation, analyse et discussion pour chaque thème des verbatims

Les 3 approches évoquées dans la sous-section précédente sont utilisées, soit directement, soit par le biais de leurs résultats (Première approche se fondant sur un espace référent de valeurs, un

référentiel normatif et performatif) pour présenter et analyser les verbatims et pour discuter ces analyses sur chacun des objets ou thèmes abordés durant les entretiens.

Objet de la section B3-2, la perception de l'organisation dans son environnement socio-économique (A savoir, ses objectifs, son utilité, les contraintes qu'elle subit) nous semble plus facile à présenter au regard de la position professionnelle des salariés.

Certes, la perception de l'organisation dans son environnement socio-économique dépend évidemment du type d'organisation (Dont les 3 types définies dans le chapitre B2 : « CAC 40, « A but lucratif », « A but non lucratif ») mais cela n'a guère d'intérêt pour notre sujet de thèse d'analyser ce lien. La présentation qui nous semble la plus intéressante est celle considérant les « managers » et les « non managers » ou les « face au clients » et « non face au client »³⁹⁴. Par exemple, les « managers » ou les salariés « face au client » seraient ils plus conscients des réalités ou des « nécessités » du marché ?

Cette question est de fait le point de départ de notre troisième approche dont les concepts de discussion sont explicités dans la sous-section *B3-2-1 Fatalité des organisations : concepts pour la discuter* et présentées brièvement ci-dessous :

La perception par les salariés de leur organisation dans son environnement socio-économique est présentée et analysée au regard de leur position professionnelle ; Ces analyses sont discutées en mobilisant le concept de subsumption tel que l'utilise K. Marx³⁹⁵,

La perception de l'organisation dans son environnement socio-économique conduit également à souligner la vision du monde du salarié, en tout cas de ce monde socio-économique. Cette vision est discutée en mobilisant Spinoza (Concept de « nécessité de sa nature ») et D. Martuccelli (Concept de « limites imaginaires de la réalité »).

Enfin une synthèse des perception de l'organisation dans son environnement socio-économique est faite au regard des valeurs souhaitées utilisées pour définir les catégories éthiques dans la chapitre B2, afin de déterminer d'éventuelles corrélations pour répondre à la question (5) des problématiques sociologiques, question rappelée au début de ce chapitre B3.

Objets de la section B3-3, les objectifs et motivations des salariés sont présentés et analysés en considérant les « managers » et les « non managers », tout en prenant en compte et en prolongeant, à propos des motivations, les discussions « nécessités ou contraintes » exposées à propos des perceptions de l'organisation dans le monde socio-économique.

394 Dans « Enquete Davoine Lucie 2007 et Davoine Méda 2008 » à la question « être utile », pas d'analyse en fonction de la position de travail

395 Selon le MIA: Encyclopedia of Marxism: Glossary of Terms <https://www.marxists.org/glossary/terms/s/u.htm>

Ces analyses des motivations des salariés, sont également discutées avec les travaux de D. Linhart³⁹⁶ et de S. Bouquin³⁹⁷ et plus généralement en mobilisant les mêmes thèmes que les études à propos du « bonheur » ou le mal-être au travail.

Enfin une synthèse des objectifs et motivations est faite au regard des valeurs souhaitées utilisées pour définir les catégories éthiques dans le chapitre B2, afin de déterminer d'éventuelles corrélations entre ces convictions et ces objectifs et motivations pour répondre aux questions (5) et (6) des problématiques sociologiques.

Objets de la section B3-4, les perceptions par les salariés du fonctionnement de leur organisation ainsi que leurs souhaits et leur implication effective sont déjà présentées, analysées et discutées dans le chapitre B2- *Sens perçu et souhaité, catégories éthiques* au regard des valeurs perçues, du moins les plus différenciatrices (Celles se rapportant aux relations entre les salariés, à la récompense) ainsi que autonomie et responsabilité. Dans ce chapitre B3, l'analyse et la discussion de la perception du fonctionnement de l'organisation et des souhaits des salariés sont faites dans la continuité de celles faites pour l'organisation dans son environnement et pour les objectifs et motivations des salariés. Le concept de subsomption, mais subsomption « réelle » que développe K. Marx, est utilisé pour souligner que les exigences du capital comme d'autres exigences, peuvent être perçues comme imprégnant profondément le process de travail, rendant le travail plus ou moins concret ou abstrait, concept de travail mobilisé en ayant recours à J.M. Vincent et S. Bouquin³⁹⁸. Les concepts de nécessité (Ex : nécessité d'avoir de la rigueur, de respecter des normes de qualité) et de limites imaginaires de la réalité sont également utilisés. Subsomption, nécessité et limites peuvent être alors des critères pour apprécier la « liberté » ou « l'aliénation » des salariés dans son organisation ... replacée dans le monde socio-économique, ceci pour souligner que, lorsqu'il y a domination, il ne s'agit pas seulement de domination *au* travail, mais de domination *du* travail (salarié, dans notre étude) pour reprendre la distinction soulignée par S. Bouquin³⁹⁹ et même chose pour l'émancipation : *au* travail ou *par* le travail.

Plus concrètement nous soulignons que ce que le salarié souhaite est à relier d'une part aux objectifs, aux motivations, ou aux nécessités qu'il accepte et d'autre part à des valeurs qu'il partage, et que ce qu'il ne souhaite pas, ce qu'il peut même ignorer, est à relier d'une part aux objectifs de l'organisation, à des contraintes qu'il n'accepte pas et d'autre part à des valeurs qu'il ne partage pas.

396 Linhart Danielle(COORD.), *Pourquoi travaillons nous ? une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions Erès, 2008, 336p

397 Bouquin Stephen, « Domination au travail, ou domination du travail abstrait ? La contribution de Jean-Marie Vincent à une sociologie critique du travail » in *Variations*, n°8, 2006, p76-89

398 Bouquin Stephen : Ibid

399 Bouquin Stephen : Ibid

Enfin une synthèse de l'implication effective des salariés est faite au regard des valeurs souhaitées utilisées pour définir les catégories éthiques dans le chapitre B2, afin de déterminer d'éventuelles corrélations entre ces convictions et cette implication pour répondre à la question (6) des problématiques sociologiques.

Pour souligner, avant une analyse détaillée de ces verbatims, le poids des déterminations sociales dans ceux-ci, nous nous permettons de rappeler ci-dessous la courte section B1-3 du chapitre B1 « rapport au travail ».

3-1-3 Champ économique, organisations et salariés-acteurs dans le verbatim

Le titre de la thèse « *Engagement social dans le champ économique au regard de l'éthique personnelle* » pourrait laisser penser que nous privilégions lors des entretiens le rôle «acteur» du salarié. Il n'en est rien si l'on considère le volume de verbatim pour chaque thème abordé durant ces entretiens (Voir sous-section A6-1-3 *Guide d'entretien utilisé*). Certes, notre pari est que c'est au salarié de donner sa perception, son jugement sur l'environnement économique et sur l'organisation qui l'emploie, mais il ne lui a été fixé aucune limite quant à la durée ou l'importance de chaque séquence de l'entretien, étant entendu qu'il sait, en début d'entretien, les 3 séquences de celui-ci.

L'importance de chaque séquence étant rapportée à la taille des notes prises, le tableau suivant la résume pour chaque thème abordé :

Thème Verbatim	Proportion de verbatim	Taille du verbatim
Prise de recul: jugement et souhait "éthique"	13%	42313
Champ économique et organisation dans champ économique	31%	101346
Organisation et fonctionnement	26%	85505
Total "votre organisation"	63%	
Salariés rêves, objectifs, hors travail	14%	45199
Salariés fonctionnement et implication	17%	56818
Total "vous dans votre organisation"	37%	
Total	100%	331181

Dans ce tableau la « Taille du verbatim » indique pour chaque thème abordé le nombre de caractères des notes prises. Pour nous, cette taille est un indicateur de l'importance du thème.

Ainsi, 63% des entretiens concernent le champ économique, l'organisation dans celui-ci et le fonctionnement de l'organisation, et 37% le salarié lui même, dans et hors son organisation, la séquence « prise de recul » étant distribuée pour moitié entre « votre organisation » (Jugement) et « vous dans votre organisation » (souhaits). Le salarié fait donc grand cas des déterminants sociaux

qu'il perçoit (Sinon, il aurait tendance à les taire ou à minimiser leur importance en n'insistant pas trop sur ces thèmes, pour parler surtout de lui, dont de ses désirs et convictions).

D'une certaine façon, la messe est déjà bien dite lorsqu'on a parlé du champ économique, de l'organisation dans celui-ci et de son fonctionnement, d'où un titre de thèse plus explicite :

« Dans des organisations déterminées et contraignantes, Engagements des salariés et rationalité en valeurs »

Le salarié semble donc un acteur bien relatif.

A titre indicatif, les verbatims « prise de recul » sont surtout exploités dans le chapitre B2, les verbatims « votre organisation » dans les sections B3-2 et B3-4, les verbatims « vous dans votre organisation » dans les chapitres B1 puis les sections B3-3 et B3-4 et enfin dans le chapitre B4.

3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique

Après une rapide introduction du salarié sur son organisation et ce qu'il y fait, l'entretien proprement dit commence, voir chapitre *A6 méthodologie des entretiens*, par la séquence « votre organisation » (Et non pas « vous dans votre organisation »), et en premier lieu par la perception qu'ont les salariés de leur organisation dans le champ économique et social. Pour se faire, les salariés sont invités à parler sur 3 sujets : objectif de l'organisation, utilité de leur organisation et contraintes (obstacles, obligations, dangers, etc..) auxquelles doit faire face leur organisation.

Les objectifs sont ceux perçus au travers de tout type de « messages » : discours de l'organisation, des responsables, des médias, etc.., décisions mises en œuvre considérées comme au regard d'objectifs, etc..

L'utilité est perçue également au travers de tout type de « message » parlant d'utilité, mais cette perception peut être aussi issue d'une appréciation (Ex : Joëlle disant que faire de beaux objets c'est utile, mais ce serait plus utile si ces objets étaient moins « de luxe », ce quelle faisait dans son entreprise précédente). Certains salariés perçoivent un recouvrement entre objectifs et utilité, en particulier ceux dans les services « publics ».

Les contraintes sont perçues également au travers de tout type de « message » (Notamment de la direction) comme les objectifs ou l'utilité, mais sont également, comme utilité, affaire d'appréciation. Ainsi, « l'objectif » financier est cité en parlant soit des objectifs, soit des contraintes.

Comme expliqué dans la sous-section *B3-1-2 Présentation, analyse et discussion pour chaque*

thème des verbatims nous allons présenter, analyser et discuter les verbatims par position professionnelle.

A titre indicatif, ci-dessous, la répartition de ces positions professionnelles. :

Face au client> manager _u	oui	non	Total
oui	22	9	31
non	15	19	34
Total	37	28	65

Les 22 managers et face au client sont en particulier les « project managers » qui négocient, vendent, réalisent des contrats,

Les 15 non managers et face aux clients sont ceux qui sont en quasi permanence en contact avec des clients, élèves, patients, etc.. auprès desquels ils mettent à disposition des biens ou des services,

les 9 managers non face au client sont bien souvent des chefs de service en base arrière,

Les 19 non managers non face aux clients sont des employés en support (gestion-comptabilité, logistique, services généraux, administration, etc..).

Sans que cela préjuge de notre analyse, nous pouvons penser que les 22 managers et face au client vivent au plus prêt les réalités du monde socio-économique au travers de leur organisation et que les 19 managés et en support « base arrière » ont une vue plus lointaine, plus partielle de leur organisation et du monde socio-économique. Nous analysons donc les verbatims dans cet ordre : du « plus prêt » au « plus loin » du monde socio-économique, et dans chacune des catégories, du « plus privé » (Ex : salariés de compagnie du CAC 40) au « plus public » (Hôpital, associations, etc..).

Pour chaque salarié, nous regroupons leur perception de l'objectif et de l'utilité (Souvent avec des précisions sur leur participation à ces objectifs et cette utilité) de leur organisation et des contraintes qu'elle subit (Parfois avec la mention de l'impact ou non de ces contraintes sur leur travail) afin d'avoir une vue plus complète de leur vision du monde socio-économique.

Mais auparavant, approfondissons les concepts mobilisés pour la discussion de ces verbatims.

3-2-1 Fatalité des organisations : concepts pour la discuter

Rappelons que notre objectif n'est pas de faire une statistique sur les différentes perceptions de son organisation (Organisations bien trop diverses pour crédibiliser une telle statistique), mais de voir in fine si cette perception, cette subjectivation de la finalité du travail⁴⁰⁰ est plus ou moins motivante pour le salarié (Section *B3-3 Motivations des salariés au regard de leurs convictions*).

400 Linhart Danielle(COORD.), *Pourquoi travaillons nous ? une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions Erès, 2008, 336p

Peu d'études sociologiques sur ces perceptions peuvent être mobilisées pour discuter notre analyse : la plupart des travaux de sociologie, en particulier de sociologie du travail, considère ou sollicite les salariés à propos de leurs conduites et plus généralement sur le thème « vous dans l'organisation », mais ne demandent pas au salariés de parler des finalités de son organisation et encore moins de situer son organisation dans le champ économique et social. Ainsi, dans le chapitre *B1- Synthèse des entretiens : le rapport au travail*, la plupart des études citées on trait à « vous dans l'organisation » et nous en reparlons dans les sections suivantes sur les motivations et conduites.

La perception par les salariés de leur organisation dans son environnement socio-économique est discutée en mobilisant le concept de subsomption tel que l'utilise K. Marx⁴⁰¹ et ce dans le paragraphe *B3-2-1-1 Subsumption*.

La perception de l'organisation dans son environnement socio-économique conduit également à souligner la vision du monde du salarié, en tout cas de ce monde socio-économique (Primordial selon M. Godelier car il englobe les rapports de production⁴⁰²). Cette vision est discutée en mobilisant Spinoza (Concept de « nécessité de sa nature ») et D. Martuccelli (Concept de « limites imaginaires de la réalité ») car il semble bien que ces 2 concepts éclairent 2 aspects fondamentaux de la perception de ce monde socio-économique vu au prisme de l'organisation :

Ce monde est il vu surtout comme « naturel » ou surtout comme « construit » ? Et ce monde peut il être ou non plus ou moins maîtrisé, changé, par ces salariés qui en parlent ?

Ainsi, l'utilité peut être perçue comme « évidente », « naturelle », comme répondant à une « nécessité de la nature » si nous mobilisons Spinoza ou comme étant discutable, un peu futile (Ex : pour Capucine, se chauffer est une nécessité et avec des chaussures moyen de gamme c'est quand même utile, pas si futile que cela).

De même, les contraintes peuvent être perçues par les salariés comme incontournables, inévitables, « naturelles », comme « nécessité de la nature » (Pour beaucoup, tenir compte de la concurrence est une question de survie) si nous mobilisons toujours Spinoza ou au contraire comme procédant plus de la volonté de certains que de celle de beaucoup d'autres. Enfin, les contraintes et obstacles peuvent être perçus comme motif d'impuissance, comme un état des choses au delà des limites de pouvoir et d'actions, comme révélatrices des « limites imaginaires de la réalité » si nous mobilisons D. Martuccelli, ou au contraire comme modifiables, que ces contraintes soient « naturelles » ou procédant de choix humains.

401 Selon le MIA: Encyclopedia of Marxism: Glossary of Terms <https://www.marxists.org/glossary/terms/s/u.htm>

402 Godelier Marc, « La Part idéelle du réel. Essai sur l'idéologique ». In: *L'Homme*, 1978, tome 18 n°3-4. *De l'idéologie*. pp.155-188 : « Pour qu'une activité sociale..joue un rôle dominant dans le fonctionnement et l'évolution d'une société ...il faut nécessairement qu'elle assume directement... la fonction de rapport de production ».

Par contre, cette vision du monde n'est qu' indirectement perçue en analysant les objectifs cités, ceux-ci étant ceux supposés être définis par une direction. Le concept de subsomption est alors d'un plus grand secours. Durant l'entretien, les seuls choix des salariés interviewés sont de citer ou non certains objectifs, de les mentionner également à propos des thèmes « utilité » ou « contraintes », ces mentions, accompagnés bien souvent de commentaires, donnant une indication de leur perception de ces objectifs.

Les concepts que nous mobilisons (Subsomption, nécessité de sa nature, limite imaginaire de la réalité) pour discuter la vision du monde (social-économique) des salariés s'inscrivent dans une même continuité, et nous allons les présenter ainsi dans les paragraphes suivants, au regard des verbatims :

La subsomption renvoie aux différentes finalités de l'activité humaine, à la conceptualisation autant de ces finalités (Ex : « produire des biens et des services » ou « accumuler du capital »), que de l'activité humaine elle-même, le concept relatif à la finalité subsumant le concept d'activité humaine, concept d'activité humaine pouvant se réduire au concept de travail salarié (celui-ci pouvant d'ailleurs, par un renversement, subsumer celui d'activité humaine dans un monde qui marchandise de plus en plus toute activité !),

la nécessité de sa nature renvoie aux nécessités ou désirs du bien vivre, désirs satisfaits en usant des biens et des services produits (Finalités subsumant le travail), le bien vivre étant la raison de cette production ; mais la nécessité de sa nature renvoie également à des lois générales du type « Globalement on ne peut consommer plus de richesses qu'on en produit » pouvant évoluer vers « Il faut évidemment faire des bénéfices » afin de naturaliser l'accumulation du capital,

enfin, les « limites imaginaires de la réalité » renvoient à la volonté et à la capacité des gens à changer les choses ou plutôt à leurs acceptations de barrières, de limites naturalisées qu'ils imaginent insurmontables.

3-2-1-1 Subsomption (ou soumission⁴⁰³ ?)

Rappelons tout d'abord que « *La subsomption désigne une relation d'inclusion entre des concepts... la notion d'animal subsume celle de mammifère ; tout mammifère est forcément un animal.* »⁴⁰⁴. De la même manière, nous pouvons dire que la notion d'activité humaine subsume la notion de travail salarié. Nous pouvons dire également que l'activité de production de richesses, de

403 Comme le précise Bouquin Stephen, « Domination au travail, ou domination du travail abstrait ? La contribution de Jean-Marie Vincent à une sociologie critique du travail » in *Variations*, n°8, 2006, p76-89

404 Wikipedia, article Subsomption, introduction, version du 12-06-2016

biens et de services, subsume le travail et en particulier le travail salarié. Beaucoup de salariés interviewés font état de cette production. De fait, cette subsomption est souvent perçue positivement en tant qu'objectif ou utilité. Ces mêmes salariés, et d'autres, mentionnent d'autres finalités : accroissement du C.A., de la marge, réduction des coûts. Ces finalités renvoient au « *concept marxien de subsomption, qui désigne la subordination de la force de travail à la logique de l'accumulation du capital* » comme le souligne S. Bouquin⁴⁰⁵.

L'originalité de Marx n'est pas bien sur d'avoir inventé ce concept de « Subsomption », concept qui se limiterait donc à décrire ce que désigne Marx, alors qu'il est largement utilisé dans les sciences, mais plutôt de l'avoir utilisé *en le renversant* pour souligner l'emprise, « *l'inclusion* » (pour reprendre le terme de la définition de Wikipédia) du travail dans l'accumulation du capital en remplacement ou en subsumant même d'autres finalités comme la production de biens et de service. C'est en tout cas la perception de certains salariés lorsqu'ils parlent des objectifs financiers, les autres objectifs, presque inutiles à détailler, n'étant fixés que pour atteindre cet objectif là.

Nous disons « *en le renversant* » pour souligner que la subsomption devrait être dans l'autre sens, le concept de « production de richesses (biens et services) » incluant le concept de travail (le travail salarié n'étant qu'une modalité parmi d'autres de l'activité humaine), en respectant la contrainte que, globalement, l'ensemble des richesses produites doit excéder les richesses consommées pour cette production, ce qui est fort différent de maximiser la valeur monétaire ajoutée pour accumuler du capital. C'est bien souvent ce renversement que font apparaître les dires des salariés, une majorité cependant allant au delà de cette subsomption renversée pour en rester à la subsomption de « production de biens et de services » sur le travail.

Nous mobilisons ainsi la subsomption formelle telle que l'entend Marx (« *Marx entend par subsomption formelle du travail sous le capital la manière dont l'activité de travail « passe sous le commandement, la direction et la surveillance du capitaliste » sans subir d'autre changement substantiel que celui de sa disciplinarisation* »⁴⁰⁶).

Pour discuter des verbatims ayant trait au fonctionnement de l'organisation, section *B3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*, nous mobilisons la subsomption réelle telle que l'entend Marx (« *Il y a subsomption réelle lorsque la logique capitaliste de la production de survalueur ne conduit plus seulement à l'appropriation du produit du travail et à la surveillance de la continuité, de la durée et de l'intensité du travail, mais qu'en*

405 Bouquin Stephen (Coord.), *résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, 250p

406 Renault Emmanuel, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? » dans *Travail-Domination Actuel-Marx-n°49*, PUF, 2011, pp 15-31-

*outré, elle « transforme la nature réelle du procès de travail ainsi que ses conditions réelles ».*⁴⁰⁷)

3-2-1-2 Nécessité de sa nature

Nous avons abordé la notion de « nécessité de sa nature » dans la section *A5-3 Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation* pour se saisir du concept de liberté, libre nécessité et non libre arbitre pour B. Spinoza, liberté plus ou moins éprouvée par les salariés selon la finalité de ce qu'ils font. Cette même notion peut être utilisée pour mieux analyser la perception par les salariés de la finalité du travail et de leur organisation dans le monde socio-économique, perception qui oscille entre « nécessité de sa nature », tel que le conçoit Spinoza, et intérêt particulier du maître, perception qui a parfois de la peine à discerner ce qui relève de l'un ou de l'autre.

Nous pouvons reprendre ici les mêmes considérations que dans la section citée en rappelant au préalable que, selon Spinoza, l'intérêt général est à prendre en compte comme « nécessité de sa nature »⁴⁰⁸ : contribuer à l'intérêt général, à l'utilité sociale est considéré positivement dans les témoignages des salariés. Bien souvent, le produit du travail est perçu comme ayant une certaine utilité sociale, même si la captation de la richesse produite, de la valeur ajoutée, valeur ajoutée pouvant être maximisée par de fortes contraintes de production, peut aussi servir des intérêts particuliers, du maître, ou propriétaire, ou etc. Chaque salarié perçoit plus ou moins, donne plus ou moins d'importance à l'une et l'autre, mais beaucoup ne veulent pas oublier le bébé (utilité sociale) en voulant rejeter l'eau du bain (des intérêts particuliers qui se servent au passage).

Des différences similaires de perception peuvent être analysées et discutées à propos des contraintes, certaines pouvant être considérées comme « nécessité de sa nature » par certains salariés (« C'est une question de survie » de l'entreprise, de mon poste), mais pas par tous. Ainsi, même s'il y a nécessité, largement admise, de ne pas perdre indéfiniment de l'argent lors de production et d'échanges marchands, la « nécessité » de faire du profit pour survivre dans les mains d'actionnaires n'est pas admise par tous. Par contre, des contraintes ayant trait aux respects de normes industrielles ou écologiques ou même bancaires (Contraintes imposées par les accords de Bâle 3 pour 2 salariés interviewés) sont le plus souvent perçues comme impératives, comme « nécessité de la nature ».

3-2-1-3 limites imaginaires de la réalité

Le concept de « limites imaginaires de la réalité » est également abordé dans la section *A5-3*

407 Renault Emmanuel : Ibid

408 Si l'on prend en compte les 2 citations de Spinoza à propos du sujet libre : « le sujet (libre) accomplit sur l'ordre de la souveraine Puissance des actions visant à l'intérêt général » ((Traité théologico-politique, chap. 16) et « J'appelle libre, quant à moi, une chose qui est et agit par la seule nécessité de sa nature » (Lettre 58 à Schuller)

Liberté et nécessité ; contraintes et aliénation pour se saisir du concept de liberté de remettre ou non en cause des mécanismes, des limites censés devoir être perçus comme des nécessités. C'est justement cette perception qui doit être discutée : dans la vision du monde du salarié, qu'est ce qui relève d'une nécessité de sa nature et qu'est ce qui relève de contraintes ou d'obligations artificielles mais dont la remise en cause serait inconcevable ?

Il est donc permis de s'interroger sur ce qui pourrait distinguer une « nécessité de sa nature » et une structure ou organisation sociale contraignante plus ou moins naturalisée ou essentialisée ou considérée comme intouchable, comme au delà des limites de la puissance des salariés, comme impossible à remettre en cause. Par exemple, bien des salariés d'entreprises privées conçoivent de plus ou moins respecter ou détourner les injonctions ou procédures, mais bien peu se sentent en mesure de remettre en cause la logique économique dont doit tenir compte leur entreprise, et dont ils doivent tenir compte. Cette logique économique est elle alors perçue comme une « nécessité de la nature » ? Y aurait il une norme subjective de « la nature », ex : sentiment d'impuissance d'agir dont même l'impossibilité de suffisamment préciser les causes, les responsables, les coupables.

La thèse de Danilo Martuccelli⁴⁰⁹ nous permet d'approfondir un peu cette question.

Cette thèse est fondée sur les « régimes de réalité », montrant que « *l'articulation entre l'action et la réalité « est indissociable d'éléments d'imagination » (p. 55) qui organise le sens de la réalité à travers ce qui est considéré comme possible et impossible ».*

Parmi les différents « régimes de réalité » (Le religieux, le politique, l'économique et l'écologique) évoqués par D. Martuccelli nous retiendrons pour notre thèse le « *régime économique de réalité (RER) » articulant comme les autres les trois éléments suivants : « la peur ; la matrice de la frontière entre possible et impossible ; les chocs avec la réalité »*⁴¹⁰ :

La peur, « *celle de manquer* »⁴¹¹ peur qui, pour le salarié est alimentée par le risque, par exemple, de perdre son emploi, (Notons que D. Martuccelli cite un affect, la peur, comme un élément prépondérant pour définir un régime de réalité)

La frontière entre possible et impossible, avec « *l'idée de marché autorégulateur comme limite de la réalité* »⁴¹² et donc avec l'impossibilité pour bien des salariés de changer fondamentalement cette régulation naturalisée dans le cadre de leur activité salariée, sans

409 Martuccelli Danilo, *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité*, Paris, Armand Colin, Coll. Individu et société, 2014, 448p

410 Selon Francq Bernard, « Danilo Martuccelli, Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité », *Sciences et actions sociales* [en ligne], N°1 | 2015, mis en ligne le 16 avril 2015

411 Selon Francq Bernard, Ibid

412 Selon Francq Bernard, Ibid

préjuger d'une autre activité par ailleurs (Ex : militance politique). Ainsi, pour les salariés d'une entreprise, par exemple les project managers dont les verbatims sont analysés ci-dessous, il est impossible d'ignorer ce mécanisme « naturel » d'autorégulation que serait la concurrence, sous peine de perdre sa cause devant ce tribunal suprême comme nous pouvons l'écrire en paraphrasant la célèbre citation de K. von Clausewitz⁴¹³ à propos de la guerre : « dans la guerre économique, tout est soumis à cette loi suprême qu'est la concurrence ; que le concurrent y recoure effectivement et on ne saurait récuser un tel appel, et par conséquent l'entreprise qui veut s'engager dans une autre voie doit être sûr que l'adversaire n'aura pas recours à cet appel, sous peine de perdre sa cause devant ce tribunal suprême. » ;

Les chocs avec la réalité, « *réalité qui vient contredire les théories, les prévisions, les régularités annoncées* »⁴¹⁴, réalité vécue par le salarié dans son organisation, réalité à propos de laquelle le salarié peut s'insurger même si « *la mécanique économique sauve la mise : face à l'épreuve des faits, elle opère une transformation de ce qui était énoncé .. Elle transforme ce qui lui échappe en récit « toutes choses étant égales par ailleurs » (dit autrement, c'est affaire de circonstances, de conjonctures, de contextes, de variables oubliées...) permettant d'interpréter les invalidations pratiques à la seule lumière de l'économie* ». Bref, la « science » économique trouve toujours de bonnes raisons à posteriori à ce qu'elle n'a pas prévu ou pas su éviter.

3-2-2 Perception des managers faces au client

Tout d'abord, voici la vision du monde socio-économique de 5 des 16 project managers d'une même grande entreprise de télécommunication du CAC40 plongée dans la concurrence internationale. Les similarités de perceptions, notamment sur les objectifs, sont réelles, néanmoins il y a quelques différences. Dans la sous-section *B3-2-6 Perception différenciée du monde socio-économique selon les éthiques*, nous soulignerons ces différences, en tenant compte des autres verbatims, au regard de l'éthique souhaitée par le salarié : la sensibilité à tel ou tel aspect des objectifs, de l'utilité et des contraintes semble corrélée aux convictions des salariés.

Didier⁴¹⁵ ne parle que d'objectifs financiers : « *rentabilité-profitabilité* » sont ses premiers mots et il précise « *rentable en bourse* » et ce « *du fait du fonctionnement actuel de l'économie*

413 « *Dans la guerre, tout est soumis à cette loi suprême qu'est la décision par les armes ; que l'ennemi y recoure effectivement et on ne saurait récuser un tel appel, et par conséquent le belligérant qui veut s'engager dans une autre voie doit être sûr que l'adversaire n'aura pas recours à cet appel, sous peine de perdre sa cause devant ce tribunal suprême.* » in De la guerre, traduction de Nicolas Waquet, collection Petite Bibliothèque, édition Rivages poche, 2014

414 Selon Francq Bernard, Ibid

415 Didier (Plus de 45 ans, en couple avec 2 enfants, cadre 3B de la convention de la métallurgie, chef de services d'affaires de maintenance, plus de 20 ans d'ancienneté, Fac sciences, père Chirurgicalien)

mondiale : l'image vis à vis de la bourse est très importante » même si c'est « *irréel par rapport à économie réelle (Biens et services)* ». Dans ce monde socio-économique sa compagnie est « *en période de survie* » et mêmes les autres objectifs cités, pour atteindre ce premier, ne sont pas industriels : « *Les objectifs induits du premier déclinés par nos patrons sont « Cash, coûts » pour nous rendre présentables, pour avoir une « normalité boursière » (« Dit le high management »)* ». Pour Didier, la subsomption marxienne de l'accumulation du capital sur l'activité de sa compagnie est manifeste et exclusive et va jusqu'aux objectifs « induits ». Implicitement, il perçoit que cette subsomption s'insinue très profondément dans l'organisation, subsomption réelle décrite par Marx, les objectifs de « *Cash, coûts* » n'étant atteints que par des process du type « *lean management* » à tous les niveaux. Le monde socio-économique semble se limiter à la bourse (« *Image vis à vis de la bourse* », « *normalité boursière* »). **Didier** a vécu la période durant laquelle le mot d'ordre de la compagnie était « *To bring added value for shareholders* » alors que d'autres mot d'ordres ont eu cours, ainsi : « *To be architect of an internet world* » ou « *connecting people* ».

Par contre, **Didier** est peu disert sur l'utilité et banalise « *l'utilité pas plus que d'autres* » de ce que fait sa compagnie . Certes, il reconnaît l' « *utilité des télécoms pour les gens : c'est un besoin, donc c'est utile* » mais « *comme un autre, ni plus ni moins.* ». Il reconnaît également que ça « *donne du travail en France* » et c'est d'ailleurs sa préoccupation personnelle au regard des contraintes auxquelles sa compagnie doit faire face et qu'il cite. La « *concurrence agressive chinoise* » et « *les clients (qui) ne savent pas où ils doivent aller d'où « moins d'investissement, moins de C.A.»* et des « *réductions d'effectifs* » pour « *faire plus avec moins* ». Cela peut l'impacter directement : « *Je peux faire partie ou je peux mettre quelqu'un dans la charrette. Tout cela influe et drive le travail.* ». Manifestement, Didier n'est pas sensible à l'intérêt social, à la nécessité de ce que fait sa compagnie et semble accepter les contraintes, les mécanismes pour y faire face (Réduction d'effectifs, faire plus avec moins), bref les limites. En reprenant l'analyse de D. Martuccelli quant aux limites imaginaires de la réalité, il a « peur », il craint ce qui peut se passer (être « dans la charrette »), il perçoit une frontière bien nette entre possible et impossible, le monde boursier qui subsume tous les autres, et il admet les solutions prises du fait des « *circonstances, de conjonctures* » que D. Martuccelli mentionne.

La perception de **Gabriel** est assez proche de celle de Didier avec toutefois une touche plus industrielle même si les objectifs plus industriels n'ont d'autres raisons d'être que les objectifs financiers : ils y sont soumis.

Pour **Gabriel**⁴¹⁶ donc , l'objectif est la « *survie* » , survie financière « *grâce au C.A. et à la*

⁴¹⁶ Gabriel a plus de 55 ans, marié et 4 enfants, cadre 3C, près de 30 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, Technical project manager, puis project manager, puis global project manager, père agriculteur au moyen-orient. Il est

marge ». Pour lui, (tous) « *les autres objectifs sont induits, ex : succès technologiques* ». A la différence de Didier, Gabriel cite un objectif industriel (Innovation) mais pour insister sur sa subsumption par l'objectif financier. Cette nécessité d'innovation pour survivre dans le monde de la finance induit selon lui un autre objectif : « *changement d'image pour attirer de nouveaux talents* »

Gabriel perçoit l'intérêt social des télécoms en général mais relativise ce que fait sa compagnie : « *Télécoms de luxe* », mais « *pour pays riches ?* », et des « *services à haute valeur ajoutée, donc moins indispensable ?* » s'interroge t'il. Bref, « *l'innovation est utile, mais pas indispensable* ». Il souligne que « *d'autres concurrents-fournisseurs sont plus indispensables, ex Huawei dont les bas prix permettent à l'Afrique de s'équiper : télécoms accessibles à tous.* ». Il note que l'unité française « *a été un acteur majeur, innovant* » mais « *aujourd'hui, moins, pas plus qu'une autre unité* ». Bref, Gabriel perçoit que sa compagnie mise sur l'innovation moins pour satisfaire une nécessité, une utilité sociale, que pour apporter de la plus-value financière. Le constat de Gabriel semble froid et nous voyons plus loin que ses motivations ne sont pas du tout liées à l'utilité, mais aux objectifs fixés à atteindre, objectifs auxquels il s'identifie.

Enfin, **Gabriel** perçoit des risques multiples mais sans les détailler dans la mesure où il n'y a aucune prise sur eux : les limites imaginaires de la réalité peuvent être justement causées par la multiplicité des risques et contraintes impossible à embrasser et donc à maîtriser: il parle de l'« *Évolution très rapide de notre écosystème (Techno, concurrence, Prix, clients, etc..)* » qui entraîne et noie tout le monde, même les bons : « *contribution de chacun noyé dans la masse d'où réduction aveugle des postes, par grosse masse, sans tenir compte des compétences, du mérite, lorsqu'il faut diminuer les coûts. Ex : transférer une branche : tout le monde (est touché), même les bons.* ». Cet aveuglement qui conduit même à sacrifier les plus méritants est à relier à d'autres dires de salariés comme lui partisans de la reconnaissance au mérite dont nous faisons état dans le chapitre B2. Cet aveuglement souligne encore plus les limites qu'impose la réalité économique, ou plutôt financière : même les meilleurs subissent ces limites.

Les verbatims suivants, de Karl, Nicolas et Pierre, montrent d'autres perceptions, mais sans oublier celles de Didier et Gabriel.

Tout d'abord, **Karl**⁴¹⁷ souligne l'évolution significative des objectifs: « *Avant : ramener du fric* » certes, mais aussi « *accompagner la révolution des télécoms, du progrès* », ce second objectif n'étant pas présenté comme subsumé à « ramener du fric » comme chez Didier et Gabriel. Et aujourd'hui : « *Traverser la crise, survivre ; trouver du fric pour éviter la cessation de paiement* »,

actuellement sales manager en charge de plusieurs grands opérateurs.

417 Karl (Plus de 50 ans, marié et 2 enfants, cadre 3C de la convention de la métallurgie, Program manager, plus de 25 ans d'ancienneté, Fac de sciences, père inconnu et milieu « très humble » au Maroc)

bref un objectif strictement financier, comme pour Didier qui parle du « cash ». Il cite un autre objectif d'« avant », objectif qu'il cite aussi comme utilité : la compagnie avait un « *rôle social et civique : donner travail et donc une raison de vivre* » et ce n'est plus le cas maintenant : « *Seulement survivre* ». Ainsi pour **Karl**, avant l'activité était certes subsumée par des objectifs commerciaux plutôt que financier mais aussi par des objectifs industriels (révolution des télécoms, progrès) et sociaux (Donner du travail), alors qu'aujourd'hui, il s'agit seulement de survivre financièrement.

A propos de l'utilité, et peut-être pour se rassurer un peu, **Karl** parle de « *Utilité des télécoms comme moyens de communication pour accompagner la mondialisation* ». Il trouve que maintenant la compagnie n'est « *pas assez utile en France du point de vue sociétal : on embauche plus de jeunes* ». Mais quand même il estime : « *Mon organisation (Vertical Market) participe à la survie et à faire bosser les gens. On pourrait être plus utile si les clients nous le demandaient* » pour conclure « *Tout cela est plutôt positif pour moi* » : c'est à la fois rassurant et motivant comme nous le voyons plus loin.

Enfin, pour **Karl** « *Les contraintes (dont doit tenir compte sa compagnie) sont essentiellement financières : pas de cash d'où joug des banques, intérêts élevés et défiance des clients sur notre solidité* ». Cette limite établie par le monde financier provoque la peur dont parle D. Martuccelli : Cela « *entraîne de l'insécurité pour moi : on peut me dire : dans 3 mois, tu pars pour survivre ailleurs qu'ici* (« *Avant, je me voyais rester ici, si je voulais* ») ». Pour lui, cette contrainte financière est beaucoup plus forte que la concurrence : « *Concurrence ? Pas tant que ça !* ». Comme Didier il perçoit une frontière bien nette entre possible et impossible, par le monde boursier qui subsume tous les autres. Par contre, il perçoit moins cette limite dans le monde industriel (Il ne cite pas, comme d'autres, la concurrence chinoise impossible à affronter quand bien même les nombreux discours sur la concurrence ont pour objectif de faire accepter des régressions sociales ou des fermetures d'établissements).

Que ce soit à propos des objectifs ou des contraintes, **Nicolas** perçoit d'autres rapports de force, d'autres soumissions : certains personnages sont beaucoup plus forts que d'autres.

Comme les autres, **Nicolas**⁴¹⁸ perçoit d'abord un objectif financier impératif: « *Beaucoup de commandes (Commandes enregistrées par les ventes) avec beaucoup de marge* » car il y va d'une « *logique de survie de l'entreprise* ». Mais pour lui, cette logique de survie est « *moins clair pour les CEO, COO et leur N-1* » : il y aurait aussi une « *logique de cupidité, d'intérêt personnel du High*

418 Nicolas (45 ans, marié et 3 enfants. Issu d'un milieu de cadres, ingénieur, plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, d'abord en R&D et actuellement comme Global Project Manager, position 3C de la convention de la métallurgie.)

management» qui pourraient motiver ces objectifs. Les objectifs suggèrent une double subsomption : celle du monde financier et celle d'une de ses incarnations : le High management largement pourvu en stock options et primes de diverses sortes.

Néanmoins, comme Karl, **Nicolas** parle de l'« *utilité des télécoms* » et que « *ça donne du travail* ». et de manière plus convaincue que Karl : « *notre compagnie a une utilité sociétale : améliorer les solutions télécoms. C'est bénéfique pour les sociétés. Je fais un métier qui apporte quelque chose à la société. Ça donne des emplois en France et en Europe (Dans ma compagnie et chez les sous-traitants)* ». « **MAIS** », regrette t'il, « *ma division (Vertical market) n'est pas stratégique, car les marges sont faibles* », la valeur stratégique étant donc, d'après Nicolas, mesurée à l'aune des marges. La même chose est dite par le high management de manière plus financièrement managériale : le « vertical market » n'est pas dans notre « cœur de métier ». Pour Nicolas, l'utilité se rapporte à l'intérêt général (« *apporter quelque chose à la société* »), à la nécessité de la nature comme pourrait dire Spinoza. Malheureusement, cette utilité ne suffit pas à pérenniser une activité si les marges, pourtant positives, ne sont pas suffisantes selon des critères financiers.

Enfin, **Nicolas** perçoit les contraintes et même « *Beaucoup plus qu'avant : concurrence terrible sur le marché européen* » mais remarque qu'il y en a « *beaucoup moins aux USA* ». Les lois du marché et limites de la réalité ne seraient elles pas partout les mêmes ? Il fait référence à un critère financier avec sa dénomination édulcorée : « *Le ratio C.A./effectif est trop bas* » plus présentable que le ratio « C.A./masse salariale ». Comme à propos des objectifs,, il met en cause le haut management : « *Le management de haut niveau est protégé et se protège et ma compagnie se sépare des jobs à faible valeur ajoutée* » (« *Extension du concept fables* »⁴¹⁹ note t'il). Il trouve cela « *Assez insécurisant* », mais estime être « *mieux protégé qu'à G.E. ou SFR : dans ma compagnie on nous dit : « Votre métier n'a plus sa place, chercher autre chose ; ailleurs » ; ailleurs on vous dit : « vous n'êtes plus bon, partez* » : les « contraintes » économiques ou financières n'empêchent pas le respect du aux personnes si l'on considère que ces contraintes sont naturelles.

Comme Nicolas, **Pierre**, en parlant des objectifs, cite 2 subsomptions du travail, l'une, la financière, ne subsumant pas l'autre, faire quelque chose qui serve à tous :

Pour **Pierre**⁴²⁰ donc, sa compagnie est une « *machine à faire du fric* » mais pas du « *fric pour fric* » : sa compagnie existe pour « *faire des télécoms, permettre aux gens de communiquer entre eux, donc fabriquer des réseaux* ». De plus « faire du fric » est un objectif en partie positif

419 concept fables développé et défendu par Serge Tchuruck, ancien P.D.G. de Alcatel-Lucent

420 Pierre (Plus de 55 ans, marié et 2 enfants, manager 3C de la convention de la métallurgie, directeur de tous les contrats d'un très gros opérateur, plus de 20 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, père agriculteur de montagne.)

« *Nécessité de survie pour payer tout le monde, dont les actionnaires* » et Pierre se démarque immédiatement de ce dernier objectif quant aux actionnaires : « *Mais ce n'est pas le but pour moi* »

Pour **Pierre**, l'utilité des réseaux est évidente, c'est une nécessité de la nature, un besoin fondamental : « *utilité des télécoms ? comme l'eau !: liens entre individus, entre individus et informations. C'est très positif. C'est mieux que des canons !* ».

Pierre parle avec enthousiasme de l'utilité de ce que fait sa compagnie, de ce à quoi il contribue dans son organisation. Il trouve « *extrêmement satisfaisant, « magique » d'être impliqué dans le développement des télécoms en Afrique : c'est comme apporter de l'eau. Mon organisation contribue en plein à ces objectifs et à cette utilité, de manière très concrète.* ».

A propos des contraintes, ce que dit Pierre pourrait faire peur, au point de considérer que les limites imposées par la réalité, dont parle D. Martuccelli, ne sont pas aussi imaginaires que cela. En effet pour **Pierre** : « *Le Business, c'est la guerre, la violence et l'entreprise est une armée. Cette guerre et violence pénètrent à l'intérieur de l'organisation* ». Mais pour Pierre, il y a des possibilités de faire face un peu mieux : « *On essaye de limiter les effets à l'intérieur comme une armée solidaire pour éviter cette violence à l'intérieur.* » mais concède que ce n'est pas toujours suffisant : « *Certes nous sommes en C.D.I., mais il y a quand même des PSE !* ». Il fait surtout remarquer que cela ne se fait pas dans toutes les entreprises : « *Ce que ne fait pas F.T.* » dit il, en faisant référence aux suicides d'employés, employés de F.T. (Pierre connaît très bien F.T.) à qui on faisait subir de plein fouet, sans précaution bien au contraire, la violence de cette guerre économique, nouvelle pour elle et pour eux.

Ces 5 verbatims de managers face au client d'une même entreprise du CAC 40 montrent des perceptions assez similaires, notamment le poids, la subsumption de la finance, mais quand même avec des variations, variations de perception du monde socio-économique qui nous semblent dépendre des sensibilités, des convictions de ces salariés, ce que nous récapitulons dans la sous-section *B3-2-6 Perception différenciée du monde socio-économique selon les éthiques*.

Nous analysons maintenant 4 autres verbatims de managers face aux client : 1 d'une autre entreprise du CAC 40 (Vanessa), 2 de 2 PME bien différentes(Ibrahim et Joëlle), et 1 d'un service public (Paulette), en les discutant toujours avec les 3 notions retenues : subsumption, nécessité de la nature, limites (imaginaires?) de la réalité.

Pour **Vanessa**⁴²¹ le premier objectif cité est industriel et commercial: « *Fournir système de*

421 Vanessa (Plus de 55 ans, mariée et 3 enfants dont le dernier à charge, Directeur technique simulation et

communication à tous les clients » mais elle ne s'étend pas sur le sujet comme Pierre ou Karl, peut être parce que les systèmes en question ne sont pas comme « apporter de l'eau » : ce sont des systèmes de communication pour les armées, pour les forces de sécurité. Il s'agit d' « améliorer l'efficacité opérationnelle » des clients. Néanmoins, les objectifs commerciaux et financiers sont mentionnés plus détaillés : « Être leader mondial (3.ième) et européen (1.er) » ainsi que « Croissance du C.A. et du C.E.(Commandes enregistrées) », « 2 digits profit ». **Vanessa** trouve « normale » cette exigence de profit « compte tenu du marché », ce n'est donc « pas dans la survie catastrophe. ».

Ensuite, **Vanessa** énumère, sans plus, l'utilité de ce que fait son organisation: « Faire communiquer des organisations pour les faire travailler ensemble. Protéger des infrastructures (ports, etc.), protéger également les citoyens contre des cyberattaques Ex : cartes d'identité électroniques. ». Elle tient à préciser que sa compagnie fournit, « pour certains pays », des « systèmes d'écoute » mais « seul, sans analyse (de ces écoutes) ». Elle dit qu'elle participe à ces objectifs et utilité « en support au marketing et commerciaux, pour illustrer des solutions, en proposant des démos ». Il faut certes « protéger » mais rien dans cette utilité n'est vraiment présenté par Vanessa comme une nécessité de la nature, comme vraiment utile.

Vanessa ne cite aucune contrainte financière (Ce qui est compréhensible avec un « 2 digits profit » mais qui semble montrer aussi un actionariat pas trop gourmand) mais cite les contraintes habituelles du monde socio-économique dans laquelle sa compagnie est plus plongée qu'avant (Avant, marchés d'État protégés), en premier lieu la « forte concurrence » d'autres entreprises françaises et américaines. Elle détaille cette concurrence qui semble être une contrainte perçue comme une limite de la réalité incontournable qu'il est absolument nécessaire de prendre en compte, nécessité de la nature de ce monde socio-économique : « De plus en plus de consultations externes (A savoir de fournisseurs étrangers) des clients français » (Consultations nommées officiellement « dialogue compétitif » précise t' elle). Vanessa parle également de « nouveaux concurrents : sociétés de services (facilities) montant en compétence ». « Nous sommes obligés de proposer des solutions end to end comprenant des offres de services d'opération (ex : Afghanistan pour l'OTAN) ». Il faut donc une « bonne connaissance des marchés, des clients, des partenaires locaux, investir et renforcer le marketing. ».

Rencontré dans une association d'aide à des cadres chômeurs, Ibrahim est présenté par ses amis de l'association comme le patron d'une petite P.M.E. dont l'image est dynamique et familiale. En fait, cette PME, dont les clients sont des sous-traitants majeurs de fabricants d'automobiles, a pour

expérimentation, cadre 3C de la métallurgie, 35 ans d'ancienneté dans plusieurs entreprises du même groupe, Bac, BTS et école d'ingénieur ; Père architecte et mère clerc de notaire puis au foyer.)

unique actionnaire un groupe américain. L'interview de Ibrahim a été limitée aux thèmes objectifs, contraintes et fonctionnement (Analysé dans la section *B3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective*)

En tant que D.G. De cette P.M.E, **Ibrahim**⁴²² a de multiples objectifs. Ainsi, dit il, « *Par rapport au marché et au groupe, 3 objectifs : (1) Rentabilité, (2) rentabilité (3) rentabilité* » ! Car c'est le « *mot d'ordre du groupe.* ». La subsomption de l'activité de cette petite P.M.E. (20 employés environ) a un objectif du type « Accumulation de capital » est donc perçue totalement et sans ambiguïté par Ibrahim. Nous voyons plus loin, à propos des contraintes, que cette subsomption est très réelle. Ensuite, les objectifs de cette P.M.E. semblent être ceux de bien des P.M.E. soumises de plus en plus à la concurrence et qu'il faut transformer, objectifs de Ibrahim dès qu'il a été embauché.

Ibrahim développe tout un historique des objectifs atteints.

Tout d'abord, « *Au début redonner une image positive aussi bien à l'extérieur (Respect qualité et délais) qu'à l'intérieur (Abandonner l'esprit « monopole ») car des concurrents arrivent : l'un a embauché mon chef d'atelier !* ».

« *Motiver le personnel par l'intéressement de TOUT le personnel, atelier d'abord. !* »

Selon Ibrahim, « *le seul moteur de la motivation est l'intéressement « que ça de vrai ». « Jusqu'à 1 à 2 mois de salaire, en proportion du salaire mais plafonné* » précise t' il..

Enfin, des objectifs relatifs au fonctionnement sont fixés et réalisés: « *délais, qualité (ISO 9001), sécurité, hygiène* »

D'après Ibrahim, les résultats sont probants : « *La productivité augmente -en passant aussi d'un atelier taudis à un nouvel atelier construit en concertation avec les ouvriers- : marge nette à 2 chiffres.* » mais le contexte économique se dégrade : la concurrence augmente sans cesse : « *Le marché français diminue -nos clients, les sous-traitants de premiers rang, délocalisent leurs ateliers en Chine ou ailleurs (Turquie, Europe de l'Est, Brésil)-* » d'où « *A ce jour, réduction de personnel et Lean management mis en place au niveau de toutes les P.M.E. du groupe en Europe* ».

Certains des objectifs fixés et réalisés peuvent être d'autant plus acceptés par tous les employés qu'ils semblent relever d'une nécessité de la nature, nature technique (Qualité, sécurité, hygiène, atelier moderne). Quelque soit la subsomption considérée comme première, que ce soit « *Rentabilité-rentabilité-rentabilité* » comme dans cette P.M.E. ou production de biens et de services, ces nécessités de la nature s'imposent et aident à faire passer toutes les objectifs dont ceux liés aux contraintes du marché, contraintes auxquelles on ne peut se soustraire ou indiscutables,

422 Ibrahim (Plus de 55 ans, marié, directeur général de PME depuis plus de 25 ans)

surtout celles qui sont secrètes, comme nous l'indique Ibrahim en parlant des contraintes.

Ibrahim développe 2 contraintes : tout d'abord « *la concurrence* », concurrence qui induit une bonne partie des objectifs fixés pour y faire face, puis la contrainte de « *versement d'une partie du résultat au groupe* ». Ibrahim corrige de suite car ce versement est pour lui « *plutôt vu comme naturel et non comme contrainte* ». Cette contrainte vue comme « naturelle » semble vraiment impérative, naturalisée car il précise : « *Maintien de ce qui est reversé au groupe, malgré la chute du C.A. (Dû au marché et à l'apparition de 3 concurrents) donc fin de l'intéressement pour les salariés au bout de 15 ans* ». Ibrahim dit avoir donné « *des explications convaincantes au personnel car la formule est transparente (liée à résultat opérationnel)* ». Toutefois, précise t 'il, « *Le montant reversé au groupe est connu de moi seul et conditionne mon propre intéressement.* ».

Cette priorité absolue donnée au versement au groupe en supprimant même le principal « *moteur de la motivation* » à savoir l'intéressement montre la subsomption totale de l'activité de cette P.M.E. à « l'accumulation du capital ».

Ce témoignage illustre également très bien ce que décrit D. Martuccelli à propos des limites imaginaires de la réalité :

La frontière entre possible et impossible, avec « *l'idée de marché autorégulateur comme limite de la réalité* », dans notre cas un marché très concurrentiel auquel il faut s'adapter coûte que coûte, en tout cas les salariés et très peu le groupe quant à ses exigences, et l'idée de « *chocs avec la réalité* », « *réalité qui vient contredire les théories, les prévisions, les régularités annoncées* », notamment car « *la mécanique économique sauve la mise : face à l'épreuve des faits, elle opère une transformation de ce qui était énoncé .. Elle transforme ce qui lui échappe en récit « toutes choses étant égales par ailleurs » (dit autrement, c'est affaire de circonstances, de conjonctures, de contextes, de variables oubliées...)*. Dans notre cas, ce récit est « *les explications convaincantes au personnel car la formule est transparente* », récit d'autant plus convaincant que la subsomption principale, concrétisée par le versement coûte que coûte au groupe est tenue secrète : « *Le montant reversé au groupe est connu de moi seul* ».

La P.M.E. dans laquelle travaille Joëlle est une « vraie » P.M.E., les 2 fondateurs en sont les actionnaires. La subsomption principale est peut-être différente de celle de Ibrahim.

Joëlle⁴²³ pense que le premier objectif, correspondant aux « *ambitions personnelles* » des 2

⁴²³ Joëlle (Plus de 30 ans, en ménage avec 2 enfants, directrice artistique design, 2 ans d'ancienneté dans son entreprise et 7 ans avant dans une autre, BTS design + 1 ans de spécialisation, père cadre supérieur, mère formatrice et responsable de formation)

fondateurs (« *Un créatif et un gestionnaire* »), est de « *Développer l'international (Chine, Maroc, Brésil)* ». Un associé (Chargé du développement des marchés) porte un autre objectif : « *Développement de l'activité architecture-merchandizing* » car « *ça rapporte plus.* ».

« *A mon niveau* », dit elle, « *au créatif, pas d'objectifs financiers, même pas de directives précises, comme « Ne pas passer trop de temps mais l'image compte aussi* ». Elle renchérit : « *Pas rapace aux gains. Ils (les fondateurs) acceptent des projets « à image » qui rapportent peu ou pas* ». D'ailleurs, d'après Joëlle, « *l'agence de design rapporte peu par rapport à d'autres comme les agences de pub : les Travaux sont mal payés.* ». Manifestement pour Joëlle, la subsumption du capital n'est pas flagrante. Peut être est ce plus visible à propos des contraintes ? Elle évoque surtout des objectifs industriels et économiques, sans lyrisme particulier, peut être compte tenu de la perception de l'utilité de ce que fait cette P.M.E.

En effet, pour Joëlle : « *Le design de luxe, ça ne sert à rien ! Le but est de faire acheter juste en changeant le packaging* ». « *ça pousse à la consommation* » dit elle. « *Et la planète ?* », s'interroge t' elle. « *Au début* » Joëlle croyait à « *l'utilité du beau* », mais « *après le 10ième design de parfum (ex : look écologique), bof !!* ». « *Mais on cherche à faire le plus beau qu'on peut.* » insiste t' elle. Toutefois, elle trouve une « *émulation dans l'innovation, la création : ça fait avancer les choses* ». Elle aimerait « *un secteur plus varié que le luxe* », plus pour tous. D'ailleurs, un contrat récent avec une compagnie de taxis l'a très motivée du fait de son utilité, de faire quelque chose de beau qui ne soit pas pour le luxe. Ainsi, pour Joëlle, « *faire du beau* » devrait être pour tous, pour l'intérêt de tous, et non pour seulement ceux qui peuvent accéder au luxe. Après tout, le désir de choses belles n'est il pas aussi une nécessité, nécessité de la nature.... de bien des gens ?

Joëlle est donc responsable de l'équipe de design, et doit bien souvent défendre ses projets auprès des clients. La première contrainte est relative aux clients, clients qui peuvent subir la crise : « *D'abord il faut trouver les clients, tout le temps : aucune fidélité, pas de fidélisation (2 ans max) d'où nécessité de créativité, de renouvellement* ». De plus, ces clients mettent la « *Pression* » : « *il faut accepter les caprices changeants du client, même sur de petits projets* ». La deuxième contrainte est « *la concurrence d'autres agences, de free-lance, de services internes des clients* ». Elle cite également la « *compétition avec les chinois, même de notre agence de Shanghai* ». Joëlle voit les conséquences de toutes ces contraintes en évoquant la « *crise de 2008 : 6 sur 30 virés dans mon entreprise précédente* ».

Comme beaucoup de salariés ayant des responsabilités similaires, Joëlle prend acte, ne remet pas en cause les contraintes du monde socio-économique. Pour elle, la volatilité et l'inconstance des clients est une nécessité ou caractéristique de la nature. Il en est de même de la concurrence, même

si sa remarque sur la concurrence de l'agence de Shanghai laisse planer quelques doutes sur le caractère inévitable de cette concurrence comme pourrait nous les suggérer les analyses de D. Martuccelli.

Enfin, la perception du monde socio-économique par Paulette (directrice d'une école de musique dans le cadre d'une association loi 1901 fondée par elle pour cela), en considérant les objectifs, l'utilité et les contraintes, est susceptible de la même analyse et de la même discussion montrant des subsomptions, des nécessités ou des besoins à satisfaire et quelques limites.

Pour **Paulette**⁴²⁴, l'objectif premier de l'école est de « *Faire partager l'amour de la musique (surtout) classique* » entre autre par des « *interventions dans les écoles et durant des fêtes* ». Elle précise bien qu'il s'agit de « *Partage plaisir et pas pour une élite en prenant en compte les désirs de la population, donc avec des activités « sympa »* ». Il y a donc « *des ensembles instrumentaux, des groupes de rock jeunes, de jazz adulte, de musique de chambre et vocal* ». Elle précise : « *Je fixe les objectifs et le conseil d'administration me suit* » « *dans l'enveloppe budgétaire* » ajoute t' elle en relevant une « *petite baisse des inscriptions* » et des *subventions plutôt stables* » mais en étant « *jamais sûr de celle du conseil général* ». Tous les objectifs cités par Paulette sont de proposer des services qui subsument l'ensemble de l'activité de l'école. Elle tient quand même à faire remarquer qu'une enveloppe budgétaire est à respecter et l'accepte sans remarques particulières (Ex : en comparant ce budget avec d'autres dépenses de la municipalité).

Pour **Paulette**, l'utilité sociale de « son » école est évidente : « *Tout ce qui est culturel crée du lien social* » et « *est donc appuyé par la municipalité* » assure t' elle. Pour elle, ce sont des « *liens solide, durables* ». Il s'agit entre autre de « *rattraper des gamins* », de « *donner le goût du travail, de l'effort* » .. « *pour éprouver les sensations et les émotions musicales* ». Pour Paulette, cela relève d'une nécessité peu contestable.

Paulette considère que « *les contraintes budgétaires ne sont pas très lourdes* ». Par contre, d'autres craintes auraient pu naître avec la fusion de son école avec l'école municipale de musique de la ville voisine. Elle s'est interrogée : « *crainte, soucis, compression de personnel ?* ». « *Non* » dit elle « *car anticipation (de ma part) lors des embauches.* ». Elle assure que « *Maintenant la codirection, ça se passe bien* » mais il faut encore résoudre des difficultés administratives pour « *garder les professeurs qui sont diplômés mais mal payés* ». « *Chez nous* », explique t' elle, « *la*

424 Paulette (Plus de 60 ans, divorcée, grand enfants, directrice pédagogique d'une école de musique, plus de 15 ans d'ancienneté, licence d'histoire, conservatoire régional et école normale de musique, Père architecte aux monuments historiques et mère au foyer.)

grille territoriale n'est pas respectée (professeurs payés moins) mais le contrat est un CDI » et dans la commune voisine, la grille territoriale est respectée mais ce sont des vacances annuelles ». Ainsi, Paulette énonce les difficultés, les limites qu'elle doit prendre en compte (budget, mode de rémunération des professeurs) sans montrer aucune volonté, ni capacité à les remettre en cause. Ce sont des contraintes et des limites qui lui semblent raisonnables. Certes, elles ne semblent pas (encore?) avoir l'impact des contraintes évoquées par tous les autres salariés managers et face aux clients que nous avons évoqués. De même, la « *petite baisse des inscriptions* », bien que relevée, semble provoquer beaucoup moins de craintes que les difficultés relatifs aux clients et aux marchés pour les autres salariés cités.

Dans la sous-section *B3-2-8 Perception des clients, patients, élèves, consommateurs, bénéficiaires*, nous proposons une synthèse des perceptions des clients, bénéficiaires, patients, etc..., aspect qui semble important dans la perception du monde socio-économique, afin de les discuter en terme de « nécessité de la nature » ou de « limites imaginaires (?) de la réalité » possibles ou impossibles à déconstruire, à contourner.

3-2-3 Perception des managers non faces au client

On pourrait penser qu'un manager sans contact direct permanent avec les bénéficiaires dans le monde socio-économique a une perception de celui-ci au prisme des objectifs et des contraintes de son organisation, objectifs et contraintes qu'il est censé mieux connaître que ses collaborateurs.

3 verbatims sont analysés et discutés : 2 de salariés d'organisations à but lucratif (Danielle et Yolande) et 1 dans un service public (Lancelot).

Danielle tient à nous parler de 2 périodes : avant et après le rachat de la P.M.E. d'origine par une plus grosse société.

Selon **Danielle**⁴²⁵ « *Les objectifs ont évolués : avant, (PME familiale de 20 personnes fondée par le patron) les objectifs étaient la satisfaction du client par le respect de la qualité et des délais* ». Elle dit « *n'avoir jamais entendu parlé d'objectifs financiers* » et « *pas de sollicitation à ce sujet* » durant le travail. Après le rachat, les objectifs prioritaires ont changés « *Maintenant, depuis le rachat (2007) et surtout depuis 2009, il faut rendre des comptes au dessus de mon patron surtout sur les objectifs financiers : mensuel, annuel, par service, et maintenant par personne ; Le C.A. doit augmenter, les coûts sont à réduire, la productivité doit croître* ». « *On nous dit : on perd de l'argent* (Remarque : en fait, à la vue des comptes sur le site societe.com, les revenus nets sont en

⁴²⁵ Danielle, (36 ans, mariée et sans enfants, cadre 6B de sa convention professionnelle, responsable de laboratoire dans une P.M.E. de certification de médicaments rachetée par une bien plus grosse, 9 ans d'ancienneté, déléguée CGC, DESS de pharmacie, père directeur général d'une association de travailleurs sociaux, mère enseignante en milieu spécialisé)

hausse), *que c'est une question de « survie »*. Je soupçonne « cupidité ». **Danielle** reconnaît qu'il y a « *toujours des objectifs qualité-délais* » mais « *on cherche à garder les gros clients et on se fout des petits.* ». Ainsi, avant, pour Danielle, la production d'un service de qualification de médicaments de qualité était l'objectif premier, subsumait le travail à faire, alors que aujourd'hui, l'exigence de profit subsume ce service de qualification (soit directement, soit en ne s'occupant que des gros clients) et subsume bien sur le travail (En particulier par le biais d'objectifs financiers par personne). Cette perception est confirmée lorsque Danielle parle de l'utilité du service de qualification rendue.

Danielle considère que l'activité de sa compagnie est « *utile car garant de la santé publique.. d'où la nécessaire qualité de fabrication des médicaments* ». Donner du travail serait utile pour elle mais malheureusement « *Pas d'embauche et on se débarrasse des moins compétents* » regrette t' elle. Pour Danielle, la priorité est l'utilité et beaucoup moins les nouveaux objectifs : « *De par ma fonction, oui, je veille à la qualité des résultats (mais) je veille moins aux profits* : « *Tant pis si on a pas fait de sous* ». « *Mais* », regrette t' elle, « *les objectifs financiers ont une autre grosse influence sur mon travail* : *je n'arrive pas à entrer dans « l'opinion du groupe »* : *je garde mes propres idées.* ». Ainsi, pour Danielle, il n'est pas question que que l'utilité, in fine la nécessite de santé publique, soit trop subsumée par les objectifs financiers, même si elle perçoit les limites imposées par la « réalité » (« *les objectifs financiers ont une autre grosse influence sur mon travail* »). Cette subsomption et ces limites sont également perçues bien visibles à propos des contraintes.

Certes, pour **Danielle** les contraintes relatives aux « *Réglementations et inspections ISO 9000.* » sont nécessaires. Elle les cite en premier et ne les remet pas en cause. Elle cite également la concurrence, en en prenant acte, sans la contester, des « *Gros concurrents (Ex :S.G.S.) dans la même activité, plus cher mais plus anciens et avec plus de savoir-faire* ». Mais pour Danielle, les plus grosses contraintes viennent du racheteur ! Comme si celui-ci était encore extérieur à son organisation : « *Pour Pharma Control (la petite PME), les contraintes et insécurité viennent de Eurofins (Le racheteur)* ». Notons que cette perception d'extériorité du propriétaire est la même que la perception des actionnaires par des salariés d'entreprises du CAC 40. Toutefois, pour Danielle, cette perception d'extériorité se réduit car « *Maintenant, mon patron (Le fondateur de la P.M.E.) a un chef, à l'intérieur de Pharma-Control.* » dit elle. Ces contraintes du racheteur sont directement ressenties « *au niveau humain : pas de remplacement des départs ; Licenciement et les recrues doivent en faire 2 fois plus* » et au niveau investissement : « *Gros investissements d'un côté (Appareillages techniques) et réduction des moyens facilitant le travail de l'autre (I.T., imprimantes)* ». Ainsi, Danielle distingue bien les contraintes qui sont des nécessités (Pour in fine

favoriser la santé publique) et celles qui relèvent plus des limites imaginaires de la réalité réalité telle que construite par le racheteur, mais il faut bien faire avec.

Yolande perçoit largement plus le volet « économique et financier » que le volet « social » du monde socio-économique dans lequel vit sa compagnie fabricant, entre autre, des gourdes de compote.

Selon Yolande⁴²⁶ l'objectif est « *de rester leader et de conquérir de nouveaux marchés (USA)* ». D'après elle, il y a « *une stratégie d'implantation à l'international avec l'organisation adéquate fondée sur la « flexibilité, etc.. »* ». Elle cite également un objectif « *Business* » relatif au « *chiffre d'affaire et à la marge* ». Elle dit n'avoir « *aucune appréciation sur le profit à faire* ». « *Pas plus, pas moins qu'ailleurs.* » dit elle. Bref, toute l'activité est subsumée par des objectifs qui n'ont rien de nécessité de la nature » sauf la « nature » du monde économique et financier. Ce que confirme sa perception de l'utilité sociale de ce qui est fabriqué. « *Nous sommes les seuls à fabriquer des gourdes de compote* » dit elle, mais « *c'est utile, sans plus* » et elle précise d'emblée : « *Le produit ne me plaît pas ; c'est la fonction qui me plaît La compote, j'en ai rien à taper* ».

Enfin, pour **Yolande**, les contraintes et risques sont uniquement commerciaux et relativement faibles, en tout cas non stressant pour elle. Ils sont relatifs à la « *stratégie d'implantation à l'export : marché à risque, aléatoire, non mature (clients, type de travail)* ». Par contre, « *En France le marché est stable ; (nous avons) beaucoup plus de marge que nos concurrents car notre implantation est large et sûre à moyen et long terme.* ». Il n'y a chez Yolande aucune remise en cause des règles, des limites de la réalité économique.

Lancelot est responsable des moyens généraux d'un établissement approvisionnant en médicaments tous les hôpitaux de l'A.P. Pour Lancelot, c'est d'abord cette finalité là qu'il perçoit et met en avant. Ce qu'il fait est indirectement au service de cette finalité et de celle qui la subsume, selon lui : la santé publique.

Lancelot⁴²⁷ décline donc les objectifs suivants : « *Pour l'AGEPS c'est garantir l'approvisionnement des médicaments, maîtriser leur flux, assurer la sécurité des médicaments* » d'où nécessité de « *toute la logistique (Dont Lancelot est responsable) pour les besoins internes de l'AGEPS.* ». Dans ce cadre ou la subsomption sur le travail semble être celle de

426 Yolande (Plus de 40 ans, séparée avec 1 enfant, manager méthodes de production, 2 ans d'ancienneté, master de philosophie et de sociologie, père cadre supérieur ; mère cadre moyen)

427 Lancelot (Plus de 50 ans, Marié et 3 enfants, dont 2 à charge, Technicien supérieur Hospitalier de 1. classe, « conseiller hotelier », 11 ans d'ancienneté dans son établissement près de 30 ans dans l'organisation, CAP et BEP de cuisinier, BTS en VAE, Master en sociologie, père ouvrier ajusteur et mère employeur de bureau)

« *l'approvisionnement en médicaments* », l'objectif des services généraux est, selon Lancelot de répondre aux « *besoins réels avec de l'efficacité en terme de coûts : maîtrise des coûts, délais de fourniture* », à savoir « *tout optimiser,* » ce qui se traduit par exemple par « *Optimiser les vêtements de travail et les masques pour la fabrication pharmaceutique* ». L'objectif est donc d'avoir « *la même qualité de service mais en baissant les coûts.* ». On peut alors se demander quelle est la subsomption principale : celle relative à la finalité de santé publique, ou celle relative à la réduction des coûts, et plus précisément des coûts de personnels, d'après Lancelot : « *On se rend compte, on est conscient qu'on peut optimiser, mais la baisse des coûts veut surtout dire baisse des effectifs. C'est le levier principal* » et il observe que c'est « *nécessaire pour que ça continue* ». Toutefois, il remarque qu'avec cette « *logique gestionnaire d'optimisation des effectifs, ça commence à gripper limite : 17 personnes en 2002, 11 en 2013 et encore plus de travail.* ». « *On ne peut pas être trop polyvalent* » observe-t-il. Ainsi, la subsomption des « *contraintes budgétaires* » sur le travail prend largement l'ascendant sur la subsomption relative à des nécessités de santé publique, jusqu'à « *gripper* » le travail, mais aussi jusqu'à menacer ce travail si cette « *optimisation* » n'est pas réalisée car c'est « *nécessaire pour que ça continue* ».

Lancelot s'accroche à la nécessité de santé publique : « *Le service public de santé est utile !* ». Mais il a quelques doutes : « *La plate-forme logistique de médicaments pourrait être faite par d'autres* » observe-t-il en remarquant que « *la plate-forme alimentaire a été supprimée, les fournisseurs adressant directement les hôpitaux* ». « *Toutefois* », observe-t-il, « *tant que cette plate-forme logistique de médicament existe, nos services généraux sont indispensables pour mettre de l'huile dans les rouages* ».

Les craintes de **Lancelot** relatives à son organisation sont « *financières* » et relatives à « *la politique de santé en général : les effectifs baissent.* ». En tout cas, pour Lancelot « *les objectifs et contraintes financières sont plutôt des freins* ».

Avec Paulette, Lancelot nous donne une deuxième perception du monde socio-économique vu au prisme du service public dans lequel ils ont chacun des responsabilités de managers. Tous les 2 perçoivent la finalité d'utilité et même de nécessité de ce qu'ils font (Éducation et culture musicale pour l'une, santé publique pour l'autre), nécessité qui doit être pour eux la subsomption principale de leur travail. Toutefois, une deuxième subsomption apparaît et grandit : la subsomption économique et financière. Pour Paulette elle pointe à peine son nez ; pour Lancelot elle est de plus en plus présente jusqu'à être perçue comme « *frein* » et même comme menace : « *nécessaire pour que ça continue* ». Pour Lancelot La frontière entre possible et impossible (Dépassement du budget) restreint de plus en plus son activité, mais non pas directement avec « *l'idée de marché* ».

autorégulateur comme limite de la réalité » mais grâce à des « *critères d'optimisation et d'efficience pour contraindre cette réalité dans des limites « acceptables »* ».

3-2-4 Perception des managés faces au « client »

Le terme « client » est à adapter pour chacun des 5 salariés dont les verbatims sont analysés et discutés. Pour Capucine, vendeuse de chaussures, il s'agit bien de clients. Pour Nadège, travaillant dans une mutuelle d'assurance, il s'agit de sociétaires. Pour Florain, officier de police judiciaire, il s'agit de victimes. Pour Hermann, cuisinier chez un traiteur, il s'agit de clients. Enfin, pour Ségolène, il s'agit de patients. Quel que soit le type de « clients », on pourrait penser que la perception du monde socio-économique par ces salariés « managés » mais directement en prise avec leurs « clients » est plus influencée par leurs clients que par leur organisation, du moins comparativement avec d'autres salariés (Managers plus partie prenante de leur organisation ou salariés non en contact avec des clients). Ce n'est pas forcément le cas, à commencer par Capucine.

Pour **Capucine**⁴²⁸, le premier objectif est financier et est très clair: « *Le chiffre d'affaire du jour du magasin doit être supérieur à celui du même jour de l'année précédente* ». Elle ajoute que « *Pour chaque vendeuse le chiffre est à faire en particulier sur les ventes d'accessoires (foulards, sacs, entretiens, etc..) car ils procurent une grosse marge* ». Sur ces ventes d'accessoires, et non sur les ventes de chaussures, une prime de 6% est d'ailleurs accordée. Pour Capucine, cet objectif financier n'est « *pas loin de « survie » réelle* » et non par cupidité des actionnaires ». Le deuxième objectif cité procède du premier : il faut « *fidéliser la clientèle par l'accueil, le service rendu, la « cérémonie de vente » (Cérémonie apprise en formation)* ». Les objectifs perçus montrent l'entière subsomption du travail par les objectifs financiers, et eux seuls, sauf initiative du salarié pour qu'il en soit autrement. Mais comment faire autrement ? Est ce même possible ?

Les thématiques développées par D. Martuccelli permettent facilement de montrer comment faire accepter une telle situation, par les discours relatifs notamment à « *l'idée de marché autorégulateur comme limite de la réalité* » (De fait, pour Capucine, les clients disposent) mais également aux « *chocs avec la réalité* », « *réalité qui vient contredire les théories, les prévisions, les régularités annoncées* » pour expliquer les efforts nécessaires à la « survie » : pour **Capucine**, « *Eram a racheté Heyraud, en train de couler, en 1995* » et de plus « *un magasin de la marque vient de fermer* ». Cette présentation de la réalité permet d'accepter tous les efforts demandés. Mais la réalité semble un peu différente lorsqu'on regarde les comptes sur *societe.com* : certes, le résultat net du groupe Heyraud en 2010 est négatif à -12% (-4,4 M€), mais celui de la maison mère, ERAM

⁴²⁸ Capucine, (45 ans environ, mariée et 3 enfants, conseillère de vente (dans un petit magasin de chaussures moyen de gamme), auparavant 15 ans au foyer puis assistante maternelle, 9 mois d'ancienneté, maîtrise de comptabilité, père ingénieur et mère secrétaire)

est positif +12% (+25 M€). L'analyse à faire n'est donc pas tout à fait celle de D. Martuccelli, à savoir « *la mécanique économique sauve la mise : face à l'épreuve des faits, elle opère une transformation de ce qui était énoncé .. Elle transforme ce qui lui échappe en récit « toutes choses étant égales par ailleurs »*. En effet, la perception de « *L'épreuve des faits* » est d'abord fonction de la manière dont sont présentés les faits, dans notre cas par un compte de résultats montrant des pertes pour la filiale concernée et des profits pour l'ensemble du groupe. Pour afficher de tels résultats, il suffit, par exemple, à la maison mère de facturer des prestations à la filiale (Ex : prestations d'une directrice marketing, fournitures de présentoirs de merchandizing, etc...). D'une certaine façon, « la mécanique économique **transforme** la représentation des faits, afin de reproduire le discours classique et accepté fondé sur « l'idée de marché autorégulateur comme limite de la réalité ». Dans notre cas, ce marché « autorégulateur » montre une clientèle qui se rétrécit, en tout cas qui n'achète pas suffisamment pour obtenir un résultat positif.

Néanmoins, **Capucine** voit quelque utilité à son travail . Tout d'abord, c'est « *l'utilité de se chauffer !* ». D'une certaine façon, dit elle, le client, client dit « *intermédiaire* » sans être haut de gamme, est reconnu positivement : « *L'image du magasin donne une bonne image de lui-même au client : le client est content d'être accueilli, on discute beaucoup, ça fait du bien à l'ego* ». De plus, « *les chaussures sont de qualité, élégantes et faites en Europe : Il y a des inconditionnels* ». Elle regrette d'être « *trop poussée à la vente d'accessoires, d'être « poussée à « en faire trop » par la directrice (Venant de la maison mère, au dessus de la gérante du magasin) qui vient nous montrer.* ». Sans parler de nécessité de sa nature, encore que se chauffer est pour presque tous une nécessité, Capucine trouve donc une utilité à son travail, utilité qui peut l'inciter à subsumer son travail par cette utilité, tout en n'ignorant pas la principale subsomption, bien entendu.

Les contraintes perçues et citées par **Capucine** sont celles du marché, du monde économique et non, comme pour certains salariés déjà cités, celles imposées par des propriétaires ou actionnaires considérés comme extérieur à l'entreprise. Elle cite « *La concurrence dans la même rue (de Rennes)* », « *les loyer sur Paris* » et surtout « *le pouvoir d'achat qui diminue : les gens regardent et repartent. Beaucoup de temps passé pour ne pas vendre* ». Pour Capucine, une des conséquence de ces contraintes est que « *la direction a imposé l'ouverture 6j/7 toute l'année.* ». Ces contraintes relèvent manifestement de la nécessité de la nature du monde économique : le choix ou la liberté d'éventuels clients peut difficilement être remis en cause.

Nadège travaille dans une hot line (Accueil clients) d'une mutuelle d'assurance. Elle a surtout à faire avec des sociétaires appelant pour un sinistre, du moins avant. Mais les choses changent.

Pour **Nadège**⁴²⁹ le premier objectif perçu est « *faire du fric, beaucoup plus qu'avant.* » car « *au début (il y a 6 à 11 ans) il fallait à la limite ne pas trop importuner les sociétaires avec des produits à vendre systématiquement alors que maintenant, vendre est une obsession* » « *mais pas de rétribution des vendeurs à la vente!* » observe t' elle.

Pour **Nadège** cet objectif financier n'est « *pas de la survie car MAIF est plus que bien placé* ». « *Ils en font un peu trop, « marche forcée »* » dit elle et précise que « *ça date de 10 ans pour rattraper un « retard » par rapport aux concurrents. On en demande de plus en plus aux salariés vendeurs (au détriment de leur évolution)* ». Un autre objectif est d'avoir une « *Bonne image chez les sociétaires* » car maintenant « *les instituteurs peuvent aller ailleurs !* ». Enfin le dernier objectif cité est le « *développement des assurances-vie et des produits bancaires.* ». Ainsi, pour Nadège, le service de base, assurance des sinistres, n'est plus la subsomption principale de son travail. Cette subsomption est largement remplacée, selon elle, par celle de l'activité financière. Néanmoins, Nadège persiste à voir et à privilégier l'utilité première de son activité. En effet, pour **Nadège** sa compagnie a de « *Bons produits d'assurance* ». « *Qualité, peu de mauvaises surprises, contrats honnêtes* » résume t' elle. Elle soutient que « *tous les salariés portent intérêt aux sociétaires* », « *certain sociétaires sont fidèles depuis plus de 40 ans!* » observe t' elle. Nadège regrette l'esprit d'avant : « *Au début, esprit mutualiste (de « gauche », économie sociale, solidarité, entre-aide) ... qui disparaît* ». Mais elle se reconforte : « *Bon, on est pas côté en bourse : on appartient aux sociétaires* » alors qu' « *au début, c'était une entreprise idéale* ».

Ainsi, Nadège, malgré la forte subsomption des objectifs financiers, ne veut retenir que l'utilité sociale, la nécessité de se prémunir des accidents de la vie en les mutualisant. Cela relève de l'intérêt général, d'une nécessité de la nature sociale. Dès cette séquence de l'entretien, Nadège tient à dire qu'elle est « *plutôt en soutien « sinistres » et plutôt réfractaire à la vente* » et que être « *poussée à à être utile à la vente* » à provoqué chez elle « *souffrance, dépression* » d'autant que « *dans la nouvelle organisation en cours, avec grands plateaux « hot line » il n'y a aucune différenciation-affectation des personnes à la vente ou aux sinistres* ».

Enfin, **Nadège** perçoit quelques contraintes ou risques pour sa compagnie, mais qui ne semblent pas insurmontables : face à la « *Concurrence des autres assureurs* » elle préconise « *Plus de souplesse, d'attractivité tarifaire, de nouveaux produits ou options (ex : assistance 0 Km même avec l'assurance minimum)* » et pointe la « *lenteur d'adaptation* » de sa compagnie, une « *grosse locomotive* ». Comme pour Capucine, Ces contraintes relèvent manifestement de la nécessité de la

429 Nadège (moins de 35 ans, célibataire, technicien d'assurance dans une « hot line » d'une mutuelle d'assurance, plus de 10 ans d'ancienneté, DUT en technique de commerce, père ouvrier maçon dans une institution, mère au foyer avec 5 enfants)

nature du monde économique : les produits et services proposés doivent être adaptés. Sur ce point, comme pour Capucine, la concurrence, limites imposées par la réalité ... du marché, semblent bien réelles et impossible à éviter.

Hermann est cuisinier chez un traiteur réputé et qui tient à sa réputation.

Aussi, pour **Hermann**⁴³⁰ l'objectif principal est de conserver cette réputation, à savoir d'être « *Le meilleur charcutier de Lyon dans la tradition de Claudius Reynon, père du patron, meilleur ouvrier de France en charcuterie* ». Pour ce faire, le patron est « *très attaché aux traditions* » avec une « *façon de présenter 1930 « vintage »* et une « *façon de travailler, en particulier la charcuterie pour clientèle haut de gamme, très âgée* ». D'ailleurs, « *l'affiche est faite par la patronne selon les souhaits des clients* ». Mais le fils du patron a des objectifs différents : « *Volonté du fils, 40 ans, de renouveler, y compris la clientèle* ». « *Le fils du patron (me) demande des idées* » assure Hermann (La suite de l'entretien confirme ce point : Hermann a introduit de nouveaux plats de poissons et avec une présentations moins « vintage » !). Ainsi, tout le travail semble être subsumé par la qualité, la réputation à garder, la tradition. Pas de subsumption d'ordre financier ? Il semble que non d'après Hermann : « *La boîte est une mine d'or.* » dit il et le patron n'est « *pas arnaqueur par rapport à nous.* ». Certes, le patron a dit une fois « *j'ai juste de quoi vous payer* » mais « *il était en colère* ». En fait, d'après les comptes publiés accessibles, la trésorerie est très confortable : environ 10 mois de masse salariale : aucune difficulté à payer les salariés !

Hermann tient à souligner l'utilité de ce traiteur : c'est une « *cuisine honnête, authentique.* » et pas que pour de la clientèle haut de gamme insiste t' il : « *Les clients de tous les jours (qui travaillent dans le quartier) achètent sandwiches, salades, petits plats (avec couverts pour manger dehors car il n'y a pas de resto dans le quartier)* ». Bref, c'est de la « *bonne qualité pour tous* », « *mais un peu plus cher quand même* » concède t' il. Bon, il faut aussi « *satisfaire les caprices de certains clients, clients qui ne sont pas rassurés si c'est pas assez cher (Ex : plats à base de porc) d'où utilisation de matières premières chères (filet de veaux, etc..) et chaque vendeuse à « ses » clients* » (Ou plutôt certains clients ont leur vendeuse!). Enfin, une autre utilité pour Hermann est « *le savoir-faire acquis, perpétué.* ».

Le bien manger, la qualité des produits, le savoir faire en la matière ne sont certes pas absolument des nécessités de la nature mais ça en est pas loin, surtout à Lyon, et surtout si des clients « de tous les jours » en bénéficient.

430 Hermann (Moins de 25 ans, célibataire, cuisinier chez un traiteur réputé depuis 2 ans, CAP de cuisinier puis de traiteur, père et mère instituteurs)

Pour **Hermann** l'entreprise n'a pas de contraintes financières: « *La clientèle est fidèle et ne regarde pas au prix* ». « *J'ai rarement vu ça* » dit il en comparant avec « *le traiteur de St Priest* (Hermann y avait travaillé à ses débuts) *qui tenait compte du boucher d'à côté* ». « *Insolent d'assurance* » conclut il.

Par contre, le traiteur doit respecter des contraintes de production, contraintes bien acceptées : « *Les règles d'hygiène sont de plus en plus approfondies, respectées de manière souple (Un labo extérieur vient tester l'hygiène toutes les 3 semaines, ex : contrôles de matériels, des mains)* ». « *Pas trop pesant à notre niveau* » juge Hermann. Ces contraintes là sont perçues comme des nécessités de la nature.

L'activité de **Florain** est bien autre. Il est officier de police judiciaire, spécialisé dans les crimes et délits d'ordre sexuel et familiaux (Ex : pédophilie, inceste, etc..). Néanmoins, l'entretien est mené de la même façon et l'analyse et la discussion faites sur les mêmes bases.

Le premier objectif cité par **Florain**⁴³¹ est de « *rechercher, identifier et interpeller les auteurs d'infractions et les présenter aux magistrats, au procureur* ». Il n'y a « *pas d'objectif quantitatif, y compris par notre management* » assure t' il. De toute manière, il y a « *suffisamment de taf !* » Le taux d'élucidation est un objectif, mais qui ne pose pas trop de problème : il est « *très haut car ce sont des gens « normaux », pas des mafias ou malfrats organisés* (Pour déjouer l'enquête) ». Un objectif important est relatif au « *Droit rendu à la victime* ». Florain mentionne également comme objectif « *quelques restrictions budgétaires pour des appels à expertise* » mais pour en parler à propos des contraintes. D'une certaine manière, Florain insiste sur une subsumption qui est celle attendue par la plupart des citoyens (Confondre les coupables, droits des victimes), subsumption qui n'est pas polluée par une politique du chiffre par exemple (« *pas d'objectif quantitatif, y compris par notre management* »).

Pour parler de l'utilité de son organisation, **Florain** rejette d'emblée des formulations tapageuses : « *Pas de formulation type sarko (« passer au karcher »)* » dit il mais « *mettre la société à l'abri de personnes malfaisantes* », assurer la « *Liberté du citoyen, y compris dans son corps* », contribuer au « *Bon fonctionnement de la société, sans avoir peur et pouvoir exercer ses droits pleinement* ». Plus concrètement, Florain insiste sur la nécessité de « *Reconstruire des victimes sexuelles (« On est les premiers à les reconnaître comme victimes » dit il) et « faire prendre conscience au coupable (« Rédemption ? » s'interroge t'il)*.

431 Florain, (45 ans, séparé et 3 enfants, O.P.J., 14 ans d'ancienneté, école d'infirmiers psychiatrique puis école de police, père jardinier, mère au foyer (Florain est le benjamin de 6))

L'utilité de l'activité de **Florain** relève de « nécessité de la nature », de la nature de la société. Il est difficile d'en contester la nécessité que ce soit à propos des coupables ou à propos des victimes.

Toutefois, **Florain** énumère de nombreuses contraintes, la plupart pouvant être également perçues comme des nécessité de la nature de la société, notamment les contraintes ayant un lien avec les droits de la défense. Il cite les « *changements législatifs, ex : régime des gardes à vue, présence des avocats* » et même « *l'inflation législative des « droits de la défense »* ainsi que « *les contraintes administratives* » comme « *des procédures « chausse-trappe juridique »*, ex : *perquisition signée sinon « cassée »* le tout provoquant une « *surcharge de travail au détriment du fond de l'enquête* » mais « *sans la gêner.* » convient il. Florain évoque également, comme contraintes, « *le changement de logiciel, plus procédurier et difficile à contourner* ». Heureusement, il n'y a que « *peu de contraintes, de restrictions : dans notre groupe, passage de 5 à 8 personnes.... mais augmentation des affaires de ce type (Violences sexuelles sur majeurs et mineurs, et infractions sexuelles et violences sur mineurs infra-familiales)* ». Florain mentionne également « *quelques restrictions budgétaires pour les appels à expertise à valider par le procureur qui paye : les moyens d'enquêtes sont payés par le ministère de la justice.* » (Et non par le ministère de l'intérieur dont Florain dépend). Ce qui est perçu comme contraintes par Florain est perçu également par lui et par bien d'autres comme des nécessités de la nature de la société, notamment tout ce qui concerne les droits de la défense et la rigueur de l'enquête.

Pour parler des objectifs, **Ségolène**⁴³² fait référence au « *livret de l'hôpital* » qu'elle n'a pas sous les yeux mais qu'elle semble bien connaître: « *Améliorer la qualité du travail, faire le mieux pour le patient (Personnes âgées), être à leur écoute, par exemple pour le traitement de la douleur et bien tenir compte de leur demandes* » (« *Nous avons beaucoup de formations sur la perception et le soulagement de la douleur* » ajoute t' elle). Elle continue : « *Être à l'écoute des familles : ne pas les laisser dans l'ignorance, dans le flou* ». « *Ce n'est pas que des mots* » insiste t'elle. « *Le Bien-être du patient est moral... pas que physique* » dit elle pour conclure. Manifestement, tout le travail de Ségolène est subsumé par un objectif de service public de santé. Il n'est pas question, par exemple, de taux d'occupation des chambres ou d'autres objectifs opérationnels à connotation gestionnaire. Le sujet finance ayant peut-être été évoqué, Ségolène le confirme même en disant qu'il n'y a « *pas de pression budgétaire ressentie sur nous* », « *ni de ressenti d'impact de mesures d'économies* ». Une subsomption budgétaire n'apparaît pas en terme d'objectif (Mais apparaît à propos des contraintes).

432 Segolene : Plus de 55 ans, divorcée, 2 enfants et 2 petits enfants, infirmière en gérontologie, plus de 30 d'ancienneté, Bac G dactylo et formations diplômantes (Aide soignante, infirmière), togolaise, père agriculteur et mère à la maison (10 enfants)

En tout cas, Ségolène tient à préciser que « *c'est pas parce que les patients sont âgés qu'on peut les négliger* », voulant certainement souligner ainsi l'attention de la société, du monde socio-économique, à des personnes dont on ne perçoit que les coûts.

Ségolène pense vraiment que son activité est « *Très utile, surtout de nos jours !* » en particulier parce que « *d'autres hôpitaux (comme Grange Blanche) ne veulent plus de vieux (plutôt spécialisés dans les urgences et la chirurgie) et nous envoient les personnes âgées : on est spécialisé* ». « *Parfois, les patients sont là pour soulager les familles qui n'en peuvent plus* ». Ségolène précise que c'est « *non dit* » avec un « *prétexte médical* ». Il s'agit alors de « *« Séjour soupape » de 2 semaines* ». Il y a même des « *patients « fidèles » : ils sont mieux à l'hôpital que chez eux (sécurité, meilleure prise en charge)* ». Par contre Ségolène ne voit pas d'utilité en terme d'emplois créés car « *ça se réduit.* ». Ainsi, pour Ségolène, son activité est vraiment utile, c'est une nécessité de la nature, y compris nécessité d'une vie supportable pour les proches « *qui n'en peuvent plus* », nécessité si impérative que l'on bricole parfois un « *prétexte médical* » pour soulager les gens.

La première contrainte que Ségolène perçoit est financière. Il faut « *toujours faire attention du point de vue budgétaire* » dit elle en excusant la direction sans toutefois dramatiser : « *La direction ne peut pas faire autrement mais quand même pas jusqu'à mettre la clé sous la porte !* ». Ainsi, « *s'il y a des absences, la moitié est remplacée* ». Ségolène intègre cette contrainte financière plutôt comme une nécessité, au point de s'opposer à ceux qui semblent moins conscients de celle-ci. « *Les médecins sont plus loin de la réalité (financière)* » dit elle en ajoutant « *On leur suggère que des examens sont inutiles ... d'où quelques tensions* ». Ainsi, Ségolène ne remet pas en question les limites qu'impose la réalité budgétaire, elle les accepte complètement, ne cherche pas, comme d'autres salariés, à les ignorer ou les contourner, au contraire parfois. Ségolène pointe quand même l'érosion de personnel en constatant que « *Pour les 23 lits de mon service, il y a 5 infirmières et 7 aides-soignantes et avant 2 infirmières et 2 aides-soignantes de plus* » mais tempère et relativise immédiatement : « *Quand on demande, la direction écoute. Nous sommes conventionnés, pas « privé-privé ». On est très bien loti. Les personnels viennent chez nous alors que c'est gériatrie (La gériatrie semble moins motivant que la chirurgie, la cardiologie, etc..). mais il y a un « esprit hôpital » (sous entendu pas « clinique privée »). En plus, on est bien loti (Salaire, effectifs) ; On a pas à se plaindre : je vois la différence avec ailleurs en faisant des remplacements dans d'autres hôpitaux* ».

Tout bien pesé, Ségolène perçoit beaucoup plus l'utilité, la nécessité, confirmé par les objectifs, de ce que fait son hôpital que les quelques contraintes budgétaires, limites auxquelles elle adhère car « *La direction ne peut pas faire autrement* ». Même une contrainte budgétaire peut être perçue

comme une nécessité.

3-2-5 Perception des managés non faces au client

On pourrait penser que ces salariés sont enfermés dans leur bulle organisationnelle limitant leur perception de leur organisation, à fortiori celle-ci dans le monde socio-économique. Il semble qu'il n'en est rien. Ainsi Lucile et Raymond, qui travaillent dans la même compagnie que Didier, Gabriel, etc... ont une perception qui semble moins marquée par leur position que par leur sensibilité.

L'objectif cité par **Lucile**⁴³³ est commercial « *Conquérir des parts marché, déjà pour survivre face à la concurrence* » et « *Être le meilleur dans son cœur de métier.* » et financier : « *Capitaliste par nature : l'actionnaire veut avoir plus.* ». La subsumption de l'activité à ces objectifs commerciaux et financiers est claire : rien d'autre n'est cité. Les termes managériaux sont repris (« *survivre face à la concurrence* » et « *Être le meilleur dans son cœur de métier.* »). Toutefois, l'actionnaire est vu comme extérieur à la compagnie. Les objectifs se confondent avec les limites contraignantes de la réalité socio-économique à prendre en compte : c'est une nécessité de la nature économique, une nécessité même vitale (« *déjà pour survivre face à la concurrence* »).

Néanmoins, **Lucile** voit une très grande utilité à l'activité de sa compagnie. C'est même une nécessité : « *utilité incontournable des télécoms* » dit elle en ajoutant que « *Les télécoms, ça sert* (Elle se dit « *addict aux textos!* ») » et en reprenant le slogan « *connecting people* » de Nokia. En plus, « *ça donne du travail, ça emploie beaucoup de monde* ». Elle tient à dire qu'elle participe à cette utilité : « *Nous sortons les chiffres. Nous alertons les chefs et tous si les marges sont mauvaises* » et regrette que sa participation à cette utilité soit ignorée : « *mais on reste considéré comme administratifs et non productifs : ça me gonfle, ça m'exaspère* ».

Lucile perçoit 2 périls, tout d'abord « *la concurrence chinoise* » mais également « *le management erroné* » ce qui est surprenant à ce stade de l'entretien (Il s'agit de parler des contraintes et périls externes à la compagnie⁴³⁴) mais les erreurs qu'elle énonce sont à relier à la pression du marché : « *mauvais choix stratégiques (Technologie abandonnée, se hâter de sortir un produit mal fini, mal testé)* » et en évoque les conséquences : « *d' où mauvais résultats, d'où réduction d'effectifs* ». Bref, Lucile souligne un marché implacable, avec ses règles et limites impossibles à éviter et nécessaire de surmonter., sous peine de blessures ou de mort.

Raymond travaille de fait dans la même compagnie, mais pour une compagnie sous-traitante,

433 Lucile (Moins de 45 ans, mariée et 2 enfants, contrôleur de gestion, non cadre, 17 ans d'ancienneté, formation en Fac de gestion, père fonctionnaire dans les services généraux d'un centre de recherche)

434 Peut être que, vue sa position dans l'organisation, le management lui semble lointain, presque extérieur

son employeur. Il perçoit chacune assez différemment.

Pour **Raymond**⁴³⁵ les objectifs de son employeur se résument avec les mots suivants: « *Alten : pompe à fric et cupidité* ». Pour la compagnie cliente, c'est à peine mieux : « *Dividendes aux actionnaires mais pour survivre* », bref des « *objectifs portés par les actionnaires et le haut management* ». Du fait de ces objectifs là, impossible de voir les autres d'après lui : « *Autres objectifs ? : on voit mal : trop masqués par le premier.* ». Il y a complète subsumption du travail de ces 2 compagnies à l'accumulation du capital grâce aux plus-values réalisées (dividendes), au fric pompé.

Néanmoins, **Raymond** n'ignore pas l'utilité de ce travail et même de la nécessité de son travail, utilité qu'il sait différencier entre la compagnie cliente, « *Utilité sociale positive, bénéfique des télécoms* » et son employeur qui lui est un « *intermédiaire parasite* ». Il insiste même sur l'utilité du service validation : « *Utilité technique et opérationnelle : indispensable* ». Pour Raymond, il y a nécessité à valider techniquement et opérationnellement des nouveaux réseaux de télécommunication. Comme pour beaucoup de salariés, Raymond trouve cette utilité, cette nécessité, déterminante quand bien même elle est instrumentalisée par les objectifs cités. Une autre utilité de la compagnie cliente est que ça « *donne du travail* » mais « *cette utilité diminue, c'est plus du tout une priorité* » et Raymond d'énumérer les « *multiples transferts entre sites* » (« *On balade les salariés*» dit il), « *Restructurations à vue court-terme* ». Enfin, Raymond trouve le discours social « *léger* » : « *trop d'écart entre le discours managérial (sur l'humain et sur la technique) et les faits (Rallonges, choix techniques)* » estime t' il. Ainsi, pour Raymond, certaines utilités, celles nécessaires à la nature de la société (Nécessité des télécoms), sont satisfaites, y compris en les instrumentalisant ou parce qu'elles sont instrumentalisables, tandis que d'autres utilités (Donner du travail, épanouir l'humain) sont sacrifiées aux limites des exigences financières.

Les contraintes et craintes que perçoit **Raymond** sont assez variées. Tout d'abord, comme beaucoup, il pointe « *La concurrence mondiale du marché des télécommunication* » sans préciser, chinois ou autres. Certainement du fait de son travail, il pointe également la difficulté de choisir la « *bonne* » technologie. Il parle de « *l'incertitude-insécurité de miser sur les bonnes technos* » en citant les nombreuses qu'il a vu passer sans succès « *Wimax, ATM, PMR, IN* » sans toutefois trancher sur les raisons de ces choix (excellence technique ou rapports de force entre ceux qui on misé sur une techno et pas sur une autre).

Comme Lucile, et peut être pour la même raison d'être loin des décideurs, Raymond mentionne

435 Raymond (Plus de 55 ans, marié et 3 enfants, Exp Tech cadre 3A convention de la métallurgie, près de 25 ans d'ancienneté, Ingénieur électronicien, père cadre privé, « sorti du rang »)

aussi des contraintes et craintes plutôt internes à sa compagnie et à la compagnie cliente dont les contraintes « *des plans qualité* ». Il admet que c'est « *un peu positif* » mais quand même avec « *beaucoup de contraintes (reportings, métriques, plans de tests)* ». Il mentionne également les « *réorganisation et la guerre des (petits) chefs* » qui entraînent une « *situation erratique, de l'insécurité, des décisions au mauvais niveau (trop bas ou trop haut) et de la pression mal à propos* ». Chez son employeur sous-traitant c'est en permanence « *l'insécurité, surtout en période inter-contrat : réduction massives et rapides durant celles-ci.* ». Ainsi, en ce qui concerne les contraintes, les limites de la réalité à ne pas ignorer, Raymond énumère aussi bien celles qui semblent inévitables, nécessaires à surmonter dans le monde socio-économique actuel (Concurrence, et semble t' il les choix technologiques difficiles à prévoir) et celles qui semblent bien plus discutables (Réorganisation, guerre des chefs, etc..).

Christobal fait de la « *veille stratégique et analyse marketing* » surtout sur les produits d'assurance, sa compagnie, la caisse d'épargne, se lançant dans ces types de produits.

L'objectif, selon **Christobal**⁴³⁶, est de « *construire, élaborer des contrats, gérer des sinistres, indemniser des clients* » de « *conquérir des clients internes* » (ceux qui ont déjà un compte C.E. : il n'est pas question d'attirer des clients n'ayant pas de comptes C.E.). Concrètement l'objectif est de « *2 ou 3 contrats par clients* » (Ex : habitation et voiture). Christobal mentionne ensuite des objectifs plus financiers : « *Augmentation du chiffre d'affaire, réduction du coûts des sinistres (Réduire des frais d'expertise, accords avec des garages agréés)* ». Par contre dit il, « *A mon niveau, pas d'objectif de marge, mais je les connais : 16% de Résultat net* ». Il trouve cela « *plutôt cupide* » (« *on force à réduire les coûts* » dit il) mais également que c'est « *nécessaire pour l'avenir.* ». Surtout, à propos de la « *réduction des coûts* », il trouve que « *c'est toujours les mêmes qui doivent se sacrifier : les directeurs vont dans des châteaux pour leurs séminaires* ». De toute manière Christobal estime que « *les objectifs financiers, c'est pas mon problème ! Je ne suis même pas les résultats (Nombre de contrats, etc..)* ». Ainsi, pour Christobal, c'est d'abord la diversification de la caisse d'épargne vers d'autres produits, contrats d'assurance, qui subsume son activité. Les objectifs financiers sont loin de lui, ne l'impacte pas, même s'il les connaît. Il ne perçoit pas trop leur impact sur le travail, en tout cas pas sur celui des directeurs. En tout cas, même si ces objectifs sont exagérés (« *cupidité* »), il y voit une nécessité à long terme.

Christobal est très partagé sur l'utilité de ce qu'offre sa compagnie : « *Utile ? Oui et non* »

436 Christobal (Plus de 25 ans, en couple avec 1 enfant, cadre Niveau 5 dans les assurances depuis 3 ans, master en économie, père avec emploi précaire et mère institutrice)

« *Parfois non* » dit-il car on est « *de beaux salauds* » en interprétant des « *petites lignes* » du contrat pour éviter de payer » et « *Parfois Oui* » en cas de « *Tempêtes, de gros sinistres de maison* ». « *Certains jours, je ne suis pas fier* » dit-il en expliquant que « *la loi est plus de notre côté que du côté du client* » mais que c'est « *vrai pour toutes les assurances* ». Créer des emplois est une autre utilité pour Christobal : « *On embauche* ». En tout cas, Christobal pense être « *utile à l'entreprise mais pas au client* » car il est « *trop en amont* ». Ainsi, pour Christobal, la nécessité, l'utilité de l'assurance lui semble moins évident que pour Nadège, vue plus haut, d'autant que cette nécessité est battue en brèche par l'interprétation des petites lignes pour éviter de payer : la subsomption financière réduit l'utilité, la nécessité de ces assurances.

A propos des contraintes et des risques **Christobal** parle de la « *conjoncture actuelle* » terme sous-entendant quelque chose d'inévitable, d'impossible à ignorer. Dans cette conjoncture, Christobal cite « *la pression du client qui en veut pour son argent* ». Il faut donc de la « *qualité de service* ». Il mentionne également « *les contraintes financières de la maison mère et des actionnaires* » se traduisant par une « *feuille de route à mon D.G. lui résumant les contraintes politiques, stratégiques* ». Par contre, il n'y aurait « *Pas de concurrence (car les clients sont internes à Caisse d'épargne)* », la question marketing étant alors « *Est ce que ça correspond à nos clients ?* » et non « *Que fait la concurrence?* ». Même s'il y a peut-être une erreur marketing de la part de Christobal (Si les clients de la banque C.E. n'achètent pas ses produits d'assurance, c'est qu'il doit y avoir une raison, une concurrence convaincante), les contraintes citées (Pression des clients, feuille de route au D.G.) sont bien perçues comme des limites de la réalité qui semblent difficiles à contester.

Comme beaucoup d'autres salariés, **Gaston**, ouvrier métallurgiste dans un atelier de moules de bouteilles, a vécu de grands changements dans sa compagnie, changements qui modifient sa perception du monde socio-économique au prisme de celle-ci. Dans son témoignage, Gaston ne peut s'empêcher de lier sa perception avec l'impact de ces changements pour le personnel, même s'ils les développent dans la séquence « *fonctionnement de votre organisation* » de l'entretien.

Pour **Gaston**⁴³⁷ avant (du temps de BSN dirigé par A. Riboud) l'objectif premier était de « *Donner satisfaction au groupe (BSN), ex : exécuter les commandes urgentes en travaillant jour et nuit (mais payé double!)* ». Il ajoute : « *On était au service de BSN mais bien payé : « La grand mère renfloue » disions nous* ». Les mots d'ordre étaient « *Efficacité et qualité* » en précisant :

437 Gaston (Plus de 55 ans, marié 3 enfants et 3 petits enfant, ouvrier métallurgiste P2 dans une entreprise de moules de bouteilles et délégué CGT, plus de 25 ans d'ancienneté, CAP de tourneur, formations syndicales CGT, parents immigrés siciliens, père manœuvre dans une entreprise travaillant pour la SNCF et mère au foyer)

« Moules pour bouteilles avec logo, grande précision de la contenance !, finitions et ajustages à la main ; Moules en fonte ou en inox ». Et en plus, « Pas d'objectif ni de pression sur les prix » car, explique Gaston, « notre coût était marginal dans les coûts de BSN ». Bref, le travail était entièrement subsumé à la qualité, efficacité, rapidité du service rendu, subsomption bien acceptée même par un ouvrier cégétiste militant et par tout l'atelier (Si l'on en croît les dires de Gaston sur le fonctionnement à l'époque).

Après rachat, les objectifs et la subsomption correspondante sont tout autre, beaucoup plus habituelles au regard des témoignages déjà passés en revue.

Après la vente à OMCO (Dans les années 90), les objectifs ont été déclinés en « *gagner de l'argent, avoir bonne marge comme chez OMCO en Belgique* » (« *Atelier rentable mais avec de très mauvaises conditions de travail* » précise t' il). Toutefois, Gaston pense que ces objectifs étaient « *raisonnables dans le contexte de l'époque et de l'industrie des moules* ». Ces objectifs conduisent à « *moderniser les ateliers avec des machines à commandes numériques (M.C.N.), à réduire les effectifs mais sans licenciement* ». « *Les conditions de travail et l'atmosphère se dégradent fortement.* » conclut Gaston. Ainsi, les objectifs financiers et la subsomption qu'ils entraînent sont nettement perçus mais, semble t' il, acceptés du fait du nouveau contexte économique impossible à modifier (?) (Contexte très ciblé « Industrie des moules » au lieu d'être un petit centre de coûts dans une énorme compagnie, BSN) et accepté aussi du fait d'une « réduction des effectifs sans licenciement » comme si l'atelier avait échappé au pire (Comme nous le verrons ensuite, les moules peuvent être fabriqués moins chers en Croatie par cette même compagnie dont c'est le cœur de métier).

Pour **Gaston**, l'utilité première de l'activité, que ce soit avant ou après rachat est de « *garder le savoir-faire et la main d'œuvre en France* ». Il en oublie même que la fabrication de bouteilles, donc des moules nécessaires pour se faire, est d'une certaine utilité qui n'a pas à être banalisée ou tue. Cela est certainement à lier au militantisme syndical de Gaston qui sait très bien que les moules de bouteilles peuvent se concevoir et se fabriquer ailleurs et qui se focalise sur l'emploi.

Toutefois, avant, du temps de BSN/A. Riboud (« *c'est « mon bébé » disait ce patron* » se souvient Gaston amusé), l'utilité sociale était entièrement assumée en terme de « *savoir-faire, bassin d'emploi, professionnalisme, qualité, économie du verre, etc....* », mais après, avec OMCO, « *on faisait avec, ...le personnel gardant cet état d'esprit, cette utilité en tête, mais pas les cadres* ». Gaston ajoute « *OMCO aurait aimé la disparition des syndicats, comme en Belgique.* » et donc la disparition de ce soucis d'utilité sociale. Ainsi, la nécessité que perçoit Gaston, nécessité pour laquelle il se bat, est moins le produit fabriqué que l'utilité sociale impérative dans un bassin

d'emploi, la vallée du Giers près de Saint Étienne, largement sinistrée, subsomption sociale de sauvegarde de l'emploi qui vaut bien plus, pour Gaston, que la subsomption financière.

Enfin, **Gaston** mesure bien la différence de contraintes et de périls avant et après achat. « *Avant, on était super protégé, le bébé de « grand-mère »* dit il (Le patron, A. Riboud, était appelé plutôt affectueusement « *grand-mère* » avec la connotation de protection qui va avec). Mais après, Gaston mentionne « *la concurrence des pays de l'Est car OMCO est aussi en Croatie et nous a mis en concurrence interne, ex : à Rive de Giers 30 moules à 72.000 € contre 32.000 € en Croatie* ». et il mentionne immédiatement les conséquences : « *ça a entraîné une réduction des avantages : fin du 13ième mois, réduction des heures d'informations syndicales et renégociation des contrats de travail sous peine de ...* ». Ainsi, Gaston et son atelier affrontent de plein fouet la concurrence internationale, la délocalisation possible, limitation de la réalité qu'il dénonce, car elle n'est pas inéluctable, « naturelle » donc nécessaire à prendre en compte comme le perçoivent d'autres salariés et comme l'analyse D. Martuccelli, mais cette limitation de la réalité est organisée, construite, à l'intérieur même de la compagnie belge OMCO.

Aaron travaille dans un bureau d'études de conception, et non de méthodes de fabrication, d'un grand constructeur de moteurs pour l'aéronautique.

Pour **Aaron**⁴³⁸ le premier objectif est d' « *obtenir la satisfaction des compagnies aériennes pour être leur candidat unique (sans appel d'offre, de gré à gré) car Snecma est seulement 4ième au monde.* ». Les objectifs financiers lui semblent lointain car « *ils sont annoncés une fois par an* » mais quand même « *plus présents qu'avant car Safran est en bourse* ». Il dit être « *très peu intéressé par ces objectifs financiers car il ne provoquent pas de contraintes perceptibles au B.E* ». Aaron juge que « *ces objectifs financiers sont normaux, mesurés* » et reconnaît « *je m'en tape de connaître le taux de profit* ». Les objectifs qui l'importent « *c'est de tenir les dates butoirs pour les projets (Homologation, certifications internationales)* ». Certes, Aaron « *ressent un peu la politique de réduction des coûts, ex : essais délocalisés en Russie, turbines fabriquées en Chine* » et dit qu' « *il y a du tirage* ». Aaron accepte ces réductions de coûts : « *Pour moi, ce n'est pas de la cupidité : c'est nécessaire par rapport à la concurrence plus grande qu'avant et on est petit* ». Aaron souligne le temps long nécessaire à la conception : « *Nos cycles sont de 30 ans. Un nouveau cycle commence pour plusieurs moteurs.* » ce qui l'enthousiasme. Ainsi, pour Aaron, l'activité de conception est un peu subsumé par un objectif commercial (Être candidat unique pour éviter trop de concurrence),

438 Aaron (Plus de 50ans, marié et 2 enfants, technicien supérieur dans un B.E., Plus de 25 ans d'ancienneté, BTS, père soudeur et mère employée de bureau)

mais qui a pour conséquence non pas une subsumption financière (somme toute assez légère d'après lui) mais une subsumption opérationnelle et technique (Tenue des dates butoirs d'homologation, de certification). Il tient à rappeler que le temps de conception est un temps long (« *Nos cycles sont de 30 ans* »), temps qui n'est pas celui de la bourse (dont il se « tape »). Cette subsumption technique et opérationnelle est d'autant plus acceptée que Aaron perçoit comme grande l'utilité sociale de son activité, « *utile à tous pour favoriser les voyages, les déplacements* » avec de plus « *de gros efforts sur l'écologie (réduction de la consommation et du bruit)*», « *l'embauche de beaucoup de jeunes car un nouveau cycle de développement commence* » et enfin de travailler dans « *des domaines de pointe (Matériaux composites (Pour la réduction du poids), combustion (pour la réduire), acoustique (pour réduire le bruit))* ». Aaron dit que c'est son « *cœur de métier!* ». Il est sur « *3 nouveaux projets R&D jusqu'aux méthodes de fabrication (non incluses)* » avec en plus « *la formations des jeunes embauchés* ». Aaron ne doute pas de l'utilité (voyages, embauche, innovation, formation), et même de la nécessité, au moins écologique, de son activité.

Enfin, **Aaron** perçoit quelques contraintes. Il cite la concurrence, concurrence commerciale, mais « *moins pour les marchés militaires* » précise t'il. Les autres contraintes ont une dimension technique : tout d'abord « *les normes internationales* » mais aussi la concurrence ou émulation technique et commerciale avec les autres constructeurs qui se guettent mutuellement : « *Parfois* », dit il « *on est attendu ou on attend la concurrence* ». « *ça se ressent bien sur les specs à atteindre : spécification technique comme le poids mais aussi sur les coûts* ». Manifestement, Aaron ne perçoit pas, ou si peu, de limites imaginaires de la réalité, limites qui seraient construites pour assouvir des désirs financiers. Ils perçoit des limites bien réelles et pour lui légitimes.

Enfin, **Adriana** est post-doctorante, entre Londres et Nanterre. Le milieu de l'excellence universitaire serait il autrement analysable et discutable ? Encore moins sensible à la guerre économique que Aaron ?

Pour **Adriana**⁴³⁹ l'objectif de sa spécialité (La sociolinguistique) est d' « *être au plus près des langues actuelles (telles qu'on les parle)* », de « *faire avancer la science et la diffuser* ». Elle cite également de « *forts objectifs* » qui semblent plutôt perçues comme des contraintes : « *Fort objectif-contraintes de notoriété et de financement* » car il faut « *être bien classé* » (« *En linguistique, nous sommes les meilleurs au Royaume uni* » assure t' elle) d'où l'obligation d' « *écrire beaucoup d'articles, etc... pour avoir les meilleurs professeurs, de bonnes tuition fees* » et elle

439 Adriana (28ans, en couple et sans enfants, research assistant post-doc depuis 2 ans, Master et doctorat en sociolinguistique à Londres, mère et père professeure et ingénieur en Slovaquie)

mentionne de suite « *la pression et le stress liés à cela* ». Malgré la mention d'objectifs bien généraux et convenus (« *faire avancer la science et la diffuser* »), il semble que la principale subsomption soit le besoin de financement, besoin de financement subsumant même l'excellence (Ex : non pas des pistes de recherche ouvrant de nouveaux horizons mais plutôt ouvrant de nouveaux financements si elles respectent le main stream) et la notoriété (Ex : estime des financeurs plutôt que estime des pairs). Mais est ce bien utile ?

Adriana ne répond pas directement à cette question. Elle dit que c'est « *considéré comme très utile au Royaume uni, moins en Inde ou en Slovaquie* », sans décrire le contenu de cette utilité. Il y a en tout cas une grande utilité professionnelle d'après elle : « *Grandes possibilités d'avenir pour les étudiants : enseignants, traducteurs, journalistes* ». L'utilité ne serait elle donc qu'instrumentale ? Il semble que non lorsqu'elle mentionne un « *Effort de recherche très intéressant, épanouissant* (« *J'adore ce que je fais* ») au point qu'elle affirme « *Je suis plutôt privilégiée.* », affirmation qui peut surprendre lorsqu'elle aborde les contraintes et craintes. « *On est jamais sur d'avoir un financement* » dit elle en ajoutant « *Je suis toujours en mode projet, toujours en CDD* », puis elle énumère à nouveau les « *contraintes de notoriété, de délais de résultats de projets et d'écriture d'articles* ». Ainsi, même dans le milieu de la recherche universitaire, les limites imposées par la réalité économique n'ont rien d'imaginaires et, semble t' il, il est impossible de s'y soustraire.

3-2-6 Perception différenciée du monde socio-économique selon les convictions

Les sujets abordés par les salariés, objectifs, utilité et contraintes sont donc croisés, dans la discussion précédente des verbatims, avec les concepts de subsomption, de nécessité et de limites. Ces concepts de subsomption, de nécessité et de limites permettent de mieux apprécier la position des salariés quant aux objectifs, utilité, contraintes, selon la manière dont ils présentent les choses (Nous voyons plus loin, sections *B3-3 et B3-4 sur leurs motivations, souhaits et implication*, si leur positions se confirment). Ceci peut être résumé dans le tableau suivant et au regard, semble t' il, des convictions des salariés :

Thème	Convictions	Subsomption, nécessité, limites
Objectif de l'organisation	Toutes	Perçoivent les subsomptions formelles des différents objectifs sur ce que fait l'organisation et sur le travail
	Mérite et équipe ou individuel	Prendent acte des subsomptions, de celles qui subsument les autres : acceptation ou soumission

Thème	Convictions	Subsommation, nécessité, limites
	Équité ET cohésion	Regrettent la subsommation trop forte d'objectifs qu'ils ne partagent pas. Peuvent dire d'emblée que ça ne les mobilisent pas, qu'ils privilégient les subsommations d'objectifs qu'ils partagent : regret, tristesse ou révolte
Utilité sociale de l'organisation	Mérite et équipe ou individuel	Moins portés à apprécier la nécessité ou l'inutilité de ce que fait leur organisation : Indifférence
	Cohésion et équité	Beaucoup plus sensibles à la nécessité de ce que fait leur organisation, pour s'en réjouir si c'est le cas, ou le regretter si ce n'est pas le cas : Tristesse ou joie
Contraintes externes de l'organisation	Cohésion ET équité	Parmi les contraintes, discernent celles qui sont nécessaires, naturelles, et celles qui ne le sont pas, et contestent les limites de la réalité que ces dernières érigent : regret, tristesse ou révolte
	Mérite et équipe ou individuel	Prendent acte des contraintes, les naturalisent toutes sans donc contester les limites de la réalité qu'elles érigent : acceptation ou soumission

Dans ce tableau, nous avons également indiqué les sentiments éprouvés, suite à une relecture des verbatims : « acceptation ou soumission » ou « regret, tristesse ou révolte ». Cette synthèse, faite durant l'analyse des entretiens, est au chapitre *B4- Les affects, raisons profondes de choix raisonnables*.

Plus directement, le tableau suivant tente de faire une synthèse des perceptions exprimées sur les sujets abordés par les salariés : objectifs, utilité et contraintes.

Thème	Convictions	Perception de l'organisation dans son environnement
Objectif de l'organisation	Toutes	Objectifs financiers (C.A. et profit, réduction de budgets) sont inévitables : les salariés, quand ils sont impactés, ne peuvent les ignorer
	Mérite et équipe ou individuel	Pour ceux-ci : exigences financières qualifiées de « survie » à « normale ». Être une compagnie « normale » au regard de la bourse et des banques. Acceptent la subsommation même exclusive de ces objectifs financiers sur les autres objectifs et sur le travail.
	Équité ET cohésion	Exigences financières qualifiées de survie MAIS au regard d'actionnaires ou d'acteurs dirigeants plutôt cupides. Vécu comme une contrainte. Objectifs « mise à disposition de produits et services » et objectifs sociétaux (bassin d'emplois) bien plus fréquemment cités, soit en regrettant leur subsommation par les objectifs financiers, soit en affirmant leur subsommation sur leurs activités de travail.

Thème	Convictions	Perception de l'organisation dans son environnement
Utilité sociale de l'organisation	Cohésion	Insistent sur l'utilité sociétale de ce qu'ils font, jusqu'à penser que c'est une nécessité, ou regrettent que ce ne soit pas assez utile. Plus sensible à l'utilité sociétale qu'à une utilité pour les salariés (Formation, innovation) En tout cas, cette question de l'utilité sociale est pour eux une affaire sérieuse.
	Mérite et équipe ou individuel	Ceux-ci banalisent cette utilité : faire ça ou autre chose, c'est pareil.; ils insistent plus sur l'utilité au regard des salariés : emploi, innovation
	Cohésion et équité	Ceux-là sont encore plus sensibles à la dimension utilité sociale : bassin d'emploi, maintien du savoir-faire
Contraintes externes de l'organisation	Cohésion ET équité	Énumèrent souvent les objectifs financiers dans cette rubrique contrainte. Distinguent plus souvent que les autres les contraintes « du marché », discutables même si inévitables, et les contraintes techniques, opérationnelles, de qualité, qu'ils acceptent.
	Mérite et équipe ou individuel	Ont plus tendance à accepter, à respecter toutes les contraintes, même celles qui ne sont pas perçues comme des nécessités (techniques, opérationnelles, de qualité)

3-2-7 Perception des clients, patients, élèves, consommateurs, bénéficiaires

La perception du monde socio-économique comprend aussi la perception des clients ou bénéficiaires ou élèves ou patients pour qui des salariés mettent à disposition des biens ou des services. Nous pourrions proposer une synthèse des analyses de ces perceptions des « clients » afin de les discuter en terme de « nécessité de la nature » ou de « limites imaginaires (?) de la réalité » possibles ou impossibles à déconstruire, à contourner.

De fait, une lecture rapide des verbatims amène à penser que tous les salariés prennent acte que les clients, bénéficiaires, etc... sont à prendre comme ils sont, nécessité de la nature, et qu'il n'y a guère de latitude pour les changer, par exemple, en tout cas dans le cadre de leur position de salariés, même si parfois il peut y avoir une contestation de ces clients comme dans l'expression « *le client est roi mais on n'est pas ses sujets* ». Cette remise en cause de la « nature » des clients ou bénéficiaires peut être faite ailleurs, dans des associations politiques, spirituelles.

3-3 Objectifs et motivations⁴⁴⁰ des salariés au regard de leurs convictions

Cette section analyse les objectifs-motivations des salariés, thème abordé au début de la deuxième grande séquence de l'entretien « vous dans votre organisation ». Cette section est en 2 temps :

Un premier temps d'analyse, de mise en perspective des objectifs-motivations du salarié avec ce qui a été analysé et discuté dans la section précédente *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*, à savoir objectifs, utilité, contraintes de l'organisation, et enfin de discussion au regard des concepts mobilisés, explicités dans la sous-section B3-3-1 suivant,

un deuxième temps pour répondre aux questions (5) et (6) de nos problématiques sociologiques, en constatant des corrélations entre objectifs-motivations des salariés et leurs convictions, convictions classées en catégories éthiques dans la section *B2-5 Catégories éthiques*.

3-3-1 Concepts mobilisés pour la discussion des objectifs-motivations des salariés

2 types de concepts sont utilisés pour discuter la présentation des dires des salariés sur leur objectifs et motivations.

Le premier type de concepts est dans la continuité de ceux utilisés pour discuter de leur perception du monde socio-économique dans lequel se meut leur organisation, à savoir subsomption, nécessité de la nature, limites imaginaires de la réalité, mais complété par le concept de domination et de dimension « instrumentale » du travail (Concepts présentés dans la sous-section *A3-4-1 Concept de travail : domination ou émancipation* » et déjà utilisé dans la section B1-7 sur le rapport au travail). Les termes « subsomption (formelle) », « nécessité », « limites », « domination », « instrumental » peuvent donc apparaître dans nos discussions. Ils sont suffisants pour exprimer en quelque sorte une clôture.

Le deuxième type de concepts complète le premier en permettant de discuter en terme d'émancipation et de dimension « expressive » du travail (Concepts également présentés dans la sous-section *A3-4-1 Concept de travail : domination ou émancipation* » et déjà utilisés dans la section B1-7 sur le rapport au travail.). Les termes « émancipation » et « dimension « expressive » pourraient donc apparaître dans nos discussions, mais ils sont bien trop vagues pour exprimer, pour décrire une ouverture, terme plus polysémique que clôture. D'autres concepts ou plutôt d'autres thèmes sont à trouver pour compléter ces 2 premiers. Les thèmes abordés sous forme de questions précises dans les enquêtes sur le bonheur ou être heureux au travail, enquêtes présentées dans la

⁴⁴⁰ Dans notre lexique, en annexe 1, nous distinguons motivations et aspirations, incluses dans les motivations.

section B1-6 *Discussions au regard d'autres études* pour discuter du rapport au travail des salariés interviewés en mobilisant ces enquêtes⁴⁴¹ pourraient nous inspirer :

Importance de l'intérêt intrinsèque du travail

Importance d'avoir un emploi intéressant

Rapport instrumental (au travail) :

Emploi : juste un moyen de gagner de l'argent et rien d'autre

Importance d'avoir un salaire élevé

Importance de venir en aide à d'autres personnes

Importance d'être utile à la société

Dans quelle mesure le travail est-il important dans votre vie ?

Mais nous avons fait quelques réserves sur ces questions dans cette même section B1-6.

Incidentement, Canino Rémi, faisant référence à Marx, nous suggère des thèmes plus évocateurs dans sa note de lecture sur l'ouvrage de Christian Baudelot, Michel Gollac « Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France ? » (Fayard, 2002). Selon Canino Rémi⁴⁴², « *Marx avait introduit une contradiction fondamentale dans l'essence du travail. Il est à la fois agent de transformation du monde et d'accomplissement de l'humanité (1), de réalisation de soi (2), d'instauration de lien social (3). Mais, lorsque ces conditions ne sont pas réalisées, il peut être facteur de malheur. Cette contradiction, comme Marx le considère lui-même, mobilise l'action émancipatrice* ».

D'après cette citation, les 3 thèmes constituant « l'essence du travail » cités par Marx ont une influence sur le bonheur ou le « malheur » selon les conditions ou non de leur réalisation, obtenir les conditions de leur réalisation devant mobiliser « *l'action émancipatrice* », et ces 3 thèmes ne sont pas contradictoires avec le QCM de l'enquête Davoine-Méda. Toutefois, les termes « *agent de transformation du monde et d'accomplissement de l'humanité* » peuvent sembler bien « ambitieux » par rapport aux dires des salariés sur ces thèmes. Des thèmes plus simples comme « être utile à la société » du QCM cité sont envisageables comme le suggère également les travaux de D. Linhart⁴⁴³ :

D. Linhart s'intéresse aux « *formes de « servitude volontaire* », *c'est à dire de domination recherchée à travers le besoin de validation du travail par la société* ». Sans trop s'interroger sur le

441 Études d'envergure faites et analysées en particulier par Dominique Méda et Lucie Davoine (Enquête Davoine, 2007 et Davoine Méda 2008 jointe en annexe)

Davoine Lucie et Méda Dominique, « Place et sens du travail : une singularité française? », document de travail du Centre d'études pour l'emploi (CEE), n° 96, 2008

442 Canino Rémi, « Note de lecture (sur Marx). », *Travailler*, 2/2004 (n° 12), p. 179-185

443 Linhart Danielle (COORD.), *Pourquoi travaillons nous ? une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions Erès, 2008, 336p

qualificatif de « volontaire » ou « recherchée » (Le salarié peut il faire autrement? Ou en référence à Spinoza, s'agit il vraiment de libre arbitre ou plus prosaïquement de libre nécessité ?), cette dialectique entre cette servitude ou domination et ce « besoin de validation par la société » apparaît dans plusieurs verbatims ainsi d'ailleurs que la « *demande de norme sociale dans le travail, qui n'est pas vécue comme une aliénation mais comme un sentiment d'appartenance basé sur la contribution apportée à la société.* ». Chez certains salariés, comme Anne et Karl, cette « contribution » permet même de redonner à la société ce qu'elle leur a donné (Ils étaient boursiers). D. Linhart⁴⁴⁴ souligne également une quête qui est une posture pour bien des salariés interviewés pour marquer une certaine distance avec le travail : « *quête (de)ne pas s'appartenir entièrement au travail pour appartenir à la société* » en expliquant que « *Loin d'être exclusivement ce qui résiste à la domination, la subjectivité au travail se nourrit, aussi, de cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens.* » (p. 13) ».

Enfin, une phrase de Alexandre Martins⁴⁴⁵ souligne 2 idées: d'une part l'objectif de la contribution à la société («*utilité sociale* »), le côté rassurant d'être ainsi utile à la société, que souligne bien des salariés (« *présence rassurante quoique dominatrice de la société* »), et d'autre part, même au travail, d'agir en regardant au delà de l'horizon de son organisation, de ses objectifs et contraintes, en sortant donc « *du monde étriqué de l'entreprise* » : « *Le besoin de validation du travail par son «utilité sociale» est ainsi à concevoir comme une sortie du monde étriqué de l'entreprise* ». En quelque sorte, l'entreprise, l'organisation qui emploie est le moyen trouvé, pas toujours choisi, le moyen instrumentalisé pour être utile à la société, en premier lieu à soi et ses proches. Notons d'ailleurs que très peu de salariés citent comme objectifs ou motivations le fait de travailler dans telle entreprise et pas une autre. Le choix de l'entreprise est subsumé aux objectifs-motivations.

Par analogie avec la section précédente, *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*, les verbatims seront présentés par position professionnelle, mais en se limitant à « managers » et « non manager ». Les 11 sur 31 managers ainsi que les 12 sur 34 « managés » « sélectionnés » pour analyse et discussion de leurs objectifs et motivations l'ont été assez aléatoirement pour considérer toutes les sensibilités, et non sur des critères de représentativité de tous les salariés interviewés. Une synthèse quantitative, par type d'objectif-motivation, dans la sous-section *B3-3-4 Objectifs-motivations inspirés par les convictions ?* donne une idée d'ensemble, idée d'ailleurs déjà esquissée dans le chapitre *B1- Synthèse des entretiens : le rapport au travail*.

Ce qui motive les salariés est déduit de l'ensemble de leurs dires, de la manière dont ils parlent

444 Linhart Danielle(COORD.), *Pourquoi travaillons nous ? une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions Erès, 2008, 336p

445 Alexandre Martins : Article dans « *l a b r è c h e N o v e m b r e 2 0 0 8* »

ou pas d'objectifs, d'utilité et de contraintes d'entreprises (Ce que nous remarquons dans la section *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*) et bien sûr lorsqu'ils parlent explicitement de leurs objectifs et motivations.

3-3-2 Objectifs et motivations de managers

Sur ses objectifs et motivations, **Anne**⁴⁴⁶ n'est pas très loquace. Tout d'abord, elle veut « *être autonome financièrement* », à distinguer de la simple motivation « alimentaire » comme d'autres l'expriment. Il s'agit d'abord pour elle d'une autonomie de vie, d'une liberté.

Surtout, Anne semble avoir une motivation beaucoup plus vaste, au delà de son entreprise, à savoir « *rendre ce que la société m'a donné* » en se disant « *Très « contrat social* », mais sans en dire plus. Cette motivation rappelle « *Le besoin de validation du travail par son « utilité sociale »* » développé par D. Linhart. Cette motivation d'Anne est à mettre en parallèle avec sa perception de son organisation dans le monde socio-économique (Utilité : « *besoins artificiels, superflus, marketing, logique du marché capitaliste : ça ne me mobilise pas du tout* » ; Objectif : « *Redevenir profitable : logique de survie ; Tuer erikson (Impossible de tuer les chinois)* »). Sa motivation de « *rendre ce que la société m'a donné* » est donc bien mal encouragée. De plus, son aversion de la subsumption financière n'arrange pas ses affaires : ces contradictions, associées à une perception négative du fonctionnement, peut expliquer le fort mal-être dont elle fait état par ailleurs et que nous analysons dans la sous-section *B1-8-2 Mal être au travail : de multiples causes*. Outre que le « *besoin de validation du travail par son « utilité sociale »* est bien mal assouvi, ce qu'il devrait permettre, « *une sortie du monde étriqué de l'entreprise* », ne l'ai pas non plus, puisqu'elle déplore, ayant « *plus de recul aujourd'hui* », que « *le périmètre (est) trop franco-français : étriqué, inerte.* ». Notons que dans le passé, **Anne** a été responsable des offres à l'international, ce qui semblait la motiver beaucoup plus.

Enfin, un autre objectif d'Anne est surtout relatif à la « *réalisation de soi* (et surtout à) *l'instauration de lien social* » dont parle K. Marx cité par Canino Rémi : Anne se présente comme « *Ingénieur par hasard* » et qui « *cherche surtout des sujets neufs, avec des gens sympas, passionnants, vivants* ».

Basile admet sans trop le déplorer l'objectif uniquement financier de la société. Il parle même de « *directives opérationnelles toutes orientées vers la satisfaction des actionnaires* » en estimant que c'est « *plutôt de la cupidité* ». Il n'a « *pas le sentiment que c'est de la survie.* » Il trouve également une double utilité aux télécoms : « *Utilité aux opérateurs, pour les clients finaux : mettre en*

⁴⁴⁶ Anne (Plus de 45 ans, mariée et 4 enfants, Global project manager, cadre 3BP, plus de 20 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, origine modeste, père militaire)

relation. Utilité positive » et « Utilité pour les entreprises : mieux travailler ensemble. » MAIS tout en étant perplexe sur les « Nouvelles techno utilisées par le marketing pour créer des besoins » : il dit avoir une « opinion mitigée (Ex : pubs qui envahissent le réseau) mais quand même positive »

Mais dans ses objectifs et motivations **Basile**⁴⁴⁷ ne fait aucune allusion à cela, ni même au monde extérieur sauf pour dire que « *Partir de la boîte, (c'est) trop hasardeux.* » et mentionne 2 choses : « *Gagner ma croûte (car j'ai une) famille, une femme au foyer, 2 enfants* » et une motivation qui ressemble à « *réalisation de soi* » grâce à « *l'instauration de lien social* » ce lien social étant perçu comme utile pour la réalisation de soi, en parlant de « *Stimulation collective, confrontation avec l'autre, avec le client, se mesurer, s'améliorer, se remettre en question ; renvoi à soi.* », bref un discours très « valeurs d'entreprise ». Il y a plus qu'une nuance entre ce discours et celui d'Anne.

Héloïse a une vue assez indulgente des objectifs de son organisation (A propos des objectifs financier, il s'agit de « *survie* » en France et de « *profit raisonnable* » aux USA, et elle « *suppose une stratégie long terme : produits et marchés sur lesquels investir* »), trouve une grande utilité sociale à son entreprise (Envers la société : « *Les télécoms apporte de la valeur ajoutée à la qualité de vie des personnes (J'aime bien le progrès, l'innovation) : pour moi, c'est utile. Je ne me vois pas dans l'armement.* », et dans l'entreprise : « *L'entreprise est un lieu de la connectivité, de rencontre, de création de liens : travail en commun, vie du Comité d'Entreprise (Ex : fête de la musique du 24 Juin)* ») et est consciente des contraintes : « *Marché peu favorable : peu d'investissement, concurrence low cost, y compris en SW* » et de leurs conséquences : « *d'où réduction des coûts, d'où dégradation de la qualité* ».

Mais d'après ses objectifs et motivations **Héloïse**⁴⁴⁸ fait le tri entre tout cela en précisant d'abord que sa motivation n'est « *Pas alimentaire !* » mais c'est « *Être utile à la société* » ; De plus, elle « *aime bien le progrès, l'innovation* » (Facteur pour elle de réalisation de soi ?) et trouve la « *Technologie attrayante, rigolote* ». En tout cas elle précise : « *Faire du chiffre ne m'intéresse pas.* ». Manifestement, Héloïse veut faire le choix entre les subsomptions de son entreprise, celle financière ne lui semblant pas aussi importante et/ou intéressante que celle « stratégique » (Nouveaux produits et nouveaux marchés), et elle privilégie également « utilité » à « objectifs ».

447 Basile (43 ans, marié, 2 enfants, project manager, cadre 3A de la convention de la métallurgie, 10 à 15 ans d'ancienneté, formation d'Ingénieur, père juriste (dans l'édition))

448 Héloïse (plus de 40 ans, mariée et 2 enfants. formation d'ingénieur , plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise, actuellement project manager, position 3B de la convention de la métallurgie.)

Le rêve de **Yolande**⁴⁴⁹ est d'être « *Responsable de développement dans le luxe, bijouterie, mode, chaussures, pour la créativité, le salaire, la responsabilité même si c'est pas spécialement utile* » (A associer à son désintérêt de l'utilité de ce que fait son entreprise : « *La compote, j'en ai rien à taper* ») et ce « *avec une équipe (de créateurs et techniciens ingénieurs) dont je serai le leader.* ».

Ce qui motive Yolande est la richesse du poste (dans ses rêves, leader d'une équipe), qui participe donc à la « *réalisation de soi* » (en reprenant le terme de Canino Rémi) grâce aux aspects suivants : « *Conduite du changement : faire bouger me motive ; Bon positionnement hiérarchique : création du poste et vaste périmètre* ». Pour Yolande, Gagner sa vie est à la fois « *Objectif* », « *Épanouissement* » et « *Contraintes* »: « *liberté* » d'abord (« *Je ne me voit pas ne pas travailler* » dit elle) et *contrainte* (« *Je suis seule avec un enfant* ») et enfin « *Gagner bien pour faire ce que je veux.* ». Les motivations de Yolande sont d'abord par rapport à elle, d'autant que, d'après elle, son entreprise n'a pas trop de contraintes auxquelles faire face, en particulier financières : « *En France, marché stable ; beaucoup plus de marge que nos concurrents car l'implantation est large et sûre à moyen et long terme* ».

Dans la section B3-2 *perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*, nous avons remarqué que **Vanessa** cite les objectifs et utilité de son organisation sans manifester une quelconque adhésion. Cela peut expliquer des motivations plutôt personnelles.

Comme objectifs-motivations, **Vanessa**⁴⁵⁰ cite explicitement 2 des thèmes constituant l'essence du travail selon K. Marx (« *réalisation de soi (2), instauration de lien social (3)* ») : « *M'épanouir dans quelque chose en relation avec d'autres* ». Certes, elle rajoute qu'elle « *Sert à quelque chose, et c'est visible* » mais il s'agit là de son utilité dans l'entreprise, très visible de part son activité (Démonstrations aux futurs clients des systèmes à vendre). Elle ajoute que « *Gagner ma vie, (c'est un) épanouissement* » et que « *je travaillerai même si je gagnais au loto* », puis hésite : « *encore que la pré-retraite m'intéresserait (avec tout ce que je voudrais faire!)* », insistant donc que ce qui la motive peut être trouvé dans une autre activité que le travail salarié.

Dans la section B3-2 nous avons analysé la perception de l'organisation dans son environnement

449 Yolande (Plus de 40 ans, séparée avec 1 enfant, manager méthodes de production, 2 ans d'ancienneté, master de philosophie et de sociologie, père cadre supérieur ; mère cadre moyen)

450 Vanessa (Plus de 55 ans, mariée et 3 enfants dont le dernier à charge, Directeur technique simulation et expérimentation, cadre 3C de la métallurgie, 35 ans d'ancienneté dans plusieurs entreprises du même groupe, Bac, BTS et école d'ingénieur ; Père architecte et mère clerc de notaire puis au foyer.)

socio-économique de **Nicolas**, très attaché à l'utilité sociale de ce que fait son organisation. C'est en tout cas ce qui se confirme lorsqu'il parle de ses objectifs-motivation qui pour le coup reprennent les 3 thèmes constituant l'essence du travail selon K. Marx (« *utilité sociale* » (1), « *réalisation de soi* » (2), « *instauration de lien social* » (3) »).

En effet, les objectifs-motivations de **Nicolas**⁴⁵¹ sont exhaustifs et concis. Son souhait est de « *Faire des projets utiles à la société en général et à ma compagnie* » et ce « *plus que gagner ma croûte* ». De plus, la « réalisation de soi » passe par la relation aux autres : « *J'aime bien campagnonner, manager, aider les plus jeunes à progresser.* ».

La subsomption financière, bien que largement décrite dans ses dires à propos de l'environnement socio-économique de son entreprise, est absente des motivations de Nicolas, ce qui n'est pas le cas pour **Gabriel**.

Rappelons que pour **Gabriel**⁴⁵², l'objectif de sa compagnie est la « *survie* », survie financière « *grâce au C.A. et à la marge* ». Pour lui, (tous) « *les autres objectifs sont induits, ex : succès technologiques* ». Ses propres objectifs-motivations sont littéralement calqués sur ceux de sa compagnie.

Gabriel ne cite qu'un seul objectif « *Gagner toujours plus d'argent* » et il précise « *Pour moi et pour ma compagnie car c'est lié* ». Concrètement, les revenus de Gabriel, en tant que vendeur, sont dépendants de ses résultats de vente (30% de ses revenus salariaux). C'est le métier plus que l'utilité ou tout autre objectif qui le stimule : « *J'adore mon métier « customer facing » quel que soit ce que je vendrai* ». Il ajoute : « *Dans ma compagnie, c'est OK, je suis en adéquation.* ». Bref, Gabriel et sa compagnie ont la même subsomption principale, à laquelle s'ajoute, comme autre motivation, la nature du métier, essentiellement fondé sur le relationnel « *customer facing* », qui peut être très riche (Expérience personnelle).

Nous avons vu que la perception par **Lancelot** de son organisation (liée à un service public de santé) dans son environnement est tout autre que celle de Gabriel : il cite et privilégie ce qui relève de l'utilité sociale, sans toutefois taire la subsomption financière (Réduction d'effectifs et de budget) et tout ce qu'elle entraîne (« *ça commence à gripper* »). Néanmoins, les objectifs-motivations de

451 Nicolas (45 ans, marié et 3 enfants. Issu d'un milieu de cadres, ingénieur, plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, d'abord en R&D et actuellement comme Global Project Manager, position 3C de la convention de la métallurgie.)

452 Gabriel a plus de 55 ans, marié et 4 enfants, cadre 3C, près de 30 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, Technical project manager, puis project manager, puis global project manager, père agriculteur au moyen-orient. Il est actuellement sales manager en charge de plusieurs grands opérateurs.

Lancelot ne comprennent pas explicitement cette utilité, mais beaucoup plus l'intérêt intrinsèque du poste et sa vie personnelle.

Lancelot⁴⁵³ est motivé par « *Faire avancer* », *faire fonctionner un service tellement transversal (et) donc indispensable, coordonner des projets.* ». ça ressemble plutôt à un challenge motivant, un défi pour atteindre les objectifs : « *Si c'est plan-plan, je pars.* », étant entendu que l'objectif qui subsume vraiment est très lié à l'utilité de son organisation : fournir des médicaments pour les hôpitaux de l'A.P, l'objectif budgétaire étant une subsomption secondaire, une contrainte. Bref, Lancelot est motivé par « *l'intérêt* » de son travail et par « *l'épanouissement au travail* ». L'autre motivation citée est de « *gagner ma vie* » mais « *pour réussir ma vie (Objectifs, satisfaction) pour mon épanouissement* ». Ce n'est pas, comme cela semble l'être pour Gabriel l'argent pour l'argent. Néanmoins « *les promotions me motivent, dont leur côté financier* » dit il en concluant : « *J'ai de la chance de travailler* ». Notons que dans son service, plusieurs personnes ont obtenu une titularisation après bien des années de travail précaire. En résumé, les motivations de **Lancelot** sont très centrées sur la « *réalisation de soi* ».

Nous avons vu dans la section précédente la perception par **Joëlle** de son organisation (entreprise de design) dans son environnement. Elle y insiste sur les objectifs des dirigeants-fondateurs, plutôt développement à l'international et créativité, objectifs pas spécialement subsumés par la finance, et déplore l'utilité toute relative du design limité aux produits de luxe.

Tout d'abord, **Joëlle**⁴⁵⁴ rêve d'un « *Job qui permet d'apprendre en travaillant, dans plein de sujets différents, ex : journalisme, activités culturelles* » avant de revenir plus prosaïquement à son métier actuel mais pour des objets plus utiles : « *design d'objets utiles..... moins étroit que le luxe* ». Y compris dans ses rêves professionnels, elle privilégie « *l'équipe* » : « *plutôt travail d'équipe avec plein de contacts* » en observant « *On apprend plus, bien que le relationnel soit plus dur que le métier, mais le Free lance ne m'intéresse pas* », montrant ainsi quelle a une motivation au delà de l'équipe (« *avec plein de contacts* », ce qui lui procure un épanouissement personnel (« *On apprend plus* »). Bref, être seule, autonome (« *free-lance* », ce qui fort plausible dans le design, ne l'intéresse pas)

Joëlle est dans cette agence depuis 2 ans pour « *Changer d'air (7 ans dans une première*

453 Lancelot (Plus de 50 ans, Marié et 3 enfants, dont 2 à charge, Technicien supérieur Hospitalier de 1. classe, « conseiller hotelier », 11 ans d'ancienneté dans son établissement près de 30 ans dans l'organisation, CAP et BEP de cuisinier, BTS en VAE, Master en sociologie, père ouvrier ajusteur et mère employeur de bureau)

454 Joëlle (Plus de 30 ans, en ménage avec 2 enfants, directrice artistique design, 2 ans d'ancienneté dans son entreprise et 7 ans avant dans une autre, BTS design + 1 ans de spécialisation, père cadre supérieur, mère formatrice et responsable de formation)

agence) » et avoir « *Plus de responsabilités* » et elle n'est pas déçue (« *c'est OK* »). Elle confirme une motivation plutôt « *réalisation de soi* » et « *instauration de lien social* ». Elle esquisse quelques motivations pour le futur : « *Pour le futur, je ne sais pas ; De beaux projets (à savoir « créatifs ») (avec) des équipes qui s'entendent (et non pas « à diriger » ou « efficace »), (en ayant) la confiance des clients et du patron* ». Elle dit avoir envie de reconnaissance mais pas spécialement financière en rappelant que « *le design (c'est) pas forcément pour l'argent (« je suis bien payé » reconnaît elle), mais j'ai envie d'être remerciée pour les coups de bourre* » tout en montrant un peu de culpabilité quant à son implication : « *Mais en tant que chef et avec des enfants, je reste beaucoup moins et peut me sentir coupable de partir à 20H ou 21H* » (Tout de même!). Sa motivation pour une « *Responsabilité d'équipe* » est assez relative : « *mais j'aimerais avoir mon projet.* » motivation relative à mettre en lien avec le fait que « *le relationnel soit plus dur que le métier* ».

Babette⁴⁵⁵ travaille dans une grande compagnie d'énergie dans un secteur qui vient d'être privatisé et ouvert à la concurrence. Pour elle, c'est d'ailleurs une « *évolution plutôt négative* ». Toutefois, la vision par Babette de son organisation dans son environnement reste assez positive. Tout d'abord, elle souligne sans ambiguïté l'utilité de l'énergie et du savoir faire de son organisation (« *Énergie nécessaire pour tous ! Impossible de vivre sans ! Plus rien sans électricité.* » et elle parle du « *Savoir-faire acquis et développé, apportés à d'autres pays* »). Les contraintes ne l'effraye pas trop, même si elle perçoit les premiers effets de la privatisation (« *Pas d'insécurité au regard de la concurrence (mais) Insécurité technique (Le nucléaire)* ». *Aucune insécurité ne redescend jusqu'à moi, mais quand même : il y a des réductions d'effectifs (on agit comme dans le privé...depuis la privatisation, ex : congés maternité diminués et postes non conservés) et dès 92, mobilité forcée, suppression de sites et de métiers* »). De fait, les objectifs qu'elle cite sont imprégnés, d'après elle, de la subsomption d'un marché de l'énergie libéralisé car il faut « *se développer pour garder sa part de marché (La concurrence devient effective) et se développer à l'international* ». Elle admet que « *les objectifs financiers plus prégnants qu'avant : les budgets diminuent, les réorganisations sont nombreuses*. Toutefois, elle estime que « *Le profit escompté est « normal » compte tenu de la concurrence* ». « *C'est presque une question de survie* » dit elle.

Pourtant, même si Babette se dit « *OK avec entreprise* » (Utilité, objectifs), « *ne crache pas dans la soupe* » ne se sent « *pas lésée, ni exploitée* », sa motivation principale est d'abord personnelle, instrumentale, subsumé par les nécessités. Elle est « *surtout alimentaire, plus qu'avant du fait de mon travail actuel et de ma situation (divorcée seule et avec 2 enfants)* ». Pour souligner cette

⁴⁵⁵ Babette (Plus de 55 ans, Divorcée avec 2 enfants, cadre moyen responsable du système IT de facturation des gros clients, plus de 35 ans d'ancienneté, BEP et formation continue à EDF, père artisan taxi et mère sans profession)

contrainte, elle dit : « *Si je gagne au loto, je pars (« Pas avant »* précise t'elle : elle aurait continué à travailler). D'ailleurs, « *à la retraite, j'aimerais avoir une activité qui me plaît : marre de l'informatique, mais consciencieuse* ». La deuxième motivation est dans le registre « *instauration de lien social* » puisqu'elle dit souhaiter une « *vie sociale et relationnelle* ».

Xavier⁴⁵⁶ est assez en phase, comme Babette, avec l'utilité de ce que fait sa compagnie, mais avec quelques réserves (« (Les télécoms :) *révolution de notre société, pour son bien ou pour son mal, je ne sais pas* ». En tout cas « *ça donne du travail* ».), mais il l'est moins avec ses objectifs (« *Plutôt maximiser ses profits pour être durable -pérenne, à savoir avoir les bonnes grâces des investisseurs* » mais en soulignant « *tout en respectant quand même certaines règles, une déontologie (Honnêteté, respect, environnement.)* ») et beaucoup moins rassuré quant à ses contraintes (« *Contraintes de l'économie libérale : le profit exigé est une contrainte, non un challenge. Si la marge est insuffisante, « mon » activité peut être supprimée : mes craintes personnelles augmentent*»). Bref, la vision du monde socio-économique dans lequel vit sa compagnie semble moins rassurante que celle de Babette, ce qui aurait pu le conduire à avoir le même type d'objectifs-motivations qu'elle, mais ce n'est pas le cas.

L'objectif-motivation de **Xavier** est de « *participer à une activité dont je suis « fier » : les télécoms (car c'est) valorisant, utile : je veux être utile.* ». Xavier tient à dire « *je n'ai plus besoin de plus d'argent : ça ne me motive pas : si je gagne d'avantage, quelqu'un perd d'avantage* ». Il souligne sa « *distance par rapport au profit de sa compagnie* » et se dit « *en attente de reconnaissance* » plutôt du savoir-faire en insistant sur « *l'intérêt de la technique, de l'innovation, de la créativité à avoir, qui est reconnue* ». Pour résumer, « *réalisation de soi* » et « *utilité sociale* » sont les 2 objectifs-motivations de **Xavier**.

3-3-3 Objectifs et motivations de « non managers »

A propos de l'université et de sa spécialité, la sociolinguistique, **Adriana**, citée dans la section précédente, parle d'abord de l'objectif principal suivant « *Être au plus près des langues actuelles et faire avancer la science et la diffuser.* », en convenant que c'est « *très utile au Royaume uni, moins en Inde ou en Slovaquie* ». Mais elle cite ensuite un « *fort objectif-contrainte de notoriété et de financement : être bien classé* » en soulignant « *la pression et stress lié à cela* ». Dans les contraintes, elle évoque l'incertitude de n'être « *jamais sur d'avoir un financement* » et d'être

⁴⁵⁶ Xavier (plus de 50 ans, marié et 2 enfants ; père cadre commercial ; ingénieur avec plus de 20 ans d'ancienneté, responsable technique de toutes les affaires nécessitant de l'ingénierie sur site, position 3BP de la convention de la métallurgie ; responsabilité hiérarchique sur toute une équipe d'ingénieurs et techniciens supérieurs

toujours en « *mode projet, toujours en CDD.* », en rappelant encore les « *Contraintes de notoriété, les délais (à respecter) de résultats de projets, les articles à faire.* »

Les objectifs-motivations de **Adriana**⁴⁵⁷ correspondent à ce qui est pour elle la subsomption principale de la recherche, « faire de la science ». Elle se dit « *Passionnée par le projet. Plutôt OK avec celui-ci* ». Toutefois, c'est d'abord la « réalisation de soi », plus que « l'utilité sociale » qu'elle met en avant en trouvant le projet « *Épanouissant (J'adore ce que je fais)* » et en se trouvant « *plutôt privilégiée* » pour aujourd'hui et pour demain : « *Objectif de continuer la recherche et des activités dans le monde académique, sinon traductrice* ». **Adriana** n'ignore pas la subsomption financière mais l'accepte comme « normale », « nécessité de la nature » en disant d'abord être « *en adéquation avec mon organisation...côté Royaume uni* » puis en précisant que « *même la pression est normale...compte tenu du financement : si ça rate, si je rate, plus de financement* ». **Adriana** prend sur elle (« *Je rate* ») et c'est une marque de reconnaissance ... un peu insatisfaisante: « *Mes 2 professeurs me font confiance... mais ne regardent pas assez mon travail* ». Par contre **Adriana** se démarque de ses partenaires français, dont le dynamisme tout relatif est en contradiction pour elle avec la subsomption principale, à savoir « faire de la science » : « *côté français, ils freinent ; ils sont très peu motivés par faire des entretiens-enregistrements.* ». Pour **Adriana**, il vaut mieux « faire de la science » coûte que coûte et accepter pour cela des subsomptions financières que de trop baisser les bras, d'autant que « faire de la science » participe à la « réalisation de soi ».

En cela, **Adriana** est proche de bien des salariés qui privilégient « l'utilité sociale » jusqu'à accepter d'autres subsomptions beaucoup moins appréciées, beaucoup d'ailleurs en explicitant beaucoup plus cette « utilité sociale » et moins la « réalisation de soi » que ça peut apporter, beaucoup soulignant aussi l'« instauration de lien social ».

C'est le cas de **Kalida** pour qui « utilité sociale » et « instaurer du lien social » semblent être les motivations principales, loin devant les subsomptions financières de son organisation et la « réalisation de soi » (Si c'est « *faire carrière* »).

Le rêve de **Kalida**⁴⁵⁸ serait de « *travailler plus dans le social, le caritatif (ex : resto du cœur), au service des autres... en ayant de l'autonomie mais aussi avec de la cohésion, de l'entre-aide* ». En parlant de son entreprise au sein du monde socio-économique, **Kalida** a beaucoup insisté sur son utilité sociale en finançant des start-up et donc en favorisant « *l'innovation, génératrice d'emplois.*

457 Adriana (28ans, en couple et sans enfants, research assistant post-doc depuis 2 ans, Master et doctorat en sociolinguistique à Londres, mère et père professeure et ingénieur en Slovaquie)

458 Kalida (Moins de 40 ans, divorcée, 1 fille, comptable non cadre, 8 ans d'ancienneté, BTS de Comptabilité, mère infirmière et père pilote de ligne)

Des idées fantastiques dans la médecine (ex : sur le cancer, endoscopie), dans la « e-music-school » » et a également beaucoup insisté sur sa participation à cela : « Je travaille côté start-up. Je gère les décaissements pour elles. C'est parfois urgent : 2 jours de retard et (c'est le) dépôt de bilan ». Néanmoins, elle est consciente des subsomptions financières et de ses contraintes en parlant de « Lois fiscales changeantes » mais aussi de ses risques « plus de niches fiscales entraînant la création de « plus de produits financiers » » d'où des « contrôles et des réglementations très complexes (agrément AMF) ; « mais ça ne me concerne pas directement » précise t'elle. Tout cela est à prendre en compte pour comprendre ces objectifs-motivations.

Tout d'abord, **Kalida** tient à préciser qu'elle a été « embauchée (« En Intérim puis CDI ») après 6 mois de chômage » mais pour dire que « Gagner ma vie, (c'est) plus épanouissant que de rester chez soi ! ». En tout cas, elle a « d'autres chats à fouetter (hors travail) que faire carrière. ». « J'adhère à l'utilité de la boîte » confirme t' elle.

Les objectifs-motivations de **Laeticia** sont encore plus vite dits, mais reflètent une désillusion totale : « Pas beaucoup d'estime pour cette boîte, moins que pour d'autres. Trouver du travail, gagner ma vie. est une question de survie ! Je n'ai trouvé que cela et j'ai accepté en sachant que ce n'était pas mon truc. ». Seule la dimension « instrumentale » du travail est donc évoquée. La désillusion qu'elle semble avoir n'est en rien liée à une personnalité particulière et les raisons de celle-ci apparaissent lorsqu'elle parle de ce qu'elle rêve:

Le rêve de **Laeticia**⁴⁵⁹ est représentatif de ce que disent vouloir vivre bien des salariés. Son rêve est de « travailler dans petite ou moyenne entreprise de BTP pour la rénovation de l'habitat (écologique, BBC, etc..) car c'est positif pour la société ». Notons que l'entreprise actuelle de Laeticia est une entreprise de BTP. Ensuite, elle précise, en plus du côté « positif pour la société » la dimension « expressive » de ce travail rêvé, plutôt « instaurer du lien social » induisant une « réalisation de soi ». Elle rêve de travailler « dans une équipe-projet polyvalente, chacun avec son métier, avec interconnexion et prise en compte des impératifs des autres, ex : innovation, marketing, chantiers », avec un soucis de « compréhension mutuelle, de connaissance, même superficielle, des métiers des autres ». **Laeticia** est d'autant plus désillusionnée que le contraste est grand avec la perception qu'elle a de son entreprise dans l'environnement socio-économique. Pourtant, ce n'est pas la subsomption financière qui la heurte : elle trouve que « l'exigence de profit (n'a) rien à voir avec la cupidité : nécessité d'équilibre plutôt pour survivre » et elle précise « On ne

459 Laeticia (55 ans, mariée et 2 enfants, contrôleur de gestion, près de 10 ans d'ancienneté, Ecole commerce, Père : un D.G. D'une grande entreprise, mère au foyer.)

cherche pas la réduction des coûts mais l'augmentation du C.A.. », alors que la « réduction des coûts » est mentionnée par beaucoup d'autres salariés. Ce qui heurte Laetitia, ce n'est pas spécialement l'objectif, « décrocher un maximum de contrats publics BTP » mais la manière de l'atteindre, à savoir « sans beaucoup d'états d'âme », puisqu'il s'agit de « pompage du fric public : on roule l'État dans la farine ». Enfin, elle convient de l'utilité sociale de sa compagnie (« Construction d'infrastructures au niveau national et fait vivre des milliers de personnes ») mais regrette de ne pas du tout y participer car elle se sent un « rouage sans plus (Pas comme avant, ailleurs) : je sors des chiffres formatés : une machine pourrait le faire »

En ne faisant état que d'objectifs-motivations purement « instrumentales », tout en percevant sa compagnie dans le monde socio-économique de manière moins négative que bien d'autres salariés, **Laetitia** souligne l'importance des modes de fonctionnement qui conditionne aussi bien « l'instauration de lien social » que la « réalisation de soi » et jusqu'à « l'utilité sociale » si le travail est par trop réifié, instrumental (« Je sors des chiffres formatés : une machine pourrait le faire »).

Cette déprime, que vit donc Laetitia, se retrouve également chez **Nadège**⁴⁶⁰, dont la perception de son organisation dans le monde socio-économique est analysée dans la section précédente. Cette perception souligne un objectif discutable (« Faire du fric, beaucoup plus qu'avant. ..Maintenant, vendre est une obsession », bref une forte subsumption financière) mais une utilité sociale qui se maintient quand même : « Bons produits d'assurance : de qualité, peu de mauvaises surprises, contrats honnêtes. Au début, esprit mutualiste de « gauche »... qui disparaît. ». Le rêve de Nadège serait de revenir à son cœur de métier (Aider les gens ayant subi un sinistre) : elle dit vouloir « Me spécialiser dans les sinistres : plus riche, plus intéressant (expertise, etc.), faire UNE chose, mais bien. (A MAIF, on fait tout et rien (« tout » dont vendre des produits financiers), on survole) » et ce avec « plus d'autonomie, de liberté, de responsabilité, de confiance » (Voir à ce sujet l'analyse du témoignage de **Nadège** dans la sous-section B2-3-5 Perception et souhaits de salariés de P.M.E. ou sociétés de sociétés). Le rêve de Nadège associe « utilité sociale », « instaurer du lien social », « réalisation de soi », ce qu'elle ne retrouve pratiquement plus actuellement :

Pour l'heure, ses objectifs-motivations sont ou étaient de « Se sentir utile » en trouvant « valorisant d'être intégrée dans une entreprise avec une éthique qui me va (Solidarité, mutualisation) ». « Au début, je m'y suis retrouvée » dit elle, mais « de moins en moins après... maintenant, c'est tout en bas (**Nadège** fait état de dépression et d'arrêt de travail durant l'entretien). ». Bien qu'elle juge très négativement le fonctionnement dans son organisation (Voir

460 Nadège (moins de 35 ans, célibataire, technicien d'assurance dans une « hot line » d'une mutuelle d'assurance, plus de 10 ans d'ancienneté, DUT en technique de commerce, père ouvrier maçon dans une institution, mère au foyer avec 5 enfants)

l'analyse de son témoignage dans la sous-section *B2-3-5 Perception et souhaits de salariés de P.M.E. ou sociétés de sociétés*) Nadège concède que « *Néanmoins, (il y a de) bonnes conditions d'horaires, de congés, de mutuelle, de couverture de salaire lors d'un congé maladie* », soulignant ainsi l'intérêt instrumental de son travail, qu' elle affirme d'ailleurs très clairement : « *Gagner ma vie ? : (c'est) Une contrainte !!* ».

Selon **Emerique**⁴⁶¹ son rêve est réalisé : « *J'ai choisi mon travail actuel après 14 ans de travail en B.E. « pur » (Technicien dans un bureau d'Études perçu comme assez fermé), et ce pour avoir des responsabilités et de l'autonomie* ». Dans ce travail, c'est moins la sanction que l'accompagnement qu'il privilégie : « *je souhaite plutôt être un support de production que d'être curatif et « dérogations »* ». **Emerique** privilégie « *la dimension terrain (« Qui provoque la remise en cause personnelle »* précise t'il) *avec un face à face direct, pour mieux se faire comprendre, pour mieux échanger* » (Au lieu des contacts par mails, procédures, etc, ex : aller sur place en Chine). Ce que réalise **Emerique** correspond au rêve de Nadège alliant « *utilité sociale* », « *instaurer du lien social* », « *réalisation de soi* ». C'est ce que **Emerique** résume en parlant de ses objectifs-motivations en citant d'abord : « *Gagner ma vie !* »..... *sinon, je puis m'occuper ailleurs !* ». Pour Emerique, il y a certainement bien d'autres façon que le travail salarié pour être utile, instaurer du lien, se réaliser. Mais il travaille quand même de très bon cœur : « *J'y vais avec plaisir. J'ai des relations sociales avec des personnes de tous les âges, avec toutes leurs préoccupations (enfants, etc..)* ». « *C'est un contact avec la vie* » résume t'il, d'autant que le « *Travail Bureau+ travail terrain me plaît* » dit il (Cette addition « *bureau+terrain* » devant renforcer ce « *contact avec la vie* ») en ajoutant « *ainsi que le côté technique et économique* » à relier à la « *réalisation de soi* ».

Le principal objectif-motivation de **Florain**⁴⁶² correspond à l'utilité sociale qu'il perçoit de son organisation, perception analysée dans la section *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*. Il s'agit pour Florain de « *mettre la société à l'abri de personnes malfaisante* », d'assurer la « *liberté du citoyen, y compris dans son corps* » et un « *bon fonctionnement de la société, sans avoir peur* ». Il s'agit également de « *reconstruire des victimes sexuelles* » (« *On est les premiers à les reconnaître comme victimes* »), « *de faire prendre conscience au coupable (assumer ses actes, rédemption)*. **Florain** remarque que d'autres n'ont pas la

461 Emerique (Plus de 55 ans, marié avec 3 enfants et 2 petits enfants, technicien en support de Production, plus de 30 ans d'ancienneté, technicien supérieur, père et mère techniciens supérieurs au CEA et au CNET)

462 Florain, (45 ans, séparé et 3 enfants, O.P.J., 14 ans d'ancienneté, école d'infirmiers psychiatriques puis école de police, père jardinier, mère au foyer (Florain est le benjamin de 6))

même motivation : « *certaines collègues n'en ont rien à cirer : seulement punir.* ». Florain trouve son travail « *épanouissant et usant* » : « *l'humain, c'est ethnologique* » dit-il car il s'agit « *de le cerner, de parler son langage* » : « l'instauration de lien social » est à faire quelle que soit la personne. Néanmoins, Florain perçoit également une dimension instrumentale, contraignante, du travail : « *Gagner ma vie : contrainte !* » dit-il en précisant « *Je pourrait vivre rentier mais avec une activité épanouissante* », alors que d'autres salariés disent vouloir travailler même après avoir gagné au loto.

Même à propos de « rêve de travail » **Gaston**⁴⁶³ parle de ce qu'il a vécu, des « nécessité de la vie » dès sa jeunesse, sans trop passer par la case « rêve ». Étant « *immigré sicilien, né en Sicile* » **Gaston** n'a « *pas le choix* ». Il faut « *Travailler pour vivre* » mais « *le travail est un moyen, pas une fin en soi* ». **Gaston** explique alors les débuts de sa vie professionnelle et militante : « *Au centre d'apprentissage j'étais bon en chaudronnerie et forge, mais j'ai préféré être tourneur et ajusteur, à défaut d'être électricien (mon rêve)* ». *J'ai eu mon CAP pour gagner ma vie et j'ai commencé dans une boîte de merde. J'ai changé de boîte à 20 ans et j'ai connu la solidarité et le social. J'ai osé me rebiffer et je suis devenu militant. J'ai toujours voulu le travail d'équipe, la solidarité, la bonne ambiance.* Plus que le métier, son utilité, c'est la dimension instrumentale assumée du travail (« *le travail est un moyen, pas une fin en soi* ») et la motivation du « lien social » associé à vivre une bonne vie (« *bonne ambiance* ») qui motive **Gaston**, du moins dans sa jeunesse, accompagnée de la détermination de se battre pour cela : le premier objectif-motivation qu'il cite est imprégné d'un esprit de révolte acquis donc très tôt : « *Toujours contester est une motivation forte mais (aussi) faire du bon boulot professionnel : question de crédibilité vis à vis de la direction* ». Cette motivation de contestation est toujours au premier plan : « *on m'a demandé d'être chef (Contrôle final, métrologie des MCN) ; j'ai accepté après négo du salaire ET en restant responsable syndical : pas de changement d'état d'esprit !* ». La motivation instrumentale (« *Gagner sa vie* ») est de nouveau évoquée : « *passage de P1 à P2 pour obtenir une augmentation de salaire* » mais relativisée sur 2 plans : certes, il faut tenir compte des « *contrainte de famille* » mais « *travailler c'est (aussi) apporter sa pierre (à la société)* » ...« *mais pas à n'importe quel prix !* » s'empresse-t'il d'ajouter, toujours militant.

463 Gaston (Plus de 55 ans, marié 3 enfants et 3 petits enfant, ouvrier métallurgiste P2 dans une entreprise de moules de bouteilles et délégué CGT, plus de 25 ans d'ancienneté, CAP de tourneur, formations syndicales CGT, parents immigrés siciliens, père manœuvre dans une entreprise travaillant pour la SNCF et mère au foyer)

A propos de ses rêves de travail, **Rachelle**⁴⁶⁴ insiste sur l'instauration de lien social « *J'aime bien amener les personnes à moi, les sécuriser, les apaiser, voir avec eux. J'ai commencé comme ambulancière, un métier de relations. Je n'aime pas être solitaire, sur une machine. J'aime le métier que je fais : utile aux gens et j'apprends pleins de choses* ».

Les objectifs-motivations de **Rachelle** reprennent ce qu'elle a dit de l'utilité et des objectifs de son organisation gérant le village d'autistes âgés dans lequel elle travaille. Ses objectifs-motivations actuelles sont d'être « *utile, à l'écoute des autres* ». « *Ici, je suis dans mon domaine, avec les autistes* » assure t'elle en ajoutant « *j'ai envie de les protéger, car ils sont plus vulnérables ; on s'y attache même s'ils me soûlent un peu, s'ils sont pénibles* ».

A propos d'avoir un salaire pour vivre, **Rachelle** tient à préciser que c'est d'abord « *un besoin d'épanouissement plus qu'une contrainte* » ; d'ailleurs « *Si je serais rentière, je ferais du bénévolat* » dit elle. Ainsi, pour **Rachelle**, de situation et d'origine modeste, la dimension « expressive » du travail (Utilité, instauration de lien social et épanouissement procédant de cette utilité et de la relation aux autres) semble beaucoup plus importante que sa dimension « instrumentale ».

Hermann a une perception assez positive et rassurante de sa boîte, un charcutier-traiteur, dans l'environnement socio-économique : rester le meilleur sur la place, clients fidèles mais exigeants, mais également la clientèle plus modeste de la pause déjeuner, des contraintes d'hygiènes et de qualité. Le rêve de **Hermann**⁴⁶⁵ est de « *Rester dans cette boîte avec le fils à la place du père et moi à la place du fils, comme chef de labo (des cuisines)* ». **Hermann** a une forte motivation de « réalisation de soi », d'épanouissement et de reconnaissance : « *pour lui montrer (au fils) de nouveaux plats... que j'aime ce métier, que je l'ai choisi : je suis cuisinier ni par défaut ni par dépit* ».

Hermann aime son « *métier manuel* ». « *Pour moi* », dit il, « *le travail c'est sérieux* » : *pour l'argent, pour gagner sa vie* ». Pour Hermann, « *gagner sa vie* » est « *à la fois un objectif, un épanouissement et une contrainte* ». Hermann parle d'une « *tendance quand même à (vouloir) gagner plus* » et donne l'exemple suivant : « *Durant le coup de feu de Noël, la prime nous fait tenir* ». Pour Hermann, dimension « expressive » et dimension « instrumentale » du travail sont très liées.

464 Rachelle, (Plus de 50 ans, en couple, 3 enfants, 1 petit enfant, surveillante de nuit A M P dans un village d'autistes âgés, 3 ans d'ancienneté, Formation de dactylo, ambulancière et A.M.P.(assistante médico-pédagogique), Père ouvrier métallurgiste, mère au foyer.)

465 Hermann (Moins de 25 ans, célibataire, cuisinier chez un traiteur réputé depuis 2 ans, CAP de cuisinier puis de traiteur, père et mère instituteurs)

Encore plus que Hermann, **Khaled** a une perception positive et rassurante de son organisation dans le monde socio-économique (Utilité primordiale des services de santé, et de son service, mais des contraintes budgétaires qui apparaissent).

Le rêve de travail de **Khaled**⁴⁶⁶ est tourné vers les autres, avec une dimension à la fois « utilité sociale » et « création de lien social » « *J'aimerais être animateur et gérant d'un centre de vacances d'un comité d'entreprise pour rendre les gens heureux, leur changer les idées* », et pour cela « *avoir un budget et organiser leurs vacances.* ». Pourtant, ses objectifs-motivations dans son travail actuel sont d'abord « instrumentales ». Sa motivation première est « *Pour la fin du mois !* » en ajoutant « *Gagner ma vie, subvenir à ma famille est primordial.* » et en soulignant sa chance : « *Avoir un travail, c'est un luxe dans la conjoncture actuelle !* ». D'ailleurs, au début, c'était sa seule motivation : « *Au départ, pas intéressant* ». Ensuite, il a compris qu'il fallait « *Être intéressé par ce qu'on fait* » et trouve que « *maintenant c'est intéressant grâce à Jean (son chef) qui a tout fait pour* ». « *Je me plaît au travail* » reconnaît t' il, tout en s'empressant de rappeler « *mais avant tout c'est pour la fin du mois !* ». Peut être que **Khaled** a dû suffisamment « galéré » avant d'avoir un emploi stable pour toujours avoir à l'esprit la « nécessité de la vie » que de la gagner, les autres dimensions, expressives, étant en sus.

Meriadec⁴⁶⁷ a certes galéré aussi, mais il a été soutenu du fait de son origine sociale, et son rêve de travail est dans la continuité de ce qu'il a enfin obtenu (« *Je suis très bien où je suis* » dit il « *car J'ai mis beaucoup de temps à obtenir ce poste (chercheur titulaire)* ») avec un supplément d'épanouissement personnel (« *J'aimerais faire la même chose en province* ») et d'utilité sociale (« *J'aimerais bien utiliser mes compétences sur des questions de société, ex : O.G.M.* »).

Ces objectifs-motivations actuelles confirment l'importance qu'il donne à « l'utilité sociale » quand il dit vouloir « *Comprendre et aider à comprendre (grâce aux math) dans d'autres disciplines (ex : biologie)* » et même « *Produire des outils logiciels utilisables par d'autres, sans moi.* ». Pour **Meriadec**, « *Gagner ma vie est un épanouissement, une liberté : si je gagne au loto, je travaille pareil.* » et il explique pourquoi : « *J'ai longtemps étudié en étant à la charge de mes parents et mon patrimoine actuel (appartement à Paris puis maison) je l'ai grâce à mes parents : (c'est) pesant, (c'est une) absence d'autonomie.* ». « Utilité sociale » et « réalisation de soi »

466 Khaled (Plus de 35 ans, marié et 3 enfants de 5 mois à 10 ans., Responsable du magasin lingerie dans une pharmacie centrale. Coordinateur logistique, depuis Novembre 2006, Niveau bac pro comptabilité (« *Je me suis sauvé en Février de l'année du bac* »), 9 ans comme ambulancier, Formation permanente au logiciel SAP et cariste, père aide soignant et mère au foyer et famille d'accueil.)

467 Meriadec, (Plus de 30 ans, marié et 2 enfants de 6 et 3 ans, Chargé de recherche de 2. classe au CNRS, 3 ans d'ancienneté dont 1 an post-doc puis 2 ans comme titulaire, Doctorat de mathématiques appliquées, Post-doc à Berkeley/USA, Mère cadre dirigeante dans l'industrie, père entrepreneur (aménagement du territoire))

semblent donc primordial pour Meriadec.

Zoubeda⁴⁶⁸ galère toujours et ses rêves sont bien loin de la réalité qu'elle vit. **Zoubeda** aimerait travailler « *dans une organisation internationale, de coopération ou diplomatique, en contact avec des cultures différentes pour m'épanouir en rencontrant les personnes les plus diverses.* » et ajoute « *Pas spécialement pour le fric, même s'il en faut !* » alors que sa situation actuelle et la dimension « expressive » de son travail conduit à des objectifs-motivations tout à fait différentes de ses rêves.

Zoubeda a en effet une perception très négative de son employeur, un restaurant pour riches touristes, dans le monde socio-économique (Aucune utilité sociale sinon de faire travailler des gens, « *Faire un maximum de profit possible sur le dos des pauvres affamés qui travaillent pour eux* ») ce qui fait que sa « *motivation (est) uniquement, exclusivement financière dont des repas gratos (même si « les plats du personnel sont mauvais, faits avec produits bas de gamme ou de la viande « limite »* »). A son travail, « *rien ne m'y plaît* » dit elle en concluant que « *Gagner sa vie m'est une contrainte : ça m'empêche de* ». Ainsi, d'une part **Zoubeda** n'a qu'une motivation « instrumentale » de son travail, mais d'autre part la dimension « expressive » est jugée très négativement, indiquant un sentiment de révolte beaucoup plus que de fatalité ou de neutralité, ainsi qu'une souffrance au travail visible durant tout l'entretien.

3-3-4 Objectifs-motivations inspirés par les convictions ?

Les analyses et discussion des verbatims dans les 2 sous-sections précédentes montrent au moins la diversité des objectifs-motivations des salariés, diversité alors même que les situations « objectives » semblent similaires, mais aussi similarité alors même que les situations « objectives » sont différentes.

Des synthèses sont néanmoins tentées pour répondre à nos questions de thèse. Pour se faire, une typologie des objectifs-motivations doit être définie. Cette typologie est faite à posteriori, à partir des codages esquissés pour faciliter l'analyse des entretiens qualitatifs, et surtout pas à priori pour, par exemple en posant des questions précises mais donc orientés. Cette typologie est donc fondée sur l'analyse des entretiens et sur les thèmes mobilisés pour discuter ces analyses, à savoir la subsomption formelle (notamment financière), la « nécessité de la nature » et les 3 thèmes constitutifs de l'essence du travail selon K. Marx d'après Canino Rémi, « *utilité sociale (1), réalisation de soi (2), instauration de lien social (3)*. Rappelons que « nécessité de la nature » et les

⁴⁶⁸ Zoubeda (Moins de 30 ans, célibataire sans enfants, hôtesse d'accueil dans un restaurant chic depuis 3 ans tout en étudiant : Licence de journalisme en Roumanie, Master 2 en Sciences Politiques puis en philosophie ; Paysans ouvriers pauvres en Roumanie.)

3 thèmes constitutifs de l'essence du travail renvoient respectivement aux dimensions « instrumentales » et « expressives » du travail.

La typologie adoptée croise ces thèmes mobilisés pour la discussion des verbatims avec la détermination sociale principale du salarié, à savoir qu'il a un lien de subordination avec son employeur : *l'utilité sociale (1)* peut être une motivation relative à l'organisation, mais la perception par les salariés de leur organisation dans le monde socio-économique, analysée dans la section B3-2 précédent, nous conduit à y rajouter les objectifs de celle-ci et les contraintes du monde socio-économique sur celle-ci. Ceci nous conduit aux rubriques suivantes :

Perception de l'objectif financier (de l'employeur) : cette rubrique renvoie à une subsomption considérée comme primordiale : la subsomption financière dont l'accumulation du capital est la déclinaison dans les entreprises à but lucratif,

Motivations personnelles, se rapportant personnellement au salarié, dont l'une, le salaire, renvoie à la dimension instrumentale du travail, à une « nécessité de la nature » et les autres (Épanouissement, relations, reconnaissance) renvoient à une dimension expressive du travail, plus précisément à *réalisation de soi (2)*, *instauration de lien social (3)*,

Statut du salaire, les entretiens nous montrant que le salaire a aussi pour bien des salariés une dimension « expressive » d'objectif ou de réalisation de soi (Épanouissement, liberté, autonomie),

Motivations externes, se rapportant à leur organisation, renvoyant certes à l'utilité sociale, mais renvoyant également, pour objectifs et contraintes de l'organisation, soit à utilité, soit à la subsomption formelle, financière ou non, soit à « nécessité de sa nature », selon en particulier la perception par le salarié de ces objectifs et contraintes, comme nous l'analysons dans les 2 sections précédentes.

Bien souvent, les salariés ont cité plusieurs motivations qui les guident ou contraintes qui les poussent ce qui fait que le nombre total de voix est supérieur au nombre de salariés du groupe considéré dans les tableaux présentés.

Ainsi pour l'objectif financier, cupidité et survie peuvent être cités par la même personne, si elle considère qu'il s'agit de survie entre les mains d'actionnaires cupides. En outre, quelle que soit l'appréciation sur cet objectif (de « survie » à « cupidité »), il peut être considéré explicitement comme une contrainte et non comme une motivation positive.

Une synthèse des objectifs-motivations peut être faite au regard de la position professionnelle, managers ou non. Cette synthèse, comme celle faite dans la sous-section B2-3-8 *Perception et*

souhait selon les *type de salariés* à propos des convictions ou valeurs souhaitées, ne montrent pas des différences très marquées selon les tableaux ci-dessous, surtout en tenant compte du fait que la catégorie « managers » est sur-représentée dans les entreprises du CAC 40.

Seule la perception de l'objectif financier de l'organisation est assez différente entre managers et managés. Les managers y voient plus de la cupidité mais aussi une condition de survie et les managés en perçoivent plus les contraintes subies. Cette perception de l'objectif financier n'est pas si loin de celle de l'ensemble des salariés d'entreprises du CAC 40.

perception Obj finance perception Obj finance dans "CAC 40"	cupidité	juste	contrainte	survie	TOTAL
	5	9	9	18	34

Managers					TOTAL
perception Obj finance	cupidité	juste	contrainte	survie	TOTAL
	6	9	9	13	31
Motivation perso	Epanouissem	Relation	salaire	reconnais (discrete?)	
	17	19	11	2	31
Statut salaire	contrainte	epanouissement	objectif		
	11	17	2		31
Motivation externe	objectif orga	utilité	contrainte orga		
	7	24	8		31

Managés					TOTAL
perception Obj finance	cupidité	juste	contrainte	survie	TOTAL
	2	13	19	6	33
Motivation perso	Epanouissem	Relation	salaire	reconnais (discrete?)	
	18	15	16	7	33
Statut salaire	contrainte	epanouissement	objectif		
	17	16	1		33
Motivation externe	objectif orga	utilité	contrainte orga		
	17	30	4		33

Par contre, à propos des motivations personnelles ou externes ainsi qu'à propos du statut du salaire les différences de perceptions ne sont pas assez flagrantes pour en tirer un quelconque enseignement au regard de la position professionnelle ou du type d'organisation (les managers interviewés étant principalement dans une entreprise du CAC 40).

Pour répondre à nos questions de thèse, l'analyse est donc faite en s'appuyant sur le groupe de convictions les plus importants, à savoir «cohésion», puis sur la catégorie éthique la plus importante dans ce groupe, à savoir «cohésion&éthique » qui fait tout de même la moitié du total, et en l'opposant au autres salariés.

Comparons d'abord, les salariés très majoritaires qui souhaitent [cohésion-solidarité] aux autres, à savoir ceux plutôt [équipe-projet] performante ou [chacun pour soi]

Act solidaire					TOTAL
perception Obj finance	cupidité	juste	contrainte	survie	
	6	14	22	12	45
Motivation perso	Epanouissem	Relation	salaire	reconnais (discrete?)	
	22	26	19	7	45
Motivation externe	objectif orga	utilité	contrainte orga		
	16	40	6		45

Les 19 « sauf solidaires » correspondent donc au 18 [équipe-projet], dont un n'a pas été interviewé sur ce sujet, et au 2 [chacun pour soi].

Tous sauf solidaires					TOTAL
perception Obj finance	cupidité	juste	contrainte	survie	
	2	8	6	7	19
Motivation perso	Epanouissem	Relation	salaire	reconnais (discrete?)	
	13	8	8	2	19
Motivation externe	objectif orga	utilité	contrainte orga		
	8	14	6		19

En nombre bien sur mais surtout en proportion, les « solidaires » sont plus importants à percevoir l'objectif financier comme une contrainte à laquelle il faut se plier mais qui n'est pas motivante.

A propos de motivations personnelles, celle citée nettement plus souvent proportionnellement par les « solidaires » est « être en relation avec les autres » qui inclut le « faire ensemble ». Par contre, le « salaire » est une motivation en proportion également citée tandis que « épanouissement personnel » est en proportion beaucoup moins cité par les « solidaires » que par les autres. Dit autrement, les « solidaires » privilégient plus « l'instauration de lien social » et les autres privilégient plus la « réalisation de soi ».

La « reconnaissance » semble plus citée, en proportion, par les « solidaires » que par les autres, mais une bonne moitié a tenu à préciser qu'ils souhaitaient une reconnaissance « discrète » par leurs

collègues, et surtout pas publiquement par leur hiérarchie pour être mis en avant comme exemple à suivre : la reconnaissance réciproque enrichit la relation aux autres.

La perception ou statut de « gagner sa vie » nous a semblé important à recueillir : gagner sa vie, et ce quel qu'en soit la méthode, est un élément primordial de la vie. Beaucoup parlent de « contrainte » (« Il faut bien manger et payer ses factures »), peu d'objectif (« Gagner le plus possible ») et pas mal d'autonomie, d'indépendance vis à vis des autres, d'épanouissement. Cette perception, ce statut de « gagner sa vie » est-il corrélé, explicable, en fonction des catégories éthiques ? Il semble que non d'après le tableau suivant :

Statut salaire	contrainte	epanouissement	objectif
Tous sauf solidaires	6	11	2
Act solidaire	22	22	1
Act merite	12	10	2
Act equité ou egalitaire	16	23	1

Il n'y a guère de différence de perception entre les catégories « mérite » et [équité] et pas d'opposition entre « solidaire » ou non. Les corrélations fortes entre [équité] et « solidaire » et entre « sauf solidaire » et « mérite » ne se retrouvent pas dans ce tableau à propos du statut du salaire : les « sauf solidaires » et les [équité] semblent percevoir plus « épanouissement » que « contrainte » et il y a même similarité de perception entre « solidaire » et « mérite ».

La raison inspirée par des convictions ne semble donc pas pouvoir expliquer les statuts divers donnés au salaire. Nous verrons dans le chapitre *B4- Les affects, raisons profondes de choix raisonnables* que la perception du salaire, son statut, semble liée beaucoup plus clairement aux affects éprouvés.

A propos des motivations externes, celle largement citée est l'utilité, « être utile » à la société plus qu'à son employeur. Cette motivation « d'utilité » est proportionnellement plus citée par les « solidaires ». Contribuer aux objectifs de l'entreprise est par contre proportionnellement plus citée par les « non solidaires »⁴⁶⁹. Cette proportion est encore bien plus grande si l'on tient compte qu'au moins 6 salariés « solidaires » citent aussi « objectifs » parce que justement cet objectif est selon eux l'utilité. C'est le cas en particulier de ceux qui travaillent dans des associations ou services publics. Enfin, la motivation des salariés « solidaires » par les « contraintes » auxquelles doit faire face leur employeur est proportionnellement moins grande que pour les autres comme s'ils relativisent ou contestent les subsomptions formelles éprouvées par leur organisation, dont la subsomption financière.

⁴⁶⁹ Utilité renvoie à « nécessité de sa nature » (Spinoza) et liberté MAIS objectifs renvoie à contraintes et acceptation

Les mêmes tendances se confirment entre la catégorie « solidaire&éthique » et les autres (comme si le caractère « éthique » renforce les caractéristiques du groupe « solidaire »), chaque groupe ayant à peu près la même taille et alors même que l'autre groupe est composé pour une bonne part de « solidaire&mérite ». (12 sur 31).

Act solidaire&équité					TOTAL
perception Obj finance	cupidité	juste	contrainte	survie	
	3	10	19	9	33
Motivation perso	Epanouissem	Relation	salaire	reconnais (discrete?)	
	17	19	12	5	33
Motivation externe	objectif orga	utilité	contrainte orga		
	10	30	5		33
	dont 6 obj=util				

Tous sauf solidaire&équité					TOTAL
perception Obj finance	cupidité	juste	contrainte	survie	
	5	12	9	10	31
Motivation perso	Epanouissem	Relation	salaire	reconnais (discrete?)	
	18	15	15	4	31
Motivation externe	objectif orga	utilité	contrainte orga		
	14	24	7		31

En nombre bien sur mais surtout en proportion, les « solidaires&éthique » sont beaucoup plus importants à percevoir l'objectif financier comme une contrainte à laquelle il faut se plier mais qui n'est pas motivante.

A propos de motivations personnelles, celle citée nettement plus souvent proportionnellement par les «solidaires&éthique» est toujours « être en relation avec les autres » qui inclut le « faire ensemble ». Par contre, le « salaire » est une motivation moins citée dans cette catégorie «solidaires&éthique» tout comme « épanouissement personnel ». La « reconnaissance » semble également citée, en proportion, plus par les «solidaires&éthique» que par les autres, mais une bonne moitié a tenu à préciser qu'ils souhaitaient une reconnaissance « discrète » par leurs collègues, et surtout pas publiquement par leur hiérarchie pour être mis en avant comme exemple à suivre.

Concernant la perception, le statut du salaire, la même non corrélation avec ces 2 catégories éthiques se confirme :

Statut salaire	contrainte	epanouissement	objectif
Act solidaire&équité	15	18	0
Tous sauf solidaire&équité	13	15	3

Il y a même distribution de salaire comme « contrainte » et « épanouissement » dans ces 2

catégories éthiques, qui ne sont donc pas différenciatrices. Seuls les quelques salariés qui veulent gagner le plus possible (salaire comme « objectif ») se regroupent dans « tous sauf solidaire&équité ».

A propos des motivations externes, celle largement citée est l'utilité, « être utile » à la société plus qu'à son employeur. Cette motivation « d'utilité » est proportionnellement bien plus citée par les «solidaires&éthique». Contribuer aux objectifs de l'entreprise est par contre proportionnellement bien plus citée par les autres. Cette proportion est encore bien plus grande si l'on tient compte qu'au moins 6 salariés «solidaires&éthique» citent aussi « objectifs » parce que justement cet objectif est l'utilité. C'est le cas en particulier de ceux qui travaillent dans des associations ou services publics. Enfin, la motivation des salariés «solidaires&éthique» par les « contraintes » auxquelles doit faire face leur employeur est proportionnellement nettement moins grande que pour les autres comme s'ils relativisent ou contestent les sous-implications formelles éprouvées par leur organisation, dont la sous-implication financière.

3-4 Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective

Suite au thème « Perception de votre organisation dans l'environnement socio-économique », les salariés sont invités à parler de son fonctionnement interne, de la perception qu'ils en ont, du jugement qu'ils portent, de ce qu'ils souhaitent, de ce qu'ils font.

L'organisation hiérarchique et fonctionnelle d'une organisation, d'une entreprises composées de salariés, de même que son fonctionnement sur la base de procédures formalisées, peuvent être considérés comme surtout « construits », construit d'une certaine manière, par exemple selon la volonté de quelques dirigeants en fonction des objectifs retenus et des contraintes du monde socio-économique à ne pas ignorer, mais aussi en fonction de leurs propres objectifs . Vus comme cela, les organisations et leurs fonctionnements sont contestables, en premier lieu du fait de leur finalité.

D'un autre côté, nous pouvons considérer que ces organisations et leurs fonctionnements sont « nécessaires » car ils sont fondés sur les objectifs et l'utilité retenues et les nécessités et contraintes à prendre en compte et ils sont mis en place sous la seule conduite de la raison. Si l'on est d'accord sur les fondements, à savoir sur la sous-implication des objectifs, utilités, contraintes dans le champ socio-économique sur l'organisation et son fonctionnement, les modalités de mises en œuvre sous la conduite de la raison ne peuvent susciter que des contestations secondaires, à propos de la qualité, de l'efficacité de cette mise en œuvre.

Mais que les salariés aient l'un ou l'autre point de vue (Organisation et fonctionnement

« construit » ou « nécessaire »), c'est concrètement en vivant au sein de ces organisations qu'ils éprouvent, font l'expérience, ont la réflexivité à partir de ce vécu. En particulier, c'est au regard de ce vécu que les salariés ont porté la plupart de leurs jugements sur leur organisation, en particulier sur les valeurs qui l'inspirent, objet principal, avec les valeurs souhaitées, du chapitre *B2- Sens perçu et souhaité, catégories éthiques*, la différence entre les valeurs souhaitées et les valeurs dominantes qui inspirent étant l'indicateur principal de contestation au regard de notre question principale de thèse : « *Diversité des perceptions expriméesdes salariés: question de convictions et ..* »

Dans cette section B3-4, nous tentons de croiser 2 analyses et discussions : celles du chapitre B2, faites au regard des valeurs différenciatrices ou importantes du référentiel normatif proposé, et celles de la section B3-2 précédente à propos de l'organisation dans le monde socio-économique afin de percevoir, dans le respect aussi bien que dans le rejet de l'organisation et de son fonctionnement, ce qui relève des finalités : objectifs, utilité et contraintes, ce qui relève de l'éthique du fonctionnement et ce qui relève d'autre chose, à découvrir.

Comme pour la perception de l'organisation dans son environnement socio-économique, nous allons présenter, analyser et discuter les verbatims par position professionnelle, mais en se limitant à 2 catégories : managers et managés, catégorisation professionnelle qui nous a semblé la plus discriminante dans le chapitre B2 pour expliquer des différences de jugements et de souhaits éthiques.

A titre indicatif, ci-dessous, la répartition de ces positions professionnelles. :

Face au client> manager	oui	non	Total
oui	22	9	31
non	15	19	34
Total	37	28	65

Les 22 managers et face au client sont en particulier les « project managers » qui négocient, vendent, réalisent des contrats,

les 9 managers non face au client sont bien souvent des chefs de service en base arrière,

Les 15 non managers et face aux clients sont ceux qui sont en quasi permanence en contact avec des clients, élèves, patients, etc.. auprès desquels ils mettent à disposition des biens ou des services,

Les 19 non managers non face aux clients sont des employés en support (gestion-comptabilité, logistique, services généraux, administration, etc..).

Mais précisons tout d'abord les concepts mobilisés pour la discussion.

3-4-1 Concepts mobilisés pour discuter les perceptions du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective

Les perceptions par les salariés du fonctionnement de leur organisation sont déjà présentées, analysées et discutées dans le chapitre B2- *Sens perçu et souhaité, catégories éthiques* au regard des valeurs perçues, du moins les plus différenciatrices (Celles se rapportant aux relations entre les salariés et à la récompense, ainsi que autonomie et responsabilité). Ces perceptions exprimées ont beaucoup contribué à établir ces valeurs perçues de l'organisation résumées dans les petits tableaux présentés dans le chapitre B2, dans la mesure ou les jugements exprimés (Séquence « prise de recul » de l'entretien) sont étayés en faisant état de ces perceptions.

Dans cette section B3-4, l'analyse et la discussion de la perception du fonctionnement de l'organisation sont complémentaires de celles faites dans le chapitre B2 dans lequel il s'agit de juger. Dans cette section B3-4 l'analyse et la discussion sont également dans la continuité de celles faites pour l'organisation dans son environnement afin de cerner, chez les salariés, l'incontestabilité ou la contestation possible du fonctionnement qu'ils perçoivent. Le concept de subsomption, mais subsomption « réelle » que développe K. Marx⁴⁷⁰, est utilisé pour souligner que les exigences du capital comme d'autres exigences, peuvent être perçues comme imprégnant profondément le processus de travail, rendant le travail plus ou moins concret ou abstrait comme nous l'analysons plus loin. Les concepts de nécessité (Ex : nécessité d'avoir de la rigueur, de respecter des normes de qualité) et de limites imaginaires de la réalité sont également utilisés.

Subsomption, nécessité et limites peuvent être alors des critères pour apprécier la « liberté » ou « l'aliénation » des salariés dans son organisation ... replacée dans le monde socio-économique, ceci pour souligner que lorsqu'il y a domination il ne s'agit pas seulement de domination **au** travail, mais de domination **du** travail (salarié, dans notre étude) pour reprendre la distinction soulignée par S. Bouquin⁴⁷¹ et même chose pour l'émancipation : **au** travail ou **par** le travail.

Subsomption, nécessité et limites peuvent également être des critères pour repérer les affects qu'ils éprouvent, comme cela est fait dans la section B3-2, à savoir « acceptation, soumission ? » ou « Regret, tristesse, révolte ? ».

Les concepts de subsomption, de « nécessité de sa nature » et de « limites imaginaires de la réalité » sont présentés dans la sous-section B3-2-1 *Fatalité des organisations : concepts pour la*

470 Renault Emmanuel : « Il y a subsomption réelle lorsque la logique capitaliste de la production de survalueur ne conduit plus seulement à l'appropriation du produit du travail et à la surveillance de la continuité, de la durée et de l'intensité du travail, mais qu'en outre, elle « transforme la nature réelle du procès de travail ainsi que ses conditions réelles »

471 Bouquin Stephen, « Domination au travail, ou domination du travail abstrait ? La contribution de Jean-Marie Vincent à une sociologie critique du travail » in *Variations*, n°8, 2006, p76-89

discuter. Il n'y a pas lieu de les reprendre ici.

A ces concepts pour discuter les perceptions et souhaits des salariés à propos du fonctionnement de leur organisation , nous ajoutons les concepts de travail « abstrait » et « concret » , car ils permettent certes de poser quelques questions sur leurs vellétés de soumission ou de résistance (mais aussi révolte, accommodements), mais également sur leur possible implication et les modalités de cette implication, objet de la sous-section *B3-4-7 Conduite, implication effective au regard des convictions*.

Selon Stephen Bouquin⁴⁷² « *le travail totalisant de l'artisan .. se décompose par la domination du «travail abstrait », qui désigne ici le caractère social du travail, sous forme de travail mesurable et quantifiable, n'appréciant dans le travail concret (individuel) que la capacité de produire de la plus-value et de participer à la reproduction élargie du capital.* ».

Cette phrase permet de poser quelques bases de notre discussion des dires des salariés. Le thème de « l'artisan » peut renvoyer à l'image répandue de petite P.M.E. d'une organisation par projet (tel qu'analysé dans la section *A4-1 De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne*), image connue de bien des salariés, image magnifiant le caractère concret du projet même si l'analyse citée souligne déjà l'importance, l'exclusivité presque, de l'impératif financier. Dans cette phrase de S. Bouquin, le travail concret n'est pas détaillé. Toutefois, ce travail concret, ou ce désir de travail concret, est bien perçu, peut être un peu fantasmé, lorsque les salariés parlent de leurs objectifs-motivations dans la section B3-3 précédente. Ce travail concret est également bien perçu lorsqu'ils parlent des objectifs et de l'utilité de leurs organisation dans la section B3-2 précédente. Est également bien perçu dans cette même section B3-2 la subsomption formelle des objectifs financiers sur tous les autres et même sur l'utilité, cette subsomption conduisant, d'après les salariés, à « *n'apprécier dans le travail concret (individuel) que la capacité de produire de la plus-value* » (Comme l'écrit S. Bouquin), jusqu'à dire qu'il est inutile de citer d'autres objectifs, ceux-ci n'existant que pour remplir ce premier objectif. Lorsque les salariés parlent des objectifs, des reportings, des contraintes au quotidien, ils ne font que décrire, beaucoup en le déplorant, ce travail abstrait qui structure socialement leur travail, leurs relations de travail, et qui donc ne considère et n'apprécie que l'impact financier du « vrai » travail, du travail concret, et en appréciant d'ailleurs pareillement les salariés, les critères de mesure du « mérite » étant ceux caractérisant ce travail abstrait (Ex : résultat d'affaires, tenue du budget, etc..).

Ce travail abstrait est donc perçu dans le fonctionnement sous la forme d'un « *despotisme*

472 Bouquin Stephen : Ibid

représentant une forme de « subsomption » (ou soumission) réelle et non pas formelle »⁴⁷³ ». S. Bouquin ajoute que « *la subsomption du travail est aussi soumission à des processus abstraits de socialisation* ». D'après les dires des salariés, nous pouvons discuter de l'effectivité de cette soumission, soumission refusée par certains (Ex : refus ou « torcher » des reporting « pipeau »), soumission acceptée dans certains cas, au détriment d'autres objectifs, exemple vécu : les « faits générateur » (de paiements) à obtenir coûte que coûte quitte à déguiser les faits ou à bâcler le travail (Ex : livraison d'équipements non conformes). Dans ce cas, « *La subsomption est plus fondamentalement soumission aux formes de l'échange marchand (Dans notre exemple les événements déclencheurs d'une facturation) qui formalisent et estampillent les échanges (Ce sont vraiment les « milestones » des projets), la communication et l'agir humain⁴⁷⁴ (Toute activité, dont l'activité concrète, technique, est subordonnée à ces « milestones) ».*

Toutefois, « *Le travail salarié est à la fois captation d'énergie au travers de la logique de valorisation, le processus d'accumulation de capital, mais aussi conflit et résistance à cette subsomption réelle.* »⁴⁷⁵. C'est ce que nous voyons dans les souhaits et dans l'implication, sous forme de résistance, certes, mais également sous forme de priorisation (bien faire le travail concret, oublier ou « torcher » le travail abstrait et ses contraintes). Dans la mesure où « *Le travail comme pratique concrète, transformatrice, réciproque du sujet et de l'objet, est positif, alors que le travail sous sa forme abstraite et socialisée apparaît comme une réalité négative, bien qu'il articule les individus les uns aux autres.* »⁴⁷⁶, les salariés peuvent avoir une tendance à ne voir que le positif mais aussi à voir comme isolant des uns des autres toutes les procédures de reporting, abstraites au possible, remplaçant les réunions d'autrefois.

D'après S. Bouquin⁴⁷⁷, Courpasson⁴⁷⁸ « *retient l'hypothèse d'une soumission lucide de la part des salariés, et le fonctionnement des organisations reposerait plutôt sur un rapport d'acceptation des principes d'obéissance que sur le marchandage et la négociation.* ». Cette lucidité et cette soumission (plus ou moins dosée et ce souvent sans discussion préalable comme nous le voyons dans la sous-section *B3-4-7 Conduite, implication effective au regard des convictions*), est à relever dans la discussion des dires des salariés.

Compte tenu des subsomptions du monde socio-économique, en particulier dans la sphère « privée », nos verbatims sur le fonctionnement peuvent montrer que « *la domination au travail ne*

473 Bouquin Stephen : Ibid

474 Bouquin Stephen, « Domination au travail, ou domination du travail abstrait ? La contribution de Jean-Marie Vincent à une sociologie critique du travail » in *Variations*, n°8, 2006, p76-89

475 BouquinStephen : ibid

476 BouquinStephen : ibid

477 BouquinStephen : ibid

478 Courpasson David, *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000, 320p

*fait qu'exprimer de manière visible la domination **DU** travail abstrait »⁴⁷⁹. Effectivement, d'après leurs dires, des salariés ne s'abstiennent pas, d'une certaine façon, « de faire remonter l'analyse de la domination au travail jusqu'au travail lui-même » et ce naturellement « non pas comme réalité mythique ou idéale mais comme réalité concrète », par exemple objectifs chiffrés, reporting sous forme de « batonnage » d'activités ou de P.F.R. (project financial review) remplaçant les réunions d'antan, objectifs de qualité revus officieusement à la baisse pour respecter les objectifs de coûts, bref « abstraction imposée à la volonté des individus, ...domination sur la matérialité des relations sociales », domination reconnue par des salariés même si elle est « méconnue »⁴⁸⁰ ou volontairement ignorés par d'autres.*

Dans le même article, S. Bouquin dénonce «à notre époque, la tentation d'opposer « mauvais » et « bon » travail » quand bien même cette tentation « rencontre quelques difficultés objectives. Quelle serait en effet la forme de travail « sans domination » ? Que cette tentation existe chez des sociologues, prenons en acte sans la discuter, mais cette tentation peut exister également du côté des salariés, du moins la tentation, visible dans leurs dires et leur implication, de privilégier le « bon » travail » et de négliger ou oublier autant que faire ce peut le « mauvais » travail, ce qui permet d'oublier ou peut être de mieux supporter la domination.

Bref, comme le souligne d'ailleurs S. Bouquin dans ce même article, « L'absorption du travail vivant par le capital n'est jamais entière et l'individu ne se sépare jamais totalement de ses capacités d'agir. Les dispositifs d'investissement et de consentement se contrediront tôt ou tard jusqu'à susciter un retour de la subjectivité et d'une réflexivité critique, y compris des sujets dominé-e-s. ». Mais, selon les dires des salariés, ce « retour de la subjectivité et d'une réflexivité critique » ne vient pas seulement de contradictions **au** travail entre « les dispositifs d'investissement et de consentement » (Même si bien des salariés dans leurs dires dénoncent excès et incohérences d'injonctions contradictoires) mais également et surtout des contradictions **du** travail du fait de la multiplicité d'objectifs contradictoires de l'organisation, certains acceptés mais d'autres rejetés, du fait de référence, même par les dirigeants, « d'utilité sociale » en contradiction avec des objectifs plutôt réifiant. Au regard de ces contradictions **du** travail causées par la multiplicité d'objectifs contradictoires de l'organisation, les salariés font état des arbitrages qu'ils se permettent lorsqu'ils parlent de leur organisation dans son environnement (Voir la section B3-2 *perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*) et de leurs objectifs-motivations (Voir la section B3-3 *Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions*).

Enfin, l'implication des salariés (que ce soit par les priorisations et les arbitrages qu'ils font, par

479 Bouquin Stephen : Ibid

480 Bouquin Stephen : Ibid

les écarts à la règle, les initiatives qu'ils prennent, les refus) est également discutée autant que faire se peut au regard de la mise en œuvre de cette implication, entre « l'hubris grecque » (selon Marie-Christine Granjon ⁴⁸¹) et la « métis chinoise » (non agir) selon François Jullien ⁴⁸² étant entendu que les philosophes grecs s'adressaient surtout à l'élite et que Zhuangzi s'adressait plutôt au peuple sous le joug de roitelets guerriers.

La présentation des verbatims est toujours faite en regroupant la position professionnelle managers ou non. Toutefois, à la différence des analyses précédentes, à propos de l'organisation dans le monde socio-économique (section B3-2) et des objectifs-motivations (section B3-3), la sélection des verbatims analysés pour chaque position professionnelle tient également compte du type d'organisation : grande ou petite entreprise à but lucratif et organisation sans but lucratif et ce en postulant que l'organisation et le fonctionnement procèdent en partie du type d'organisation.

Concernant les managers, nous présentons, analysons et discutons les perceptions, souhaits et implication de 5 des 16 project managers d'une même grande entreprise de télécommunication du CAC40 plongée dans la concurrence internationale. Puis nous faisons la même chose pour 2 autres managers de grandes entreprises, puis 1 d'une PME, puis 2 du secteur non lucratif.

Concernant les managés, nous présentons, analysons et discutons les perceptions, souhaits et implication de 3 employés de grandes entreprises du CAC 40, de 3 employés de petites entreprises privées ou de mutuelles et enfin de 5 salariés d'organisations à but non lucratif.

Dans les sous-sections B3-4-5 à B3-4-7, nous soulignons les différences de perceptions, souhaits et conduites au regard de l'éthique souhaitée par le salarié afin de voir d'éventuelles corrélations et de répondre ainsi aux questions (5) et (6) de nos problématiques sociologiques.

3-4-2 Perception, souhaits et implication des managers

Les 10 managers dont les dires sont analysés et discutés comprennent 5 managers de la même entreprise du CAC 40, 2 d'autres grandes entreprises, 1 d'une P.M.E. et 2 d'une organisation sans but lucratif.

Pour analyser puis discuter ces dires de ces salariés, les mots-clés se rapportant aux concepts mobilisés sont donc les suivants : subsomption réelle, nécessité de la nature, limite (imaginaire?) de la réalité, domination ou émancipation *au* travail, travail « abstrait » et « concret » renvoyant à une réalité « négative » ou « positive » à un « bon » ou « mauvais » travail, et enfin « hubris grecque » et « métis chinoise ». Grâce à ces analyses et discussions, nous nous attachons également à

481 Granjon Marie-Christine, « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept » In: *Revue française de science politique*, 49^e année, n°1, 1999, pp. 137-146

482 Jullien François, *Traité de efficacité*, Paris, Grasset, 1996, 240p

discerner les affects éprouvés par les salariés, affects d'acceptation, de soumission ou de résistance et révolte, affects de contentement ou de crainte et tristesse (Alors que dans le chapitre B2, ces dires, avec également la séquence « prise de recul » des entretiens permettent de mettre en exergue des jugements et des souhaits rationnels, exprimés dans le référentiel normatif et performatif proposé).

Les propos de **Anne**⁴⁸³ sur sa perception de son organisation dans le monde socio-économique et ses propres motivations soulignent la subsomption « formelle » financière, le peu d'utilité de ce qui est produit induisant sa faible motivation et son désarroi (Elle a été « *au bord de la dépression* » dit elle dans cette séquence en craignant pour son avenir : « *je cherche un plan B* »). Les perceptions de **Anne** quant à l'inutilité de son poste ajoute à son désarroi : « *Mon poste est super transversal, guère utile et n'a guère de valeur ajoutée : si ça marchait bien ..., je n'existerais pas* ». S'ajoute à cela l'inanité de son travail « abstrait », subsomption « réelle » des objectifs financiers marquant sa relation aux autres (« *processus abstraits de socialisation* » comme l'écrit S. Bouquin⁴⁸⁴) : elle fait des « *reporting à des gens non intéressés* ». Enfin **Anne** déplore les luttes intestines en haut lieu que les salariés tentent d'atténuer : « *Maintenant, il y a plus d'esprit d'équipe à la base mais en en haut (c'est) toujours aussi à hue et à dia, avec des luttes de pouvoir* » d'où concrètement « *un mandat à limites floues, un manque de moyens et des objectifs inatteignables* ». A cause de cela il faut se donner à fond, tout faire pour que ça marche un peu : « *.....d'où une autonomie et une initiative nécessaire pour y arriver, un peu* ». Les jugements et souhaits de **Anne** en terme éthique sont présentés au chapitre B2. Nous pouvons y ajouter son jugement à propos du respect dû au salarié qui est sans appel : « *Dignité-Respect ? NON ! ; trop de travail, on nous fait bosser comme des malades ; les personnes ne sont que des moyens* ».

Aussi, **Anne** « *va au travail à reculons, depuis toujours car je suis hyper sérieuse et j'ai tendance à stresser, plus qu'avant : je doute de moi, de mes compétences* ». Concernant les finalités, **Anne** semble vouloir se protéger : « *Pas d'état d'âme sur la finalité* » dit elle alors que je l'ai personnellement connue beaucoup plus motivée par les finalités dans un autre poste. Néanmoins, elle dit se donner à fond : « *Je veux toujours faire bien et je ne laisse jamais pourrir un problème, même s'il n'est pas le mien : au moins, j'alerte* ». Elle dit même avoir « *tendance à relever des défis, mais sans les chercher car je n'ai pas d'ambition, y compris de promotion : on me les a confiés* ». A la question « Et avant ? » Anne répond : « *Toujours à reculons, car je stresse à mort.* ».

Enfin **Anne** estime que « *ma vie en dehors de ma compagnie n'est pas assez développée* ». « *Je*

483 Anne (Plus de 45 ans, mariée et 4 enfants, Global project manager, cadre 3BP, plus de 20 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, origine modeste, père militaire)

484 Bouquin Stephen : Ibid

travaille beaucoup à la maison, dont du télétravail » précise t' elle. Cette vie se limite à « *la famille et à un peu de sport* ». Elle conclut que « *le travail prend trop de place* ».

Basile⁴⁸⁵ a aussi quelques réserves, moins que Anne, sur l'utilité des produits télécoms de la compagnie, et souligne la subsomption financière et ses conséquences directes, une subsomption réelle : « *On te garde mais on te gave de travail* » dit il lorsqu'il évoque les contraintes auxquelles est soumis sa compagnie.

Mais à propos du fonctionnement, **Basile** a tout d'abord une « *Perception de respect de la part de la hiérarchie proche (N+1, N+2 : on se connaît)* ». Mais il indique que « *le respect semble se perdre en haut lieu : on (lui et ses collègues) est très vite mis sur la touche si on est inutile.* ». Il y a donc aussi de la crainte et la perception qu'il faut plutôt s'en sortir seul en parlant d'une « *règle du chacun pour soi.* » et d'une « *DRH invisible* » en notant un « *degré zéro de développement des carrières et des formations* » avec l'exemple suivant : « *La certification PM et GPM est proposée en e-learning, à faire naturellement durant le « temps libre »* », en précisant « *mais ce n'est pas de bon ton d'avoir du temps libre (« dixit la RH » dit il) : ne jamais se montrer trop oisif* ». D'après **Basile**, sa compagnie « *nous dit : à nous d'être entrepreneur de notre carrière* ».

A propos du travail, Basile précise « *40H, pas plus* ». Certes, il est « *plutôt content d'aller au travail le matin* » car c'est pour lui « *une ouverture sur le monde* » d'autant qu'il n'a « *pas d'internet à la maison, et le blackberry est fournie par sa compagnie* ».

Peut être parce qu'il trouve qu'il n' y a « *pas assez de directives* » et que c'est « *le flou artistique sur les exigences* » **Basile** dit qu'il « *fait ce que l'on me demande, pas plus (car quoi ? Si c'est flou), mais bien* » et précise également « *Pas plus aussi, car quelle reconnaissance ? Peu de reconnaissance individuelle, encore moins financière* ». Enfin, il ne fait « *Aucune manœuvre d'évitement* ».

Ernest⁴⁸⁶ a une vue un peu plus positive que celle de Basile sur les objectifs et l'utilité de ce que fait sa compagnie et souligne également le poids, la subsomption des objectifs et contraintes financières. C'est d'ailleurs son premier commentaire lorsqu'il parle du fonctionnement, pour souligner la subsomption réelle mais « *arbitraire* » de la finance tant au niveau décisionnel qu'au niveau des reporting « *pipeau* ».

485 Basile (43 ans, marié, 2 enfants, project manager, cadre 3A de la convention de la métallurgie, 10 à 15 ans d'ancienneté, formation d' Ingénieur, père juriste (dans l'édition))

486 Ernest (Plus de 40 ans, marié et 2 enfants, project manager, cadre 3A, plus de 10 ans d'ancienneté, formation d'Ingénieur, Père professeur, mère au foyer, délégué CFDT)

Pour **Ernest** la soumission financière est donc bien réelle avec même « *très peu de possibilités pour améliorer les choses* » en citant comme exemple la façon dont sont fixés les coûts, dans son exemple les coûts de support technique aux clients : « *Les coûts des tickets TAC sont imposés et changeants, de 300 à 800€ selon des règles arbitraires* » ce qui fait que selon lui « *les reportings ne reflètent pas la réalité et sont pipeau* », et en dénonçant également l'inanité de ces reportings sophistiqués : « *Plus il y a de la granularité, plus c'est faux.* ». Mais la priorité d'Ernest est autre : « *mon objectif est de satisfaire le client* » dit il, et pour cela il a ou il prend plus de liberté. Car s'il n'a « *aucune initiative et autonomie du point de vue financier* » il ne prend pas cela très au sérieux (« *beaucoup de pipeau* ») et il dit avoir de « *l'autonomie et de l'initiative dans l'opérationnel et vis à vis des clients* » en particulier pour « *la satisfaction des opérationnels des clients* » concédant que « *les acheteurs du client sont dans le même jeu de rôle financier (que sa compagnie)* ». **Ernest** met effectivement en pratique ses choix de priorité entre différents objectifs, ses choix entre « bon » travail et « mauvais » travail (ou travail « pipeau »), ses choix entre travail « concret » (au niveau des opérationnels) et travail « abstrait » (Application de coûts arbitraires dans ses P.F.R. (Project financial review)). De plus, **Ernest** dit ne pas être le seul à faire cela dans son groupe d'affaires : « *Le personnel est clairvoyant et très critique en particulier sur la finance* », et pas seulement dans son groupe mais plus généralement car selon lui si « *l'organisation globale de sa compagnie est extrêmement rigide, très américaine, hiérarchique (selon leveling & grading), avec des outils de même, ...les gens, dont moi, adaptent les postes à leur besoins et désirs (Ex : pour suivre des chantiers, soit du bureau, soit sur le terrain)* ». Pour **Ernest**, c'est plutôt « *sur le terrain* », ce qui est moins le cas pour Basile.

De part ses responsabilités syndicales, **Ernest** a une vue d'ensemble et constate : « *Mes interlocuteurs (Hiérarchie intermédiaire, administrations, ministres) ont de moins en moins d'importance, de pouvoir. Tout est imposé par le système.* ». Cette vision pessimiste globale ne l'empêche donc pas d'agir à son niveau, dans et avec son groupe, dans les affaires qu'il gère, en privilégiant tel objectif et pas un autre, tels comportement et méthodes et pas d'autres.

A propos du respect des personnes, **Ernest** trouve qu'il y a un « *fossé énorme entre les discours et ce que fait le management opérationnel* (« *certaines* » précise t' il) et il donne 2 exemples : « *discrimination hommes-femmes et discrimination des seniors en particulier quand il y a un PSE.* ». Pour lui, « *la direction (est) débordée par les opérationnels en opposition à la RSE de l'entreprise* ». Pour Ernest, il faut « *former les managers aux aspects sociaux !!* ». **Ernest** a également une vision large de la solidarité en disant que « *les individus favorisent la solidarité ; elle est à privilégier car elle est plus efficace pour la société et les personnes, par exemple pour*

faire face aux incidents de carrière : aider au lieu de enfoncer ». Il relativise la « valeur travail » car « *la lourde organisation entraîne de l'inefficacité, d'où un rendement faible et donc beaucoup de travail pour pas grand chose* ». « *Ce n'est pas une valeur* » conclut-il car « *Si c'est une valeur, alors il y a une crise existentielle si on est écarté ou viré.* ».

Ernest se dit « *ni impatient, ni à reculons pour aller au travail.* ». Il apprécie sa « *grande diversité entre travail professionnel et activités syndicales* ». Il dit également « *en faire PLUS... surtout quand d'autres gens sont impactés (Ex : lorsque des astreintes sont à respecter (Note : elles sont 24/24 et 7/7))*. Ernest n'hésite pas à faire le « *cul de plomb sur les reporting y compris le EPM dash-board* » (Reporting d'alertes « red flag ») comme aussi Orson.

Ernest a « *parfois fait le cul de plomb pour une question éthique* » exemple « *pour soutenir au lieu de couler, comme demandé, un sous-traitant ayant des difficultés.* ». Enfin, Ernest fait « *parfois du télétravail, lorsqu'il y a des astreintes, mais sous contrôle !* », comme avant d'ailleurs : « *toujours en équipe, jours et nuit, comme dans petite PME* ».

Mais il y a des limites à cette implication : « *Je mange en famille tous les soirs malgré 1 heure de route* » dit-il. Enfin, il conçoit n'avoir « *que des loisirs, sans le travail mais pas le contraire* »

Pierre⁴⁸⁷ insiste sur l'utilité des télécoms (« *Très positif : mieux que des canons ! C'est extrêmement satisfaisant, « magique ». En Afrique, c'est comme apporter de l'eau.* »). Néanmoins, sa perception de l'organisation n'a rien d'idyllique.

Pierre considère être dans une « *entreprise dictatoriale ayant un pouvoir de vie ou de mort professionnelle sur les gens* ». Il s'agit là d'une subsumption réelle absolue mais d'une certaine façon, tout n'est pas perdu : l'organisation est ce qu'elle est « *en rien démocratique....* » mais ce que fait réellement le management et les employés est autre.. « « *mais le mode de management essaye de donner une impression d'un monde d'équipe, ouvert, « moderne », pour en tirer un maximum* ». Pour **Pierre**, il faut « *donner une impression ou un espace de collégialité, d'autonomie, de responsabilité* » et cela « *dépend de la qualité du chef, : s'il est vraiment comme est ou permet l'entreprise (« dictatoriale ») alors il « peut couler une boîte par son despotisme obtus, nuisible* » (C'est ce qui est arrivé d'après lui dans sa très grande entreprise précédente qui a coulé). Et **Pierre** de continuer : « *A tout les niveaux, des contre-pouvoirs sont nécessaires* ». Il est « *nécessaire* » qu'il y ai une « *démocratie de fait avec des managers reconnus pour susciter un esprit d'équipe.* » (Esprit d'équipe qui pour Pierre est largement au delà de l'équipe-projet comme

⁴⁸⁷ Pierre (Plus de 55 ans, marié et 2 enfants, manager 3C de la convention de la métallurgie, directeur de tous les contrats d'un très gros opérateur, plus de 20 ans d'ancienneté, formation d'ingénieur, père agriculteur de montagne.)

nous le soulignons dans le chapitre B2). Pierre déplore « *des collaborateurs trop « doigt sur la couture du pantalon »* ». Ainsi, selon **Pierre**, le fonctionnement interne de sa compagnie ne doit pas être calqué sur le monde dans lequel elle vit, ni sur ce que son organisation théorique, reflet de ce monde socio-économique extérieur, permet. Sinon ça ne marche pas (« *ça peut couler une boîte* »).

Pierre pense que sa compagnie respecte les gens et que c'est « *vérifié dans les faits* » en relevant l'absence de discriminations « *de genre, d'origine* ». Il dit même que « *les managers ayant ces préoccupations sont valorisés, retenus* (« *Chez F.T., c'est le contraire* » compare t'il). Au contraire d'autres, le flex-office (Open space pour tous, même pour les chefs, sans même avoir « son » bureau) trouve grâce à ses yeux : « *OK, même pour moi, chef* ».

Pierre parle d'une « *communauté des PM à mettre en exergue* ». Pour lui, les relations ne doivent pas être « *client-fournisseur* » (à voir comme un « *processus abstraits de socialisation* » comme l'écrit S. Bouquin⁴⁸⁸). Il regrette que « *d'autres font autrement, ex : compétition entre labos* ». Pour lui, cette « *communauté* » est « *à créer par le management qui a le choix entre soit collaboratif, soit client-fournisseur* ». **Pierre** concède qu'il y a une « *tendance quand même à se protéger, à accuser l'autre (Supply-chain, R&D en retard, etc...)* ».

Pierre est « *content d'aller au travail* » avec « *néanmoins un équilibre entre le travail et ailleurs* ». Il n'est donc « *pas à fond dedans, mais je fais bien ce qui me semble important et j'accepte les coups de bourre* (Parfois « *de 6H à 22H* » précise t'il) *mais pas en permanence !* ». Il se dit « *impliqué comme un responsable de PME.* ».

Pierre prend quelques libertés : « *Je m'affranchit d'une bonne partie des contrôles, des reporting, etc.. Je ne fait que l'essentiel : C.A., Retours opérationnels* (à savoir à propos du travail « *concret* ») » dit il et même « *J'ignore certains reporting « inutiles », inefficaces* ».

Il continue en disant : « *Je joue l'inertie sur certains sujets, selon leur efficacité et la fatigue* » tout en précisant que c'est « *de l'autonomie mais pas de l'indépendance* » car « *mon chef est assez inquisiteur, mais on discute* » et regrette que ses « *collaborateurs sont trop le « doigt sur couture pantalon », malgré mes doutes exprimés* ».

Pierre dit que sa vie a « *3 piliers : travail, famille et sport (Membre actif et décisionnaire de mon club)* » mais qu'il n'y a « *jamais d'équilibre : le temps de loisirs est géré selon 2 urgences : le travail et la famille.* »

488 Bouquin Stephen : Ibid

Xavier⁴⁸⁹ a une perception un peu moins positive que Pierre de l'utilité des télécoms et considère que l'objectif est « *plutôt de maximiser ces profits pour être durable et pour avoir les bonnes grâces des investisseurs* ». La subsomption financière « formelle » est bien perçue ! Par contre, sa perception du fonctionnement est plus positive, tout en évoluant négativement sous une subsomption de plus en plus « réelle ».

Xavier considère que « *Dans mon activité, nous sommes experts, d'où confiance accordée et c'est agréable : autonomie, avis et suggestions écoutées* », mais il ajoute « *ça se dégrade* » en énumérant « *une rationalisation dogmatique, un manque de moyens adaptés, des limites plus fortes à l'autonomie, plus balisée malgré la singularité de chaque affaire.* »

Mais il perçoit une « *volonté des personnes* (« *et des managers proches* » dit-il dont lui-même) *de briser l'isolement, de faire équipe, et ce malgré l'organisation d'en haut car la « standardisation » individualise chacun* (« *qui peut se contenter de faire seulement ce qui est dicté* » précise t'il) ».

Comme d'autres, **Xavier** pense que à propos du respect aux personnes c'est « *bien, mieux qu'avant: il y a un soucis de bannir toute discrimination* ». Par contre, « *l'organisation pousse de plus en plus au mérite individualisé, à l'élitisme entraînant des tensions entre les personnes, tensions nuisibles à la cohésion* ». Également, « *l'organisation pousse de plus en plus à l'intérêt, au chacun pour soi.*».

Tous ces dires de **Xavier** (dont « *la « standardisation » (qui) isole et individualise chacun* ») font écho à ce qu'écrit S. Bouquin à propos d'une « *subjectivité maltraitée par les pratiques et discours du management – de l'autocontrôle à la logique de compétences, de l'empowerment à la qualité totale. À cet égard, Vincent parlait d'« opérateurs d'isolement », tels la valorisation individuelle et le culte de la performance* »⁴⁹⁰. Nous voyons que pour d'autres salariés, c'est aussi la publicité, l'instrumentalisation de cette valorisation au fin de propagande interne qui est problématique (voir Hermann souhaitant une reconnaissance « *discrète* » pour ne pas provoquer de « *bis-billes* » ou Gaston ; voir également Wilfride qui « *préfère plus être reconnue au jour le jour, par ses collègues (Je le suis) que par le blog de la boîte : ça me met mal à l'aise* »). A propos de la « valeur travail » Xavier pense que sa « *compagnie est conforme au temps actuel : c'est trop* ».

En tout cas, Xavier souhaite une activité dans laquelle « *Le tout s'appuie sur des échanges : pas*

489 Xavier (plus de 50 ans, marié et 2 enfants ; père cadre commercial ; ingénieur avec plus de 20 ans d'ancienneté, responsable technique de toutes les affaires nécessitant de l'ingénierie sur site, position 3BP de la convention de la métallurgie ; responsabilité hiérarchique sur toute une équipe d'ingénieurs et techniciens supérieurs)

490 Bouquin Stephen, « Domination au travail, ou domination du travail abstrait ? La contribution de Jean-Marie Vincent à une sociologie critique du travail » in *Variations*, n°8, 2006, p76-89

de tour d'ivoire ». Il précise que *« les Sales et le leadership ne m'intéressent pas : je suis plutôt « team spirit » »*

Xavier dit être *« plutôt content d'aller au travail »* même si *« le stress du travail est de plus en plus présent dans le reste de ma vie (Insomnie) »* en précisant que ce stress est *« recherche de solution »* et non *« anxiété »*.

Il dit avoir un *« souci du résultat global de l'activité à laquelle je participe : j'en fait plus que je ne suis sensé faire en suppléant aux manquements d'autres, même si c'est hors de ma responsabilité »*. Cette précision de *« soucis global »* signifie que le travail *« concret »* est au moins aussi important, sinon plus, que la subsomption formelle financière (*« pour avoir les bonnes grâces des investisseurs »* ce qui n'est pas très motivant).

Fermement, Xavier assure qu'il *« ne fait et ne ferait sûrement pas du flicage (NSA⁴⁹¹, grévistes), alors que c'est de plus plus demandé »*.

Enfin, pour **Xavier**, la vie hors travail est *« complémentaire à ma vie dans la compagnie »*. Entre autre *« pas de télétravail »* mais il concède que *« le stress au travail envahit plus qu'avant (Insomnie) »*.

Maintenant, attachons nous à 2 managers d'autres grandes entreprises, tout d'abord Danielle dont la P.M.E. a été achetée par un grand groupe et qui distingue *« avant »* et *« après »* l'acquisition. *« L'après »* se caractérise par la mise en œuvre, subsomption réelle, d'objectifs financiers prioritaires, subsomption formelle, soumission *du* travail (à ces objectifs financiers) entraînant une soumission *au* travail, comme le souligne S. Bouquin dans l'article cité à propos de J.M. Vincent.

Dans sa perception de son entreprise dans le monde socio-économique et de ses motivations, **Danielle**⁴⁹² insiste sur l'utilité de son entreprise, avant et après rachat. Mais elle souligne aussi l'évolution quant à *« l'objectif »* financier et le juge négativement en disant : *« On nous dit : on perd de l'argent , que c'est une question de « survie »*. Je soupçonne *« cupidité »* et elle n'a pas tout à fait tord (En fait, à la vue des comptes sur le site societe.com, les revenus nets sont en hausse).

Avant le rachat, **Danielle** trouvait l'organisation *« compréhensible, avec 20 personnes (en tout) »*, mais *« Depuis 1 an, tout désorganisé, depuis le nouveau chef, sans prendre le temps de consulter*

491 Au titre du National Security Agreement exigé par les U.S.A.

492 Danielle, (36 ans, mariée et sans enfants, cadre 6B de sa convention professionnelle, responsable de laboratoire dans une P.M.E. de certification de médicaments rachetée par une bien plus grosse, 9 ans d'ancienneté, déléguée CGC, DESS de pharmacie, père directeur général d'une association de travailleurs sociaux, mère enseignante en milieu spécialisé)

chacun,... en plaçant ceux qui se sont mis en avant, alors que d'autres, plus discrets, sont chamboulés (*Changement de mes fonctions, de mon chef*) ». D'après elle, ceux qui ont assez d'aplomb, de confiance en eux, qui acceptent et s'adaptent en conséquence s'en sortent mieux, ce qui n'est pas son cas, d'après ce qu'elle dit : « *Je commence à comprendre l'organisation, mais je ne suis pas d'accord avec certaines choses : avant, j'étais responsable d'un demi laboratoire (équipe et appareils), maintenant je suis chapeauté par une incompétente administrative, manager pure sans compétence technique, qui a repris 2 de mes fonctions (planification (Repris par une cellule planification) et revue-validation des données (centralisée sur une personne « experte » de mon demi laboratoire))... et je retourne sur la paillasse* » (A savoir, elle réalise elle-même des certifications de médicaments, comme les membres de son équipe). Ce sont ces certifications qui sont facturées aux clients, d'où cette nouvelle exigence pour chaque certificateur : « *exigence de chiffre d'affaire par jour* ». Il s'agit là d'une subsomption réelle bien appuyée (qui rappelle l'objectif de C.A. par jour du magasin de chaussures dans lequel travaille Capucine), peu courante encore dans les laboratoires d'expertise. Cette subsomption s'accompagne d'une relative réification ou abstraction du travail au regard de ce que dit Danielle à propos du fonctionnement : « *En plus, maintenant, du fait de la réorganisation, chaque certificateur a maintenant 3 interlocuteurs : le chef, la cellule de planification, l'expert de la validation des données* » alors que « *Avant, j'avais une très grande autonomie de bout en bout, dès l'arrivée de l'échantillon (A certifier) : planification, affectation, support technique, revue des résultats, relations avec les clients* », bref un travail bien concret, comme celui de l'artisan alors que « *Maintenant, plus de planification, plus de revue, plus de gestion d'où contraintes, plus de directives, plus de contrôles* ». Cette évolution illustre l'analyse de Stephen Bouquin⁴⁹³ « *le travail totalisant de l'artisan .. se décompose par la domination du «travail abstrait* », qui désigne ici le caractère social du travail, sous forme de travail mesurable et quantifiable, n'appréciant dans le travail concret (individuel) que la capacité de produire de la plus-value et de participer à la reproduction élargie du capital. ».

Mais Danielle s'empresse de préciser : « *Je continue à faire comme avant avec en plus autant de manipulations (sur « la paillasse ») que mes collaborateurs, d'où un travail de 8H à 19H.* »

D'après Danielle, ce nouveau fonctionnement a une forte influence sur les relations : « *Avant, on parlait peu de chiffres ; c'était seulement équipe : on se serrait les coudes, on s'entraidaient sur nos manipulations respectives* » alors que « *Maintenant, avec les objectifs individualisés, c'est chacun pour soi ...* ». Danielle cite un exemple de solidarité qui a été supprimée alors même que ça allait dans le sens d'une meilleure efficacité opérationnelle : « *Avant, il y avait un référent technique par*

493 S. Bouquin : ibid

machine (parmi tous les certificateurs), *pour aider les autres en cas de problème technique ; maintenant, ça a été supprimé par le nouveau chef... pas soucieux d'évolution* » (Les machines peuvent changer ou simplement évoluer).

Mais de nouveau Danielle s'empresse de préciser : «*MAIS je cherche à ce qu'on reste solidaire* » tout en craignant pour l'avenir : « *J'ai peur que ça se perde quand les techniciens auront plus de pression* ».

Danielle trouve la reconnaissance « *Pas équitable : que pour chef et commerciaux* » mais se bat : « *Je suis déléguée du personnel-cadre : on essaye de mettre en place une prime d'intéressement.* ».

Danielle reconnaît un certain respect des personnes « *sauf les « pions » licenciés* » dit elle en évoquant en exemple le cas de la personne chargée du nettoyage, remplacée par une société de nettoyage et virée sans trop de ménagement, et sans solution de remplacement. Elle trouve également que l'entreprise encourage la responsabilité « *même pour les techniciens : l'organisation le veut et le personnel y adhère* ». « *Ce n'est pas « fonction publique* » précise t'elle. Cette responsabilisation va « *parfois jusqu'à la culpabilisation et avec des menaces* ». Elle trouve « *vraiment dommage* » cette « *organisation chacun pour soi pour la recherche de profit.* » et résume sa posture qui a « *tendance à être à contre-courant.* » : elle n'est « *pas pour le profit, car rien pour nous* ». Elle n'est « *pas surtout vite et tant pis* » mais plutôt « (travail de) *qualité et moins vite* », affirmant ainsi son souhait d'un « bon » travail », le plus concret possible. Elle veut « *plus de temps pour expliquer, pour avoir des retours, pour se former* ». Bref elle veut « *plus de cohésion, d'entraide, pour expliquer, pour aider sur un logiciel* » et tout cela pour « *une bonne entente.* ».

Néanmoins, « *Le travail me plaît* » dit elle, « *mais je suis envahie par le stress.*(Danielle a eu un arrêt maladie après un burn-out).

L'implication de **Danielle** pourrait ravir bien des D.R.H.

« *Je sais ce que j'ai à faire* » dit elle et ajoute : « *j'ai tendance à en faire beaucoup plus, y compris à faire une tâche non faite par d'autres, non attribuée* ». *Je m'étais dit : « je fais que mon boulot » ; ça a duré 1 mois... et le naturel revient (mes horaires augmentent)* » et d'expliquer cela également par une motivation plus personnelle : « *La gestion de projet (à la place de mon patron (qui ne semble pas le faire)), ça me plaît et j'ai l'espoir d'avoir ce type de poste.* ». Danielle poursuit : « *Si je ne suis pas d'accord, je dit ce que je pense, quelle que soit la hiérarchie, puis je n'ai pas le choix ou j'ai été convaincu et je fais , ou non et je ne fais pas.* ». Elle souligne qu' « être déléguée du personnel (cadres) ne pose pas de problème pour mes chefs. »

A titre indicatif, **Danielle** trouve que son supérieur hiérarchique N+2 est « *compétent,*

sympathique, mais inhumain parfois, exemple : l'externalisation du nettoyage a entraîné la personne (de la laverie) à la rue » mais elle se sent « *fatiguée de toutes ces nouvelles décisions, mauvaises.* ». Danielle éprouve des sentiments ambivalents, de révolte, avec les actions qui vont avec, de tristesse de ce qui se passe et de crainte pour l'avenir. Ses actions relèvent un peu de l'hubris grecque, mais à bien des égards, également de la métis chinoise, agissements discrets, au quotidien, pour avoir « *une bonne entente* » comme elle dit.

Maintenant, « *mieux qu'avant* », Danielle a « *le souci de la séparation privé-professionnel.* » même si elle a « *parfois relu et revu (des documents) à la maison (mais c'est exceptionnel.* »

Une fois par semaine, un de ses loisirs commence à 17H30, mais c'est une bonne chose car elle rappelle : « *Si je n'ai pas d'activités mes horaires sont sans limite !! Je sais m'arrêter (seulement?) si une activité ou une soirée est prévue* ». Pour Danielle, le temps hors travail est « *Complémentaire mais vital* » ... *»mais il est important de travailler !* » insiste t'elle.

Au contraire de Danielle, **Ibrahim** assume totalement la subsomption formelle financière sur son entreprise en nous disant qu'elle a « *3 objectifs : (1) Rentabilité, (2) rentabilité (3) rentabilité* » !.

7Ibrahim⁴⁹⁴ est gérant (et Directeur général) d'une P.M.E. dont l'unique actionnaire est un groupe américain. D'une certaine façon il s'y identifie ce qui fait que ce qu'il perçoit EST ce qu'il souhaite et fait.

Pour Ibrahim, « *L'organisation est simple et claire, dont celle de l'atelier. (Jusqu'à 20 personnes sur 24 au total)* », *incluant toutes les activités techniques, dont la maintenance préventive et la gestion des stocks en particulier les stocks de produits chimiques classés Seveso* ». Il poursuit : « *Les cadres dont moi-même s'occupent du commercial, mais je. fais seul tout le reporting au groupe, alors que mon adjoint (D.G.-A.) est en charge de l'informatique et de l'Assurance Qualité* »...

Ibrahim insiste sur la « *relative autonomie des commerçants (un seul reporting par semaine au regard des objectifs)* ». Cette exigence tranche avec le reporting quotidien à réaliser par Danielle et ses collaborateurs techniques.

Cet écart quant aux exigences des reporting par rapport aux dires de Danielle, mais également par rapport aux dires précédemment présentés se confirme pratiquement dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, ce que nous découvrons avec les dires suivants.

494 Ibrahim (Plus de 55 ans, marié, directeur général de PME depuis plus de 25 ans)

« Le nouvel atelier (En particulier au niveau de la manutention et de l'utilisation des acides) a été réalisé en concertation avec le chef d'atelier et tout le personnel était très demandeur. Un seul appel à un cabinet extérieur (« expert technique » pour le dossier d'agrément à propos des produits chimiques) ».

Ibrahim ne parle pas directement du fonctionnement et des relations entre les personnes. Il parle d'abord des nécessités techniques et commerciales⁴⁹⁵, et les relations entre les personnes semblent être tributaires de ces nécessités et non comme devant être conformes à une doxa quelconque. Ces nécessités conduisent à des relations plutôt équipe et cohésion que recherche de l'excellence, de la performance individuelle.

D'après Ibrahim, *« la technique est assez artisanale : pas d'école. Le personnel est formé dans un atelier pilote du groupe, par vidéo puis le métier s'apprend sur place »*. Il ajoute qu' *« en atelier, l'autonomie est restreinte : les process sont précis, rigoureux, incontournables (du fait des acides) »*. Il faut de *« l'expérience, de l'initiative de jugement pour apprécier la qualité de la gravure : ça ne peut être fait bêtement. »*

Ibrahim insiste sur la *« responsabilité de chacun à son poste : auto-contrôle ET un « ancien » qui contrôle (« deuxième œil » dit il). « Respect d'une Check list (selon A.Q.) de suivi à signer ligne par ligne : la marge de manœuvre est faible »* concède t'il.

Notons que cet exemple montre que l'autonomie et la responsabilité sont à bien distinguer, la rigueur limitant l'autonomie étant bien acceptée et la responsabilité n'est pas vécue comme une épreuve culpabilisante : pas d'expert venu d'ailleurs (Technique « artisanale »), mais l'expérience d'un ancien.

« Dans une PME, un tousse et tous sont malades (Ceci pour illustrer une certaine solidarité?). D'après Ibrahim, il y a une « visibilité « physique » de la santé, de l'activité de l'entreprise : pas de camions, ateliers vides, manque de travail » ce qui provoque *« des primes et le moral en baisse, de l'inquiétude. »*

Cette subsomption formelle du marché semble être considérée comme une nécessité de la nature, à affronter tous ensemble : Ibrahim parle du *« Travail sans rechigner de tous (Le seuil d'heures supplémentaires est dépassée et elles sont payées en prime) »*, et de la *« surcharge encaissée avec le personnel venant d'autres entreprises du groupe, hors de France (Eu égard à la technicité) »*.

A propos de la reconnaissance, Ibrahim veille d'abord à la cohésion entre les salariés, d'éventuelles *« jalousies entre les personnes : « on me laisse pas progresser, on ne me donne pas*

495 Remarque : L'entretien avec Ibrahim a été un peu impromptu, entièrement libre, sans usage du guide d'entretien.

ma chance » et s'appuie sur le « savoir faire » du chef d'atelier qui règle cela ».

Ibrahim prend l'initiative d'un « *coup de pouce hors mérite pour certains qui ont un travail peu visible, moins valorisé*. Il est dubitatif quant à la perception et la conception du « mérite » : « *C'est délicat pour chacun, surtout dans une petite PME »* dit il.

Ibrahim décrit le processus général d'augmentation suivant : « *L'enveloppe globale des augmentations est décidée par moi sauf lorsqu'il y a blocage du groupe et j'attribue en fonction du « mérite vs résultat » ET en tenant compte d'une « écoute de la personne »* (Donc de considérations non liées au travail, à l'entreprise) ». Rappelons que l'avis de Ibrahim sur la procédure d'augmentation (40% au moins des salariés devant avoir 0%) est « *N'approuve pas. Malsain ! »*.

En résumé, Ibrahim essaye de protéger l'intérieur de son entreprise de la subsomption financière formelle très forte qu'il assume par ailleurs et plus généralement il ne reproduit pas à l'intérieur de son entreprise les comportements de chacun pour soi, de compétition couramment utilisés par ailleurs, même au niveau des employés comme le montrent les dires de Capucine, dans son magasin de chaussures, et de Gaston dans sa fabrique de moules. Si Ibrahim agit ainsi, c'est peut-être par conviction morale, mais c'est surtout parce que cela lui semble plus efficace pour atteindre les objectifs fixés par le groupe : la redevance à verser. La subsomption réelle qu'il souligne, c'est celle du marché (En parlant de la baisse d'activité, de l'absence de camions). Cette subsomption semble inévitable, une nécessité de la nature, du moins pour les employés, Ibrahim se gardant de tout leur dire (Dont les blocages du groupe à propos de l'enveloppe d'augmentation, la redevance à lui verser impérativement et une partie de l'activité transférée dans une autre P.M.E. du groupe au Portugal, P.M.E. également sous la responsabilité de Ibrahim).

Au travers des dires de leurs salariés, de Danielle et Ibrahim que nous venons d'analyser et plus loin de Gaston, il est intéressant de mettre en parallèle les situations et fonctionnements de leurs « P.M.E. » respectives. Toutes 3 sont des PME, propriétés d'un grand groupe, Danielle et Gaston ayant vécu le rachat par le groupe, Ibrahim étant le gérant et D.G. embauché juste après le rachat. Nous faisons cette mise en parallèle suite à l'analyse des dires de Gaston, ouvrier fondeur.

Voici maintenant les dires d'une salariée d'une « vraie » P.M.E., à savoir propriété de ses 3 fondateurs : **Joëlle** qui ne perçoit pas une forte subsomption formelle financière mais qui regrette l'utilité toute relative de designer des produits de luxe. La principale contrainte à prendre en compte par son entreprise, pour Joëlle, est « *D'abord de trouver les clients, tout le temps : aucune fidélité,*

pas de fidélisation (2 ans max) ». Pour elle, c'est moins une subsomption qu'une nécessité de la nature économique, une limite bien réelle de la réalité : on ne peut s'y soustraire.

Pour **Joëlle**⁴⁹⁶ : *« L'organisation est claire, sauf le rôle des 3 patrons (théoriquement, gestionnaire, créateur, commercial) : on sait qui fait quoi pour chaque service (design, graphique, architecture-agencement-présentoirs) ».*

Joëlle fait souvent des comparaisons avec son entreprise précédente, également une agence de design mais moins pour le luxe, plus « utile » donc pour Joëlle. Elle se trouve « *très autonome (Plus que dans mon agence précédente), limite trop d'où responsabilité et stress, par exemple de devoir gérer les clients et leur faire des présentations* ». L'exemple cité montre qu'elle n'est pas à l'aise avec la contrainte principale de son agence, à savoir la concurrence, concurrence qu'elle ne remet pas en cause, du moins dans le cadre de son travail salarié : pour elle, cela relève d'une nécessité du monde socio-économique. Toutefois, ajoute t'elle « *le patron créatif peut imposer sa patte pour les gros clients, même si la prestation est petite, ou sur projet qui l'intéresse. Sur d'autres projets, il ne les voit même pas.* », d'où son résumé : « *Je suis entre le patron créatif et mes 6 designers.* Notons que **Joëlle** ne cite pas les autres patrons (Le patron gestionnaire qui pourrait exiger beaucoup de reporting et le patron commercial qui pourrait exiger des performances financières ou de délais), indication d'une faible subsomption réelle du fait de contraintes commerciales et financières.

Joëlle trouve qu'il y a « *beaucoup (« trop? » s'interroge t'elle en observant que « c'est parfois juste pour informer le chef ») de réunions de concertation avec le commercial, les graphiste, etc...* ». Elle trouve également qu'il y a « *beaucoup de projets, très dense d'où de la pression (Pour les appels d'offres, le respect des dates, ..) : 15 projets en simultané pour 3 binômes* ». En fait la subsomption formelle des marchés est directement assumée sans besoin de la pression des patrons : les lois du marché, du moins celles se limitant pour Joëlle à fournir la prestation dans les délais sans considérations financières, sont souveraines, non contestables, au moins à partir de sa position de salariée. Pour bien des salariés, la mise à disposition de biens et de services en respectant les délais convenus n'est pas considérée comme une subsomption-soumission, mais comme une nécessité indépendante des modalités de cette mise à disposition et des modalités de redistribution des richesses produites (Entre les clients et leur entreprise et dans leur entreprise).

A propos du fonctionnement interne, des relations entre les personnes, **Joëlle** trouve que « *c'est mieux que dans mon ancienne boîte, mais c'est plus stressant, même pour moi* » en donnant

⁴⁹⁶ Joëlle (Plus de 30 ans, en ménage avec 2 enfants, directrice artistique design, 2 ans d'ancienneté dans son entreprise et 7 ans avant dans une autre, BTS design + 1 ans de spécialisation, père cadre supérieur, mère formatrice et responsable de formation)

l'exemple suivant : « *Un nouvel arrivant est recruté par toute l'équipe, c'est trop démocratique* ».

Ce que Joëlle éprouve (« c'est mieux », « c'est plus démocratique », mais « c'est plus stressant ») mérite quelques précisions et explications, qu'elle donne :

« *La boîte d'avant était plus dictatorial mais le patron plus respecté. Dans cette boîte, il y a plus d'autonomie, plus de stress, plus de râleurs (Alors qu'il y a des avantages du type « récupération » (des heures sup) qu'il n'y a pas cela dans l'autre!) ; le patron est plus respectueux des salariés mais les employés sont moins respectueux du patron.* ». Et Joëlle de faire une sorte de synthèse comparative : « *Dans ma première agence il y a beaucoup de gens de droite et dans celle-ci, ils sont tous de gauche je donne beaucoup, voir trop* ». Bref, pour Joëlle, cette boîte « *de gauche* », « *c'est mieux* » mais c'est beaucoup plus exigeant à vivre au quotidien lorsqu'on est en position de responsabilité, comme elle.

Joëlle souligne aussi une difficulté liée à la reconnaissance de chacun, toujours en comparant les 2 agences : « *Dans l'ancienne agence, il y avait un râteau des designers (A savoir pas de distinctions entre eux), d'où pas d'évolution visible : je suis parti.* ». « *Dans cette agence, on distingue le chef (moi), les chefs de projet, les senior et les juniors : c'est plutôt bien, mais ça crée de l'amertume, de la compétition entre nous.* », d'autant que « *Beaucoup de personnes sont virées, les « pas bons »* ». C'est pour cela qu'elle souhaite plus d'équité. « *sinon il y a trop de jalousie si seul le mérite est pris en compte* ».

« *Par rapport à mon équipe* » dit elle, « *je souhaite plus m'imposer créativement, plus les guider, plus les protéger (vis à vis des projets et des patrons). Je cherche à faire une équipe, solidaire (avec encore 2 recrutements à faire)* ». De nouveau, elle reconnaît que ce n'est « *pas facile de manager, tout le monde se repose sur moi, c'est un peu stressant.* ».

Puis **Joëlle** parle de son implication : « *Dans mon premier boulot (Dans l'agence précédente « un peu plus dictatorial »), j'étais super contente d'y aller.* ». « *Maintenant, je suis toujours contente mais toujours un peu stressée (car la journée sera dense). J'aime bien les gens et je suis contente d'aller les voir. Je sort assez tard (entre 19 et 20H). Je ne travaille jamais le W.E. et je n'amène pas de travail à la maison... C'est bien. Parfois je reviens tard, à minuit, 1 fois /mois* ».

Elle ajoute : « *je connais mon travail et je pense bien le faire, un peu plus, même. Lorsqu'une tâche n'est pas faite, j'essaye de le dire. Si c'est dans mon équipe, souvent je ne peux la faire (Par exemple s'il faut utiliser un logiciel 3D). Si je savais, je le ferais. Si le travail non fait incombe à une autre équipe (Graphiste, archi), j'essaye de leur faire comprendre sans donner ce travail à mon équipe. Mais je n'agis pas frontalement car je ne suis pas à l'aise* ». Ce manque d'assurance ou de

confiance de Joëlle apparaît également dans le cas suivant : « *Si je ne suis pas d'accord, je dis oui ... mais je ne fait pas, ou différemment.* ». Bien d'autres salariés, dans le même état de confiance ou de rapport de force, agissent ainsi, préférant la « métis chinoise » à « l'hubris grecque ».

Enfin, pour Joëlle, la vie hors travail est « *Indispensable mais c'est trop peu.* »

Enfin, les 2 managers suivants travaillent dans une organisation sans but lucratif. Ces 2 salariés, Paulette et Lancelot, perçoivent d'abord l'utilité de leur organisation et d'une manière plus marquée pour Lancelot les contraintes budgétaires, néanmoins plus perçues comme des nécessités de la nature que comme une subsomption formelle issue d'un diktat purement gestionnaire et financier.

Paulette⁴⁹⁷ estime avoir une « *bonne connaissance de l'organisation de l'association école de musique (qu'elle a fondée) jumelée maintenant avec l'école municipale de musique de la ville voisine, au total 25 personnes et 300 élèves* ». « *On sait qui fait quoi* » dit elle et il y a « *2 réunions pédagogiques par an* ». Elle insiste sur sa « *grande autonomie vis à vis du C.A. qui me suit* », sur « *l'autonomie des élèves sur 2 lignes de conduite : cursus « conservatoire » ou musique « plaisir » (sans trop de solfège)* » et sur « *l'autonomie des professeurs au regard des 2 lignes de conduite mais avec un œil dessus (je passe les voir) ... et le retour des parents* ». « *Tout projet est encouragé, poussé* » dit elle. Toutefois, il y a « *4 auditions par an avec l'obligation pour tout le monde d'y participer au moins une fois chacun* ».

Paulette imprime et perçoit une « *volonté de créer du lien : ensembles musicaux ; concert des professeurs sur la thématique décidée en début d'année dont 1 morceau TOUS ensemble* ».

Pour Paulette, la première responsabilité citée est la « *responsabilité vis à vis des enfants* », les autres découlant de celle-ci, notamment « *pour les professeurs c'est forcément induit par les examens de passage en fin de cycle : les profs sont responsabilisés.* ». Elle juge d'ailleurs que les responsabilités sont « *bien équilibrées dans l'équipe actuelle, même chez ceux qui se limitent à leur boulot (A savoir sans animer un projet par ailleurs).* ». Paulette trouve « *dommage* » que « *deux professeurs ne jouent jamais au concert des professeurs* » et qu'une minorité « *font leurs heures et se limitent à « leur » audition.* ».

Selon **Paulette** « *il n'y a pas d'évaluation officielle (des professeurs)* ». Cela se fait donc « *Au fil de l'eau. On en parle si il y a un problème* » par exemple « *suite à une plainte des parents, la*

⁴⁹⁷ Paulette (Plus de 60 ans, divorcée, grand enfants, directrice pédagogique d'une école de musique, plus de 15 ans d'ancienneté, licence d'histoire, conservatoire régional et école normale de musique, Père architecte aux monuments historiques et mère au foyer.)

discussion peut aboutir parfois à une séparation à l'amiable, à une démission ».

Pour Paulette, la reconnaissance est « *celle de tous : il n'y a pas de « meilleur » à sortir du lot, sauf cas exceptionnel (ex : réussite au concours D.E.)* ». Notons que Paulette est loin d'être la seule salarié, dans toute position professionnelle, à redouter les effets d'une mise en avant des meilleurs.

Paulette se dit « *contente d'aller au travail, contente de retrouver mes élèves à la rentrée* ». Elle-même est professeur de piano. Paulette dit avoir une tendance à faire « *un peu plus que mon travail* », « *mais cela est limité par mes autres activités!* » dit elle et elle assure que « *les professeurs aussi* » car ils ne sont « *pas sur des rails : il y a une implication de tous et qui est toujours à renouveler* ». Lorsqu'une tâche n'est pas faite, Paulette envisage toutes les possibilités : « *Je vais voir la personne pour comprendre pourquoi* » ou « *j'essaye de pallier, jusqu'à le faire moi-même* » et elle dit que c'est « *pareil au niveau des professeurs* » car « *Aucun n'est « fonctionnaire »* » assure t' elle. Manifestement, Paulette n'a pas été enthousiaste pour la « *Fusion des 2 écoles* » mais « *J'y suis allée* » dit elle et « *je me conforme au nouveau fonctionnement* » (Beaucoup de choses sont à harmoniser dont les rémunérations des professeurs) en assurant qu'il n'y a « *pas de guerre pour des problèmes d'ego !* ».

Les vies « *professionnelle et « privée* » de Paulette sont « *imbriquées* » et elle pense que « *c'est pareil pour les professeurs.* ». Paulette a de nombreuses responsabilités (*élue municipale, Vice présidente d'une commission à la communauté de communes, etc..*) et n'a que peu de temps pour elle. Néanmoins, elle a « *besoin de cela : j'ai toujours été militante (UNEF, Syndicat, etc..)* »

Rares sont les salariés interviewés qui comme **Paulette** ont une telle proportion de travail concret, de « *vrai* » travail, sans objectifs ou contraintes financières imposant une lourde subsumption formelle. Même la fusion de cette école associative avec celle de la ville voisine, école municipale de musique habituelle, n'est pas perçue comme un soucis d'optimisation budgétaire. En fonction de ses convictions, similaires à celles de bien des salariés, Paulette a plus de latitude pour proposer des objectifs (Ce qui est une possibilité peu courante chez les salariés !) et mettre en place et insuffler le fonctionnement qu'elle souhaite, ce que peut moins faire Lancelot, ci-dessous, autant pour les objectifs que pour le fonctionnement.

Lancelot⁴⁹⁸ dit très bien percevoir les objectifs et l'organisation de son employeur. Toutefois, une seule chose est « *floue* » : *le positionnement des pharmaciens qui est dans une logique du type « j'ai*

498 Lancelot (Plus de 50 ans, Marié et 3 enfants, dont 2 à charge, Technicien supérieur Hospitalier de 1. classe, « conseiller hotelier », 11 ans d'ancienneté dans son établissement près de 30 ans dans l'organisation, CAP et BEP de cuisinier, BTS en VAE, Master en sociologie, père ouvrier ajusteur et mère employeur de bureau)

15 pharmaciens, qu'est ce que j'en fait : Je crée des cases pour eux » « et ça change tout le temps » ajoute t' il. Lancelot discerne « 2 vrais pouvoirs : Le pouvoir des 100 pharmaciens (« y en a partout ») et le pouvoir administratif, dont la logistique » (Qui le concerne directement). Le pouvoir des pharmaciens est plutôt vu par Lancelot, comme négatif : « Il y a une lutte de pouvoirs entre les pharmaciens qui fabriquent et ceux qui distribuent et une opposition entre les pharmaciens et l'administration, ex : on peut pas dire au pharmacien qu'il y a trop de stock. ». Pour Lancelot « les acteurs organisent dans un cadre » et il dit ne « pas ressentir les règles » (« trop immergé dedans? » s'interroge t'il). Certes, il y a « les règles budgétaires, les règles des marchés publics » à respecter puis il y a de « l'autonomie pour que ça fonctionne ». « les règles me satisfont » dit il et poursuit « et autonomie ensuite ». Pourtant, il admet que les restrictions budgétaires « commencent à gripper la machine ». La subsomption formelle, les restrictions budgétaires, induit une subsomption réelle qui fait « gripper ».

Lancelot estime que dans son organisation « ça cloisonne » et que « dans la structure il n'y pas du tout de collaboration ». « Je pousse à une collaboration plus importante » dit il en précisant que « collaboration » est un meilleur mot que « solidarité ». Lancelot a vraiment une conception « solidarité organique » avec la nécessité de collaborer, bref une conception [équipe-projet] tel que nous la définissons dans la section B2-3 Valeurs différenciatrices : relations aux autres et reconnaissance.

Il estime que « la cohésion, l'entraide, c'est pas naturel chez les gens, c'est pas « je dépanne parce que je l'aime bien » », mais « les gens s'entraident quand même, ex : 2 collaborateurs en binôme ; C'est de mon initiative ... et ils ont la liberté de le faire. ».

Lancelot favorise la responsabilisation : « Chez moi, les responsabilités sont nommées, et j'encourage la responsabilisation. Je suis moi-même poussé à plus de responsabilisation » et veille à « une souplesse du travail et des horaires ». Lancelot « encourage les formations » et souligne que « seuls les concours comptent » en faisant référence à « l'élite républicaine » symbolisée par le « diplôme. ».

Enfin, « Plutôt que du travail », il préfère parler de « Services, missions, fonctions ».

Lancelot assure « je vais avec plaisir au travail, du fait de mon autonomie et du retour sur investissement (reconnaissance) »⁴⁹⁹, mais avec moins de plaisir s'il y a « mésentente avec le chef ou avec un collaborateur (« ça m'est arrivé dans le passé » dit il). Il connaît son travail, « essaye de faire au mieux et surtout bien » et de « ne pas me laisser submerger : je fait parfois à 110% ou à

499 Ce « retour sur investissement » rappelle le cadre « mercenaire » de Cousin Olivier, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Edition-Harmattan, 2004, 282p

90% ».

Lorsqu'une tâche n'est pas faite, Lancelot la « *fait s'il y a nécessité absolue et si c'est urgent, y compris si elle n'est pas dans mon service, et si elle n'est pas urgente je le dit à la personne* ».

De part son « *statut de fonctionnaire* », Lancelot se dit « *autonome mais bon petit soldat* » et donc « *fait et discute après un ordre sur lequel je ne suis pas d'accord, sauf si (cet ordre) met en cause l'intégrité physique* ».

Chez **Lancelot**, la séparation privé-professionnel n'est pas toujours très nette : « *Parfois des mails et des dossiers à la maison* » dit il, mai il souligne que « *tous mes amis viennent de ma vie privée, et non de ma vie professionnelle* ». Sa vie privée (partagée entre la famille, les amis, le sport dont l'animation dans un club) lui apporte « *plaisir et équilibre* » et « *qu'il en ferai plutôt plus avec les mêmes motivations que dans mon travail.* ».

3-4-3 Perception, souhaits et implication des managés

Les 11 managés dont les dires sont analysés et discutés ici comprennent 3 employés de grandes entreprises du CAC 40, 3 employés de petites entreprises privées ou de mutuelles et enfin 5 salariés d'organisations sans but lucratif.

Pour analyser puis discuter ces dires de ces salariés, les mêmes mots-clés que ceux rappelés dans la section précédente à propos des managers peuvent être rappelés dans celle-ci: subsomption réelle, nécessité de la nature, limite (imaginaire?) de la réalité, domination ou émancipation **au** travail, travail « abstrait » et « concret » renvoyant à une réalité « négative » ou « positive » à un « bon » ou « mauvais » travail, et enfin « hubris grecque » et « métis chinoise ».

Avant d'analyser les dires de **Yves** sur le fonctionnement, ses souhaits et son implication, rappelons sa perception de son organisation dans le monde socio-économique et ses propres objectifs et motivations. Yves perçoit une double utilité de son organisation (Elle « *donne du travail .. les Telecom, ça sert, c'est utile* » mais également « *le haut management voit ma compagnie pour faire de l'argent, uniquement* »). Cette « utilité » financière souligne une forte subsomption confirmée par Yves lorsqu'il parle des objectifs (« *Être profitable, nettement pour (une question de) survie* ») et des contraintes (La « *profitabilité* » est une « *contraintes des actionnaires.* »). Yves a lui 2 principales motivations : « *Salaire à la fin du mois, mais surtout partir en retraite le plus vite possible et de bonnes relations, voir des gens sympa mais sans chef emmerdeur* ».

Pour Yves⁵⁰⁰ l'organisation est un « *Gros tas de merde* ». Certes, « *il existe des process écrits (et certifiés par des audits Qualité) mais non connus et non appliqués* ». Pour Yves, c'est donc « *plutôt directif (de par les process) MAIS c'est autonomie-démerde pour atteindre les objectifs* ».

Ensuite, dans ses jugements, souhaits et implication, Yves ne parle pas du tout de contraintes ou de soumission, de subsumption réelle provoquées par la subsumption formelle financière pourtant bien présente si l'on se réfère à ses dires sur les objectifs, utilité et contraintes de l'organisation. Peut-être car il est très immergé dans la logistique industrielle de la production (Les approvisionnements en amont de la fabrication), activité dont il ne conteste pas l'utilité : c'est du travail concret et il faut se « *démerder* » pour le réaliser et cela ensemble car si le travail est très « *individuel de par les process* », il est « *collectif avec de l'entraide pour se démerder ensemble* ». Ce travail a tout de même un volet abstrait pas très apprécié : « *le travail est très contrôlé, avec des reporting sans fin sur ce que chacun fait* ».

Yves juge que le respect dû aux personnes est « *mis en avant (Par la compagnie), par exemple à propos de la parité homme-femme, mais elle pourrait faire plus* ». Il juge que dans son service il y a de la solidarité, de l'entre-aide mais que la directivité des process et le mérite prôné par l'organisation pousse à l'individualisme et il déclare « *préférer la solidarité* », tout en souhaitant un « *boulot autonome, individuel (« fondamentalement, je ne suis pas très équipe* » précise t'il) », comme d'ailleurs bien d'autres salariés non managers qui n'aiment pas être enrôlés dans une équipe mise en place par une direction. Enfin, Yves souhaite « *être responsabilisé* », « *qu'on lui fasse confiance* », « *avoir de la reconnaissance* » mais « *pas forcément par le salaire* » assure t'il : « *Un mot gentil, un nouveau poste avec plus de responsabilités* ».

Yves n'est « *pas content d'aller au boulot : je traîne les pieds* » et est « *adepte du télétravail que je pratique 2 jours par semaine* ». Il dit avoir « *naturellement tendance à en faire plus* » « *mais il y a une limite à la gentillesse !* » assure t'il : « *J'essaye de me restreindre à mon poste, mais j'aide les autres* ».

Parfois, lorsqu'il n'est pas d'accord, il préfère « *ne rien faire surtout si ça sert à rien* » (Il cite en exemple l'usage d'un outil informatique) et ce d'autant que « *Ne rien faire est parfois moins risqué que de faire* ».

Lorsqu'on lui demande s'il a une vie hors travail professionnel Yves répond « *Ah oui !!!* »

Cette vie se partage entre la famille, les amis, le sport et la présidence d'un conseil syndical.

500 Yves (Plus de 50 ans, marié avec enfants, cadre 3B de la convention de la métallurgie, en charge de la planification des approvisionnements pour la fabrication, selon les affaires, plus de 20 ans d'ancienneté, père Ingénieur et mère Cadre)

Il juge que cette vie est « *complémentaire du travail* » mais précise que le travail « *n'est pas qu'une parenthèse car la vie sociale y est intéressante, notamment avec les fournisseurs étrangers* », revenant ainsi sur l'importance de la relations aux autres dans ses motivations.

Les motivations de **Laeticia** sont analysées dans la section précédente sur ce sujet. A propos des objectifs et de l'utilité de sa compagnie elle précise qu'elle n'y contribue pas du tout (Alors que Yves trouve utile ce qu'il fait) : « *Je ne participe ni aux objectifs, ni à utilité sociale : je suis un rouage sans plus....J'ai un travail trop dépersonnalisé : je sors des chiffres formatés : une machine pourrait le faire* ». Elle n'a qu'un travail abstrait directement lié à une subsomption formelle financière pas si prégnante que cela d'après elle (« *Exigence de profit : rien à voir avec la cupidité* » juge t'elle).

Laeticia⁵⁰¹ trouve « *l'organisation assez nébuleuse, surtout entre les régions (les chantiers) et le siège (où elle travaille), ce qui fait que « Tout est dicté, tout remonte, on est des exécutants administratifs. Mais les « chantiers » sont régionaux, d'où des relations bizarres entre l'administration et le terrain : que des chiffres.* ». Ainsi Laeticia souligne d'emblée le travail uniquement abstrait auquel elle participe.

Ensuite, toutes ses perceptions et jugements, négatifs, expliquent sont profond mal-être au travail, surtout quand elle compare avec des expériences professionnelles antérieures.

D'après Laeticia, il n'y a « *aucune initiative ! Le cadre est très rigide* » ce qui fait que « *surtout il ne faut pas avoir une démarche constructive* » (« *Avant, ailleurs dans une plus petite boîte, ce n'était pas comme cela* » se rappelle t'elle).

C'est le règne du « *Chacun pour soi ici* » alors que « *dans une autre boîte, il y avait de la cohésion entre les chantiers et la gestion. Ici, les chantiers et la gestion sont complètement déconnectés : pas de liens* » ce qui provoque, d'après Laeticia, « *de la méfiance entre les services... du fait de cette organisation. Le personnel et la direction sont sur la défensive, en interne et vis à vis du siège* ». Elle ajoute que « *les services financiers sont considérés comme à part par « les chantiers » : ils sont vus comme « le siège », comme une bête bizarre.* ».

D'après **Laeticia** Il n'y a « *aucune délégation de responsabilité, sauf si ça déraile*⁵⁰², d'où pas de motivation ni d'implication ». Bref, pour Laeticia, c'est « *la boîte la plus négative que j'ai vécu !*

501 Laeticia (55 ans, mariée et 2 enfants, contrôleur de gestion, près de 10 ans d'ancienneté, Ecole commerce, Père : un D.G. D'une grande entreprise, mère au foyer.)

502 Dans la sous-section B2-4-5 *De l'autonomie à la responsabilité* nous mentionnons cette responsabilité culpabilisante accordée à posteriori « *si ça déraile* »

Dans les autres (BTP, briques réfractaires, FNAC), il y avait de l'autonomie, des responsabilités, de la cohésion, y compris entre les « techniciens » et les « financiers » d'où un investissement des gens (Et de Laeticia !) ».

Laeticia estime que l'évaluation des salariés au regard du « *relationnel hiérarchique* », d'être « *dans les rails* » et que le mérite est « *plutôt élitiste sur la valeur d'entregent, du « relationnel hiérarchique » du personnel envers une « hiérarchie condescendante »* ».

Pour elle, il n'y a pas de respect des salariés qui sont « *des rouages d'une société, pas des gens qui discutent, travaillent* » et elle trouve cela « *déplorable, malsain, antithèse de ce que ça devrait être* ». Elle répète que « *les procédures à suivre sont déshumanisantes : si des robots pouvaient le faire, on les utiliserait* » et que « *avec le chacun pour soi, quelle ambiance !* »

Ses souhaits et son implication se caractérisent par un grand défaitisme.

« *J'ai eu des initiatives et j'ai fait des propositions. Elles ont été mal perçues, d'où plus d'initiative du tout !* ». Aussi, maintenant, elle se limite « *à faire et à ne pas faire de vagues : je ne m'investit pas, je suis sans dynamisme, en exécutante ; c'est un peu triste. Je fais comme ça pour garder mon boulot* ».

Laeticia insiste que « *ça n'a rien à voir avec avant, ailleurs !* » et son « *rêve* » serait un travail « *avec de l'autonomie, des responsabilités, avec des discussions et de l'honnêteté intellectuelle, mais pas dans une grosse machine.* »

Pas surprenant qu'elle dise que « *le matin je vais au travail à reculons.* ». « *Pas de télétravail* » dit elle car il y a « *séparation complète entre ma vie professionnelle et ma vie privée* ». Tout en disant que « *en cas de « surcharge, je travaille le samedi, mais au bureau* » elle assure que « *Ici je fais le strict minimum* » alors que « *Avant, dans une petite boîte, je travaillais beaucoup plus.* », comme quoi les contraintes ou injonctions semblent suffisamment fortes.

Lorsqu'elle constate un tâche non faite elle « *ne dit rien et ne fait rien* » en précisant que « *dans une autre boîte, je prenais l'initiative de le faire* ».

Lorsqu'elle n'est pas d'accord elle « *ne dit rien* », et elle fait un « *travail « torché », mal fait, inexploitable, ou elle contourne* ». Elle explique : « *Le dire ? C'est la porte illico !* » et toujours rappelle sa vraie nature : « *Avant, dans autre boîte, je proposais des raisonnements.* ».

Avant d'aborder sa vie hors travail, Laeticia rappelle qu'avant, à la FNAC par exemple, « *ma vie professionnelle était intense, boulimique* », alors que dans celle-ci « *ce n'est pas grand chose, il n'y a pas d'investissement* ». Aussi, « *même si ça se résume à la famille (construite tardivement)* » sa

vie hors travail est « *indispensable* ».

Nous avons longuement analysé et discuté les dires de Gaston à propos de son entreprise dans l'environnement socio-économique et à propos de ses propres rêves et motivations. Dans ses dires sur l'organisation, le fonctionnement, ses souhaits et son implication, Gaston a le même soucis de décrire les choses « avant » et « après » le rachat. Rappelons qu'après le rachat, la subsomption financière (« *Les résultats seuls comptent : équilibre, rémunération des actionnaires.* », les « *nécessités du marché* » (Dont la concurrence interne au groupe entre la « P.M.E. » de Croatie et de France) deviennent plus prégnantes.

Selon **Gaston**⁵⁰³ « *Avant, l'organisation était simple : un Directeur, un chef de la fabrication, 2 contremaîtres, 2 chefs d'équipe et pas de chronométreurs* ». Cette précision (« *pas de chronométreurs* ») est déjà révélatrice de l'évolution ensuite. Il continue : « *Pas de B.E. : les moules étaient dessinés ailleurs et on savait qui faisait quoi.* ». Gaston poursuit : « *Après le rachat, ça devient plus complexe avec l'installation de M.C.N. et un B.E. de programmation des MCN.* »

Le fonctionnement change radicalement.

« *Avant, il y avait une autonomie et une responsabilité du produit de A à Z., pour savoir comment le fabriquer et pour le fabriquer : choix des machines et des outillages, réglages, ajustage manuel jusqu'à la figurine qui sera sur la bouteille), et ce au niveau de chaque travailleur* ». En résumé, un « vrai » travail « concret », artisanal même, sans autre subsomption que celle de faire un bon produit. **Gaston** décrit alors les modes de relations et de reconnaissance : « *Et en plus, il y avait une solidarité de tous par exemple pour limiter les heures supplémentaires afin de pouvoir embaucher et pour limiter sa productivité par rapport aux autres.* ». Il ajoute « *Il y avait de l'initiative mais sans porter ombre aux autres* » et enfin, « *la reconnaissance était globale : augmentations générales* ». Toutefois, « *la promotion individuelle se faisait suite à un essai, par exemple pour passer de P1 à P2. C'était très bien.* ». Ensuite, **Gaston** décrit le fonctionnement après rachat.

« *Après, il y a eu la création d'équipes avec mises en concurrence pour casser la solidarité, d'où baisse de la solidarité sociale et chacun pour soi. Paradoxalement, il y a eu moins d'initiatives et de propositions à cause du danger de récupération par la direction pour diviser encore plus en créant du favoritisme, des distinctions.* ». De plus, « *la reconnaissance a été au « mérite »* »

503 Gaston (Plus de 55 ans, marié 3 enfants et 3 petits enfant, ouvrier métallurgiste P2 dans une entreprise de moules de bouteilles et délégué CGT, plus de 25 ans d'ancienneté, CAP de tourneur, formations syndicales CGT, parents immigrés siciliens, père manœuvre dans une entreprise travaillant pour la SNCF et mère au foyer)

individuel avec la diminution des augmentations générales. ».

Pour juger ce fonctionnement, Gaston continue de comparer « avant » et « après ».

« Avant : très respectueux, du manœuvre à l'ingénieur, y compris envers les intérimaires : on (le syndicat C.G.T.) y veillait, la hiérarchie aussi. C'était rare une boîte comme cela ! ». Mais « Après : dégradation (mais pas dramatique) du fait de gens de l'extérieur (la nouvelle maîtrise belge) vis à vis des immigrés et des intérimaires, mais on (le syndicat) remettait les pendules à l'heure par exemple à propos d'un petit intérimaire. Le même directeur est resté avec OMCO et il était respectueux, capable de venir s'excuser. ».

Les souhaits de Gaston sont très clairs : *« Je pousse à la solidarité au détriment de l'individuel » ; « la responsabilité est en équipe, mais pas tout seul ». « Je respecte la hiérarchie mais je conteste leurs manières, par exemple, j'ignore l'avis des contre-maîtres qui subissent les ordres d'en haut. ». « Pour les augmentations, j'essaye de renverser la vapeur, de garder un minimum d'augmentations générales (Pouvoir d'achat!) et selon un « vrai » mérite. ».*

Gaston dit *« aller au travail « la fleur au fusil » du fait de l'ambiance, de la camaraderie »* et souligne que *« les ouvriers ont refusé les premiers FNE proposés : ils n'étaient pas pressés d'aller à la retraite ! ».*

Gaston estime *« faire du bon boulot MAIS pas sans faire de zèle au détriment des moins productifs ».* Il explique un *« quota de productivité décidés entre nous avec une auto-limitation. »*

Quand un travail n'est pas fait Gaston *« va voir le gars, mais ne le fait pas à sa place »* (Note : exemple donné en tant que responsable qualité, lors du travail de contrôle ; En tout cas, Gaston ne remonte pas cela dans un « reporting »).

Gaston affirme que *« On a jamais osé me demander quelque chose contre mes convictions ! »* mais, en tant que responsable qualité. Gaston affirme également que *« lorsqu'une pièce est mal faite, je refuse de la faire partir malgré le patron. ».* Pour Gaston, le « vrai » travail concret de qualité prime sur le rendement.

Par contre **Gaston** assure que *« dès la sortie du boulot, le travail est terminé pour la journée ! »* mais il concède que *« la vie syndicale empiète sur la vie privée ».*

Au travers des dires de leurs salariés, Danielle, Ibrahim dans la sous-section précédente et ci-dessus Gaston, il est intéressant de mettre en parallèle les situations et fonctionnements de leurs « P.M.E. » respectives. Toutes les 3 sont des PME propriétés d'un grand groupe, Danielle et Gaston

ayant vécu un rachat par le groupe, Ibrahim étant le gérant et D.G. embauché juste après le rachat pour « *redresser la boutique* ».

Selon Danielle et Gaston, les nouveaux patrons ont imposé de nouvelles méthodes, très inspirées par les valeurs d'entreprises dominantes dans le monde socio-économique à but lucratif, à savoir [chacun pour soi et mérite]. Dans ces 2 cas, il y a de la résistance : résistance discrète de la part de Danielle, résistance plus militante pour Gaston, mais résistance inspirée par les valeurs majoritaires chez les salariés, à savoir [cohésion et équité].

Ibrahim, nouveau gérant et directeur général a eu une tout autre méthode : il a mis en place une organisation, des méthodes et un fonctionnement beaucoup plus inspiré par le souci de cohésion et d'équité souhaité par une majorité de salariés, surtout ceux en bas de l'échelle. Moyennant une discrétion certaine quant aux finalités de « sa » P.M.E. (Verser la redevance au groupe) et un discours du type « on est tous dans le même bateau et serrons nous les coudes dans ce monde socio-économique dur et inhospitalier », ça a « marché » jusqu'au bout sans conflit, à savoir jusqu'à la fermeture de cette P.M.E., tout étant transféré au Portugal. Notons que la gérante du magasin de chaussures dans lequel Capucine est vendeuse applique, selon les dires de Capucine, la même méthode que Ibrahim, peut être plus inspirée par ses convictions que par un calcul bien compris, pour Ibrahim, des intérêts de son groupe. Néanmoins, d'après Capucine, le résultat est bénéfique pour le magasin : « *Nous sommes classés 3.ième (des magasins du groupe inspectés par le « client mystère ») »..... mais aucun cadeau, que des applaudissements pour la gérante à l'assemblée générale du groupe* ».

Ci-dessus sont analysées et discutées les motivations de **Zoubeda** qui travaille dans un restaurant plutôt pour riches touristes. Sa motivation est purement instrumentale, d'autant que pour elle l'objectif principal de ce restaurant est de « *Faire un maximum de profit possible sur le dos des pauvres affamés qui travaillent pour eux* », ce qui est une subsomption financière qui ne suscite pas la moindre adhésion de sa part.

Selon **Zoubeda**⁵⁰⁴ « *En théorie, l'organisation est nickel : hiérarchie très stricte, planning et horaires fixes, date de paye fixe, Cérémonial de service précis, etc ..Mais dans ce resto, l'organisation réelle est catastrophique avec beaucoup d'imprévu car le directeur est très bordélique car il est très débordé (Il est présent de 8H à plus de 23H⁵⁰⁵) et car le personnel est*

504 Zoubeda (Moins de 30 ans, célibataire sans enfants, hôtesse d'accueil dans un restaurant chic depuis 3 ans tout en étudiant : Licence de journalisme en Roumanie, Master 2 en Sciences Politiques puis en philosophie ; Parents paysans ouvriers pauvres en Roumanie.)

505 Ce restaurant est ouvert 24H/24 et 7J/7

imprévisible (Il se désiste car c'est très dur et il peut trouver facilement ailleurs) ». La suite à propos du fonctionnement montre que ce désistement du personnel, opérationnellement plutôt non productif, peut se comprendre. L'atmosphère semble assez délétère.

*« En théorie, durant la formation » dit elle « on nous parle de « coopération » (Entre les hôtesses, avec les chefs de rang et les maîtres d'hôtel) ». Notons qu'il s'agit là de la nécessaire coopération soulignée par Durkheim à propos de la « solidarité » organique. « En réalité », constate Zoubeda, « C'est chacun pour soi et ça se révèle quand on est « dans le jus » (Le « coup de feu »). Pour elle, « on voit la « vraie » nature des gens » et elle donne comme exemple « le pourboire du chef de rang piqué par le maître d'hôtel » (**Zoubeda** indique que « le pourboire n'est pas négligeable, plus de 15% du salaire » et dénonce « l'appât du gain du personnel ») ainsi que « la dénonciation immédiate de celui qui faute (Ex : « il mâche du chewing-gum »). Pour Zoubeda, « il n'y a pas de confiance les uns envers les autres et on se surveille », d'autant plus que « les clients sont très exigeants (Et se plaignent pour le moindre écart du personnel : « Trop de culpabilisation car le client est très exigeant pour la moindre tâche ») et nous prennent pour des merdes ».*

Toutefois, Zoubeda dit que « la hiérarchie est respectée et les procédures de service sont très respectées, ex : le serveur apporte le potage ou le vin, qui est servi par le maître d'hôtel ; Le maître d'hôtel principal s'occupe personnellement des gâteaux d'anniversaire personnalisés ».

Zoubeda donne ensuite beaucoup d'informations sur le fonctionnement parmi lesquelles nous retenons « la hiérarchie est toujours derrière le dos », « A tout moment nous pouvons être évalué par un « client-mystère » », « la formation est centrée sur le « Savoir être », avec un volet « commercial » pour dépouiller les clients. ». Il s'agit là d'une subsomption financière réelle à intégrer et à appliquer assez appuyée.

***Zoubeda** juge qu'il n'y a « pas de reproche à faire » pour évoluer car « On peut monter : le directeur a commencé serveur mais ça prend du temps .. et des formations. »*

Mais il n'y a « pas d'équité dans le travail : les nouveaux font toutes les nuits et les anciens ont les meilleurs plannings ». « Je suis ancienne (3 ans) » précise t'elle.

Pour Zoubeda, il y a peu de respect des personnes d'où des conséquences désastreuses : « Entre la direction et le personnel, entre les clients et le personnel, entre le personnel : ambiance pourrie ». Ce qui fait qu'il y a « beaucoup de personnes dépressives : le directeur adjoint est alcoolique, une fille est en H.P Psychiatrique depuis 4 mois pour une dépression sévère, tentative de suicide d'un cuisinier de 19 ans car sa copine l'a quitté : il faisait trop de nuits ».

« En théorie le travail est reconnu » dit elle, « mais ceux qui travaillent le plus (gros horaires

décalés) ne sont pas très payé en plus ».

A propos de ses souhaits et de son implication au travail, Zoubeda est très claire.

« J'y vais carrément la boule au ventre et en plus avec un salaire de merde (800 à 900€ + 100 de pourboire, mais je suis à temps partiel). ». « je suis là que pour l'argent et je vis en « parallèle », indifférente : pas de coopération, pas d'intervention s'il y a une dispute. ». « J'ai subi du harcèlement sexuel (Fesses pincées) d'où je dis pas toujours bonjour à tout le monde, seulement à quelques amis : certaines hôtesse, un cuisinier sénégalais ». « Je ne fais rien pour que ça change : c'est pas mon problème ». « Je fais strictement mon travail, surtout pas plus ». Toutefois, Zoubeda tient à préciser que « Dans d'autres jobs, même comme stagiaire très peu payée mais ça me plaisait, j'en faisais beaucoup plus. ».

Lorsqu'une tâche n'est pas faite, Zoubeda dit penser : « Je m'en fout ! C'est pas mon problème ! ... et à un point ! » tout en soulignant que « c'est la première fois de ma vie que je fais quelque chose que je n'aime pas. Je découvre en moi-même une indifférence, un je m'en foutisme poussé à son paroxysme. » et en ajoutant que « c'est venu petit à petit. Au début, j'étais très motivée mais ça ne servait à rien ». Lorsque Zoubeda n'est pas d'accord elle « envoie chier la personne », ex : refuser de nettoyer le vomis d'une cliente dans les toilettes.

Pour **Zoubeda**, la vie hors du travail est une « indispensable raison de vivre : je ne travaille que pour l'argent ».

Comme Zoubeda, **Xavière** a une position professionnelle et un employeur (patron d'un petit magasin bio) très dur. Par contre, elle croit à ce petit magasin bio et à ce qu'elle y fait : « Je trouve carrément que ça sert : éveiller les gens et rester à taille humaine, sans bouffer tout le monde : pas d'accumulation, pas question d'ouvrir d'autres succursales : si c'est le cas, je partirai ! ». Et pourtant, quelle souffrance ! Au moment de l'entretien, Xavière était en arrêt de travail, suite à un accident au travail.

Xavière⁵⁰⁶ dit d'emblée : « On sait ce que l'on a à faire : trop par personne ! ». En plus, il y a beaucoup de tâches annexes non prise en compte, dit elle : « Qui fait le ménage ? Et quand ? Elle explique qu' « il n'y a pas d'heures de ménage prévues et pas d'heures supplémentaire pour le faire ». Elle a donc « tendance à aider malgré les remarques « c'est pas ton boulot » de l'administrative-associée ». Il n'y a rien qui ressemble à des procédures et directives et « Ça

506 Xavière vendeuse dans un petit magasin et sur marché « bio » (Plus de 55 ans, Divorcée et 4 enfants, Vendeuse conseillère depuis 5 ans, Prépa math. Maîtrise en math. DEA de math arrêté en cours, Père ingénieur X et mère bibliothécaire bénévole)

manque : on te donne la clé. A mon premier jour, j'étais seule dans le magasin ! J'étais seule à mon premier marché ». D'une certaine façon, la confiance est entière : *« Aucune suspicion sur l'argent »* fait elle remarquer. Le fonctionnement est *« plutôt chacun pour soi car il n'y a même pas le temps de dire à l'autre, même si ça le concerne. Je le dis mais il n'y a pas de réciprocité : l'autre a plein de boulot, donc pas d'entre-aide ni d'écoute. ».* *« Parfois l'administrative met des mots écrits en rouge « manque ça.... » « pourquoi ... », « nettoie le frigo ». « Le gérant-patron ne dit rien : je n'existe pas (Pourtant, je le connaissais depuis 20 ans!) ».* Pour Xavière *« ces mots en rouge sont très tatillons, horribles, blessants. ».* *« Il n'y a pas de réunions, sauf 1 ou 2 fois, hors travail (donc pas payé !) ».* *« Le 2. boulanger est parti : il n'en pouvait plus ».*

Xavière estime qu' *« il n'y a aucune évaluation, aucune reconnaissance. Je suis payé au SMIG. ».* Elle ajoute : *« Rien du patron, pas un mot, ni de l'administrative qui dit « C'est pas au boulot qu'on recherche la reconnaissance » »,* au point que, d'après Xavière, *« La jeune boulangère (vendeuse) n'en peut plus : jamais un mot ! ».* *« Le patron fuit tout dialogue, ou répond complètement à côté. C'est usant ».* Au moins, Xavière estime avoir de la *« reconnaissance par les client ».* Des clients sont devenus des amis.

Sur la base des dires de **Xavière**, il est difficile de cerner une quelconque subsomption « réelle » dans ce magasin, dont la situation financière n'est d'ailleurs pas brillante, ni également aucun travail abstrait. Tout ce que Xavière fait (tenir le magasin, faire les marchés et le ménage) n'est que du « vrai » travail, du travail concret. Mais « au profit de qui » ? Certainement au profit du patron et de son administrative associée, dont on peut se demander dans quelle mesure ils font eux un vrai travail, créateur de richesse. L'implication, pour ne pas dire l'acharnement de Xavière (Voir aussi ci-dessous) est aussi lié à ce que beaucoup considère moins comme une subsomption que comme une nécessité de la nature (économique), à savoir, les clients, la concurrence, qui est pour elle la contrainte externe principale d'après ses interrogations : *« Les clients ? Vendre ou pas ? Sur les marchés ? Ça pèse sur les salariés. Nous n'avons pas assez de clients fidélisés »*

Pour Xavière, le patron n'a pas de respect pour ses employés car *« il n'est pas à l'écoute mais sur une autre planète : il faut le secouer ».* Selon elle, les droits du travail ne sont pas respectés : *« Pas de pause de 10H à 19H, les marchés sont hors horaire ».* Bref, *« Le patron tire complètement sur la ficelle. ».* Il n'y a pas du tout d'équité : *« Les salaires sont trop faibles; l'ancien boulanger (bio et travaillant à la main) là depuis 15 ans est toujours au SMIG ».*

Les souhaits et l'implication de Xavière montrent l'intérêt qu'elle porte à ce qu'elle fait, à son utilité, et ce malgré tout ce qu'elle perçoit et qui est écrit ci-dessus.

Elle aimerait « *supprimer les ordres écrits en rouge* » et « *avoir plus de responsabilités de l'épicerie ... mais le patron veut limiter les heures payées* ».

« *Des moments* », dit elle, « *je n'ai plus du tout envie d'aller au travail. Sinon, je le prend le mieux possible car je ne pourrait pas faire un travail qui ne me donne pas un peu de raison de vivre.* ». Son implication est grande : « *Je n'arrive pas, même une journée, à me limiter à mon travail: je m'implique, je parle. J'aime bien expliquer les choses aux stagiaires (des élèves de 3. du collège). Pourtant, j'ai déjà trop à faire. Je n'ai pas de pause et je m'assied jamais.* ». Elle continue : « *Parfois, je termine les commandes à la maison, par internet, et j'apporte le pain qui reste pour le vendre autours de moi.* ». « *Même si ce n'est pas de ma responsabilité, je le fait* » assure t'elle en donnant l'exemple suivant : « *A la fermeture du magasin, j'ai vu que le parasol du marché était trempé. Je l'ai mis à sécher. Il était très lourd et ça a entraîné mon accident du travail.* ». « *Lorsque je ne suis pas d'accord, j'ai du mal à le dire.... mais je le dit.... et le fait quand même, en râlant, par exemple le marché.* ».

Cette implication de Xavière n'est pas nouvelle : « *A Botanic (un gros distributeur bio), je me donnais à fond, dans les ateliers associatifs et les jardins partagés.* ».

Xavière travaille donc dans des conditions exécrables à tout point de vue, tout en étant passionnée et très impliquée dans son travail. Il y a à une domination certaine, mais il y a également une émancipation du fait d'un « vrai » travail bien concret et considéré comme utile à la société, émancipation qui lui fait supporter cette domination, et ce comme bien d'autres salariés dont les dires sont analysés dans cette thèse.

Hermann est dans une toute autre situation, selon ses dires sur son entreprise, un traiteur de renom, dans l'environnement socio-économique : de la bonne cuisine pour une clientèle nombreuse et qui ne regarde pas trop sur les prix, lui-même étant très motivé par la cuisine, et par bien gagner sa vie.

Hermann⁵⁰⁷ estime que « *On sait qui fait quoi. Le matin j'arrive à 6H30. Le fils du patron arrive à 5H30 pour tout préparer, et le patron à 6H, d'abord au bureau pour les papiers (Lui seul semble faire un peu de travail « abstrait »), puis il descend nous voir et nous aider de 11H à 17H ; Le climat est alors un peu plus lourd quand il est là. Ça peut péter car il a besoin de gueuler* ». Il termine cette rapide présentation, bien abrégée ici, en disant que « *Chacun a sa tâche, on ne se marche pas sur les pieds.* ». Il souligne ainsi une certaine autonomie des tâches, par spécialité (Traiteur viande ou poisson, charcutier, pâtissier), mais assure que « *Tout le monde aide tout le*

507 Hermann (Moins de 25 ans, célibataire, cuisinier chez un traiteur réputé depuis 2 ans, CAP de cuisinier puis de traiteur, père et mère instituteurs)

monde. Celui en avance s'arrête et va aider l'autre, ex : à Noël, tout le monde aide le pâtissier (jusqu'à 3 autres employés avec lui) ». Notons que les tâches de chacun, hors les apprentis, sont assez complètes, un « vrai » travail concret de A à Z pour préparer des mets prêts à être vendu. Hermann est dans une équipe de vrais professionnels, d'artisans, dans laquelle il n'y a « aucun bras cassé » et dans une ambiance relationnelle qui n'est pas convenue : « Le fils dit à son père de se calmer et le patron souhaite une cour autours de lui (les 2 apprentis) » ; « Les 2 cuisiniers (Le fils du patron et moi) sont complices. La patronne m'a dit que son fils est mon père spirituel ». « L'atmosphère est « familiale : on fête tous les événements de la vie : naissances, permis de conduire, anniversaires, etc..)

Toutefois, Hermann ne se trouve « pas assez contrôlé par le fils du patron : il a trop confiance en moi ! » dit il.

La reconnaissance (outre celle des clients « par des lettres ») est bien réelle mais assez « pudique » : « Au moment du chèque de paye, chaque mois, le patron nous dit « merci du travail fait ». Le fils, c'est pareil. Le père et le fils voient que vous bossez bien, mais ils ont une pudeur à le dire ; Ils pourraient être plus explicites ». (notons qu'ils le disent quand même, ce qui est loin d'être le cas pour Xavière et bien d'autres salariés). Hermann trouve « Dommage » qu'il n'y ai « pas de réunions entre tous pour dire ce qui va et ce qui va pas ». La reconnaissance est aussi financière, en particulier la prime pour Noël qui « vaut le coup ». Il faut dire aussi que « le rythme est fou, de 4H30 à 21H30 (« 1 mois de Reynon = 1 an d'armée » dit le patron. » assure Hermann).

A propos du respect des gens, Hermann fait 2 réserves : « Les apprentis sont des pions, on leur refile la merde, ils sont entubés sur les horaires, ça me gêne un peu » et « Des clients se prennent pour des stars... c'est vexant mais le patron nous dit : « Ils ne sont pas de notre monde, serrez les dents » ». A propos du mérite, il insiste, comme beaucoup d'autres salariés, qu'il n'y a « pas besoin de faire des statuts aux plus méritants. On aimerait pas les ouvriers mis trop hauts, ça ferait des bis-billes, ça casserait l'ambiance. ».

Au début Hermann allait au travail « la boule au ventre : j'avais peur de ne pas être à la hauteur car je remplaçais un très bon ouvrier ». « Maintenant, je suis bien content d'y aller » assure t'il. Hermann connaît bien son travail et le fait à fond : « Le fils dit que je « suis pas à la glisse », pas arnaqueur. Pour un nouveau plat, j'ai la volonté de le faire à fond, de déchirer. ».

Hermann assure que « Si une tâche n'est pas faite, on fait et on le dit après au collègue, discrètement. Surtout on le fait et on le dit avant que le patron arrive : il voit tout ». Le « on » utilisé semble indiquer que cette disposition d'entre-aide est générale, réciproque.

Lorsque Hermann n'est pas d'accord avec une tâche demandée, sa réaction dépend du demandeur : « *Avec le patron, je commence à la faire mais ça me rend fou...et je pète une durite* (Hermann a « *pété la poubelle* »). *Avec le fils, je discute.* ».

Pour **Hermann**, la séparation Professionnel-privé est très nette: « *Je coupe les ponts* ». Il a une passion, le moto-cross. Vie professionnelle et vie privée sont pour Hermann « *complémentaires, équilibrées.* ».

Enfin, ci-dessous, 5 verbatims de salariés d'organisations non lucratives sont analysées et discutées. Tout d'abord **Adriana** post-doctorante en socio-linguistique, motivée par l'utilité de la science et la réalisation de soi, qui trouve « *normale* » la subsomption financière formelle de devoir trouver des financements et dont le travail est marquée par la précarité.

Adriana⁵⁰⁸ travaille sur un « *projet coordonné avec 3 personnes au Royaume uni et 10 en France* ».

Même si « *l'autonomie et la confiance sont totale* » il faut « *prouver en permanence* (son travail) *par des envois réguliers de transcriptions d'entretiens* », quitte à se mettre la pression (« *Je me pousse moi-même* » dit elle).

Adriana considère qu'il n'y a « *pas de solidarité, mais équipe* », en fait 2 équipes (Royaume uni et France) dont l'une, l'équipe française, qui « *travaille un peu seul* » (Certes son travail (Son terrain est en banlieue parisienne et londonienne) est « *indépendant du travail de mes collègues* » mais elle regrette de travailler « *sans aide de mes collègues français* »). Adriana cite un exemple assez éclairant (« *Réaliser le contenu d'un n° de journal sans nous solliciter* (Ceux au Royaume uni) *Domage* ») si l'on se réfère à ses propos sur les « *Contraintes de notoriété, (et donc) d'articles à faire* » et à ceux plus loin.

Adriana trouve ce milieu académique « *pas trop élitiste, mais quand même méritocrate.* » en particulier « *au Royaume uni, la concurrence est très ouverte et le mérite presque élitiste ce qui conduit au « chacun pour soi, et c'est dommage !* » ».

A propos du respect aux personnes, Adriana est enthousiaste car elle est dans le « *milieu académique* (Au Royaume uni) *le plus ouvert du monde !* ».

Les motivations et l'implication de Adriana semblent grandes.

« *Le matin, je me dit « j'ai de la chance ». J'adore mon travail. J'ai écouté mes derniers*

508 Adriana (28ans, en couple et sans enfants, research assistant post-doc depuis 2 ans, Master et doctorat en sociolinguistique à Londres, mère et père professeure et ingénieur en Slovaquie)

enregistrements jusqu'à minuit. » (Le lendemain, notre entretien a duré de 20H à plus de minuit).

Adriana se considère comme un « *monstre de travail* » (« *J'ai beaucoup sur mes épaules* » dit elle, ce « *beaucoup* » étant détaillé ensuite, addition de projet socio-linguistique et de subsomption), et ce « *même le W.E.* (« *Pour écrire des articles « académiques »* » précise t'elle)

En effet, **Adriana** « *travaille surtout sur mon projet mais aussi sur « l'académique », ex : des articles pour ma notoriété et celle de l'université* ».

Adriana dit avoir « *un équilibre encore à trouver* » (Équilibre qu'auraient « les universitaires seniors établis (avec un CDI) selon elle) car « *je suis poussée par la crainte de l'avenir* » (Elle a un statut précaire de post-doc à Londres). Cette crainte de l'avenir semble influencer ses relations aux autres lorsqu'elle parle de « *L'émulation entre nous (mes collègues du même âge et au même stade) mais sans trop de compétition : on est tous amis, mais on se compare* ».

Ainsi, la subsomption formelle financière, que Adriana considère comme « *normale* » (Une nécessité de la nature universitaire ?), s'accompagne d'une forte subsomption tout aussi formelle, celle de la notoriété, qui, elle, conduit à une subsomption bien réelle aussi bien en terme de charge de travail (Produire des articles, se rendre visible dans des colloques) qu'à propos du relationnel (« *Émulation ... sans trop de compétition ... mais on se compare* ») et de soi-même (« *Très culpabilisée* » pour répondre à la question « *Est ce que je travaille assez ?* »). Le parallèle que Adriana fait avec l'entreprise (« *J'aurai pas cette culpabilité en entreprise* ») nous renvoie aux dires des salariés Danielle, Gaston et Ibrahim dont les P.M.E. sont soumises à une forte subsomption financière de la part du groupe qui les possèdent, cette subsomption conduisant à une subsomption bien réelle de compétition pour Danielle et Gaston (avec des résistances de leur part) comme pour Adriana, et à une protection en interne de cette subsomption formelle pour Ibrahim, protection que ne semble pas vivre Adriana dans son milieu universitaire (C'est « *chacun pour soi, et c'est dommage !* »).

Adriana se dit donc « *très culpabilisée* » pour répondre à la question « *Est ce que je travaille assez ?* ». Et elle observe : « *J'aurai pas cette culpabilité en entreprise (Avec un travail avec une présence horaire et un bureau) car je travaille surtout à la maison et sur le terrain* ». Bref, au regard des subsomptions qu'elle subit (Certes celle de réaliser une recherche scientifique, mais surtout celle de la notoriété à acquérir à des fins financières), Adriana se sent bien seule. Elle ne peut s'appuyer sur un collectif comme peuvent le faire bien d'autres salariés confrontés à la même subsomption financière, tel Gaston dans son atelier de fabrication de moules de bouteilles.

Enfin, pour Adriana, vies professionnelle et privée sont très imbriquées. « *C'est à maîtriser* » dit

elle ne serait ce que « *aller travailler en bibliothèque* » (Plutôt que chez soi). C'est surtout « *à mieux séparer* ».

Après **Adriana**, il est intéressant d'analyser et de discuter les dires de **Dagobert**, lui aussi universitaire en sciences humaines. Toutefois, Dagobert est un universitaire « *senior établi (avec un CDI)* », comme pourrait le dire Adriana. Il a dû trouver un équilibre, lui, si l'on en croit Adriana.

A propos des contraintes à prendre en compte par son établissement, Dagobert a cité « *La concurrence entre écoles, les autres étant très élitistes* », la spécificité de la sienne étant un enseignement conséquent en sciences humaines.

Dagobert⁵⁰⁹ trouve que « *L'organisation est lisible : ça fait 15 ans que j'y suis, c'est plus clair qu'avant (Après la fusion de 2 entités)* ». Dagobert parle d'une « *clarification entre l'enseignement (Le directeur est mon chef) et la recherche* ». Toutefois, d'après lui, « *la communication externe et interne de la direction n'est pas très claire, plutôt opaque* ».

D'après Dagobert, « *Les Professeurs veulent être très autonomes dans leur travail : ils ne veulent pas d'un mandarin au dessus d'eux. (Néanmoins), en M2 (Ingénieur) il y a un cadrage par le responsable du master* ».

Dagobert donne bien d'autres exemples de cette autonomie ou individualisme revendiqué.

« *l'emploi du temps est très libre mais une disponibilité sur place aux étudiants est requise par la direction : elle est peu respectée.* »

Dagobert mentionne également « *Les refus des propositions de lignes directrices de recherches et aussi des exigences de certification AERS* ».

Pour Dagobert, « *Les anciens, les dinosaures, sont rétifs à toute innovation* ». Il parle d'« *ossification : ils ont été nommés « directeurs » .. et ils n'ont rien fait.* ».

Pour lui, « *la direction a 2 discours* » (En tenant compte de ses dires et des faits) :

« *Le système de gestion et d'évaluation est très individuel (bonus, augmentations), y compris pour les promotions (HDR, etc..) ET en plus le monde académique est plutôt dans l'ego, à se comparer ; Bref, tout pousse à l'individualisme* ». Notons que Adriana parle de comparaison au niveau des précaires comme elles, les places « établies » espérées étant rares. Cette comparaison semble perdurer ensuite, une fois « établi », comme quoi la subsomption d'élitisme est bien forte.

509 Dagobert, (47 ans, divorcé et sans enfant, professeur et HDR, 18 ans d'ancienneté, longues études universitaires, Père ingénieur, mère dans la fonction publique, cadre A)

Mais il y a aussi « un discours « équipe », ex : pour organiser des séminaires, mais ça ne marche pas (à cause des barons, des dinosaures) : aucune vie collective ».

Selon Dagobert, « Les jeunes professeurs (maîtres de conférence) en souffrent beaucoup, ex : c'est chacun pour soi pour publier ».

Dagobert essaye de se battre contre cela : « J'ai poussé à aider les recrues professionnelles en souffrance à publier avec d'autres (Articles quo-écrits). Malgré le scepticisme des autres mais grâce aux appuis de la direction, une dynamique a été créée, une solidarité entre jeunes qui se relisent, s'entraident ».

Dagobert se dit « très responsable vis à vis des doctorants en séminaire et pour mes thésards... mais cette responsabilité est à peu près ignorée par l'organisation... sauf s'il y a un impact sur l'accréditation et dans ce cas c'est parfois culpabilisant ».

A propos de la reconnaissance , Dagobert situe son école « entre « fonction publique » et « entreprise », mais c'est mieux qu'avant (C'est à dire c'est « moins fonction publique »), car avant, pas de tête qui ressort, pas de reconnaissance. ». Toutefois, il trouve que c'est « De plus en plus le mérite individuel qui prévaut. Maintenant c'est trop extrême, d'où très peu de solidarité

A propos du travail, « c'est surtout la valeur « résultat » qui compte » et il ajoute : « Trop de professeurs prennent les heures de cours comme un fardeau ».

Dagobert exprime les souhaits suivants :

« Faire des projets avec des gens avec qui j'ai envie, d'ici et d'ailleurs ». « J'ai besoin de projets, mais le monde académique est difficile alors qu'entre groupes-projets, il y a énormément d'entraide ». Notons que Dagobert parle « entre groupes » et non seulement « dans le groupe ».

Pour Dagobert, cette solidarité entraide ne semble pas contradictoire avec être « Très allergique à toute prise de contrôle de mon emploi du temps ».

Enfin, Dagobert serait « content d'une certaine reconnaissance des actifs, de ceux qui font des projets ». « Je ne suis ni pour l'ancienneté ni pour une « promotion réseau » » affirme t' il.

Dagobert se dit « super content en général d'aller au travail le matin ». Pour lui, « la vie et le travail, c'est la même chose, ça se mélange complètement ; le W.E. je suis toujours à regarder mes mails, et aller à une conférence ou lire un bouquin est pour moi un loisir ».

Selon lui, « Le métier de professeur et de chercheur pousse à l'infini et c'est difficile à vivre : on est jamais satisfait, souvent en culpabilité, et je me laisse envahir : je fais très largement beaucoup plus mais je ne veut pas de fonction de manager, de chef de département : NON! »

« *Si une tâche n'est pas faite, je la fais dans la plupart des cas* » dit Dagobert en citant l'exemple suivant : « *Faire tous les cours d'un collègue malade* ». « *Maintenant, j'arrive à dire « tant pis » tempère t' il.*

« *Si je ne suis pas d'accord, je préfère plutôt ne rien dire et ne rien faire* », comme bien des salariés qui ne se sentent pas assez en position de force pour contester frontalement, mais quand même assez fort pour ne pas se soumettre.

« *Bien que le professionnel et le privé soient excessivement mêlés, ma vie privée est un peu plus que accessoire mais elle est tellement liée !* » résume **Dagobert** à propos de sa vie.

La même passion pour les S.H.S. anime Dagobert et Adriana, en particulier au regard du mélange entre leur vie professionnelle et leur vie privée, avec toutefois un contenu un peu différent : écrire des articles pour la notoriété pour Adriana et aller à une conférence ou lire un ouvrage passionnant pour Dagobert. La même contrainte de notoriété est imposée par le monde socio-académique, avec une subsomption financière plus marquée pour Adriana. La mise en œuvre relationnelle est pourtant différente chez chacun d'eux. Adriana semble affronter individuellement cette contrainte, qui conditionne d'ailleurs son avenir, moins précaire espère t'elle. Dagobert, en utilisant sa position dans la hiérarchie académique, essaye de mettre en œuvre une solution qui atténue, au sein de son organisation, cette lutte pour la notoriété, très similaire à bien des égards à la lutte dans un monde socio-économique concurrentiel. Il encourage, surtout les débutants plus fragiles, à travailler ensemble, à faire des projets ensemble, à écrire des articles ensembles. Bref, il essaye que la compétition pour la notoriété qui sévit à l'extérieur ne se reproduise pas à l'intérieur. En cela, il agit de la même façon que Pierre dans sa grande entreprise, que Ibrahim dans sa P.M.E., que la gérante du magasin de chaussures dans lequel travaille Danielle. Que cette résistance soit gagnable ou perdue d'avance est une autre histoire.

Nous analysons maintenant les dires de 3 autres salariés pour lesquels objectifs et utilité sociale semblent se confondre et qui ne semblent pas être très sensibles à une subsomption financière ou de notoriété ou de tout autre « performance », alors que cela pourrait se faire. En effet, Fabienne est professeur de lycée, mais détachée dans une association de rééducation, et des classements de lycées selon leur performance apparaissent, et Florain est policier et la « politique du chiffre » est d'actualité.

Rappelons que pour **Fabienne**, l'utilité sociale de son association est « *vachement importante, l'objectif majeur étant de faire des citoyens autonomes maintenant et ensuite dans la vie active,*

d'où un niveau scolaire aussi important que le rétablissement médical. ». Néanmoins, il y a aussi des objectifs financiers vus comme des contraintes : il faut « *faire de l'argent (Il faut remplir les chambres) par le biais du prix de journée* », contraintes se traduisant également par de multiples suppressions de postes : « *Suppression de postes de personnels encadrant (De 8 à 1!) pour assister les jeunes, suppléer à leur handicap (« Il y a un conflit entre l'Éducation nationale et la fondation pour les payer » explique t'elle) », mais aussi « suppression de personnel médical et d'infirmières (Ex : la nuit, 2 infirmières pour 40 lits) ».*

Pour **Fabienne**⁵¹⁰ « *L'organisation est compréhensible et les rôles sont définies mais il y a un manque de communication entre les secteurs professionnels dans le cadre du « projet individualisé » (Regroupant, pour chaque jeune, des professionnels médicaux, éducatifs et scolaires) ».* Néanmoins, pour Fabienne, le plus ou moins bon fonctionnement est « *surtout une question de personnes* », dans son cas la nouvelle directrice éducatif et scolaire « *qui nous a insultés dès le premier jour en nous traitant d'« équipe d'incapables »* ». Selon Fabienne, « *Elle s'est isolée de tout le monde : scolaire, éducative, médical* » mais « *elle se rend compte de ses erreurs* » affirme Fabienne. Pour elle, comme pour bien des salariés, l'organisation est peut-être importante, mais la mise en œuvre par la hiérarchie intermédiaire est au moins aussi importante.

Fabienne se trouve « *plutôt autonome, complètement libre... même si la directrice me dit des trucs* ». D'après elle, le domaine éducatif et scolaire est un « *îlot d'autonomie au milieu du domaine médical* ». Néanmoins, Fabienne ne conteste pas un fonctionnement plus procédural du domaine médical (Elle indique que « *Dans le médical, c'est plus hiérarchique (Docteur et infirmières) et il y a des protocoles à suivre* »), il s'agit pour elle plus d'une « *nécessité de la nature* » que d'une subsumption arbitraire.

Pour **Fabienne**, « *la solidarité est inhérente à la fondation, et malgré la directrice actuelle* ». Elle parle d'une « *totale cohésion au sein du domaine scolaire et avec les domaines éducatif et médical* ». Et pourtant dit elle « *Officiellement (A savoir d'après l'organisation, les organigrammes), chacun travaille dans son coin* », comme quoi la solidarité va bien au delà d'un éventuel esprit d'équipe mise en place par une organisation. Cette solidarité, Fabienne « *l'apprécie beaucoup : je suis toujours en lien par des échanges, des mails, etc... et ce du fait d'un objectif et d'une réalité très prégnants : aider les jeunes avec une approche très individualisée : il n'y a pas d'élève lambda, c'est impossible* (Compte tenu de la très grande diversité des handicaps) ». C'est la subsumption de l'utilité sociale qui prime (« *l'objectif* »), subsumption rendue bien réelle par les relations très

510 Fabienne, (43 ans, mariée et 4 enfants, enseignante détachée (professeur de français dans un établissement (Association loi de 1901) d'handicapés physiques (accidents avec rééducation, malformation), 20 ans d'ancienneté, père cadre et mère au foyer, par choix)

étroites avec les jeunes handicapés physiques (Relations que Adriana et Dagobert mentionnent peu, par exemple avec des étudiants) . Cette subsomption tient compte d'une « nécessité de la nature », la « *réalité* » de handicaps très divers à surmonter. Notons que pour Fabienne cette subsomption d'utilité sociale et cette « nécessité de la nature » qu'est le handicap implique forcément de la cohésion dans le travail, dans les relations aux autres. Notons également que même si Fabienne auparavant dans l'entretien, parle des contraintes financières, des réductions d'effectifs, elle n'en parle plus du tout après, la subsomption réelle que ces contraintes financières provoquent étant tues derrière la subsomption d'utilité sociale et la « nécessité de la nature » de tenir compte du handicap. C'est le cas de bien des salariés de faire de telles priorisations. La plupart ont un horizon qui va bien au delà de ces objectifs ou contraintes financières.

Fabienne se sent « *complètement responsabilisée, avec des contacts (avec chaque jeune) avant et après le séjour, (et même) des années après* ». Surtout, « *les responsabilités sont bien partagées : on ne rejette pas la faute sur l'autre mais on se sent pas tout seul* ».

A propos de la reconnaissance, Fabienne dit « *ne jamais être intéressée par l'aspect financier* ». Elle précise même : « *Je ne cherche pas le mérite, je ne suis pas élitiste. Un qui ne fout rien ne me crispe pas* » Pour elle, « *la reconnaissance passe par la rumeur, les jeunes et surtout les parents* » mais aussi « *par la réussite au bac (100%)* ».

A propos du travail Fabienne dit : « *On ne nous bassine pas avec cela et on a ça en nous* » en précisant qu'elle a « *15H de cours et beaucoup de travail à la maison* » (En étant à 87%).

Fabienne se dit être « *Toujours contente d'aller au travail, j'adore aller travailler* ». Elle enseigne « *le français et le latin, le mieux possible, en renouvelant en permanence (« J'adore le changement » précise t'elle) dans des classes de 2 à 18 élèves, le plus souvent 8 à 10* ».

Elle organise des sorties « *avec un professeur qui a la responsabilité ET avec l'aide des collègues* ». Remarquons qu'organiser des sorties pour des jeunes handicapés n'est pas une mince affaire. De plus donc, « *Je travaille à la maison* » dit elle « *quand les enfants ne sont pas là : il me faut un silence total* ».

Toutefois **Fabienne** « *essaye de séparer ma vie privée et ma vie professionnelle* ». Elle est présidente d'une association de théâtre (Une troupe) et elle considère que « *le travail, la famille et le théâtre sont les 3 piliers de ma vie.* ».

Comme Fabienne, **Florain** a une très forte perception de l'utilité sociale de son travail (et ses propres objectifs se confondent avec cette utilité), en tant qu'officier de police judiciaire pour des

crimes et délits dans la sphère privée (Viols, inceste, pédophilie). Il s'agit pour lui de « *mettre la société à l'abri de personnes malfaisantes, de protéger la liberté du citoyen, y compris dans son corps, ..., de reconstruire des victimes sexuelles (« On est les premiers à les reconnaître comme victimes ») et de faire prendre conscience au coupable (« rédemption »)*. En tout cas, il tient à préciser qu'il ne s'agit pas pour lui de « *passer au karcher* » en reprenant une « *formulation type sarko* » ou de « *faire du chiffre* ». Pour lui, les contraintes financières sont minimales par rapport aux contraintes procédurales. Compte tenu de l'augmentation des délits et crimes sexuels traités, sa brigade est passée de 5 à 8 personnes.

Selon **Florain**⁵¹¹ « *l'organisation se caractérise par un « qui fait quoi » très nomenclaturé »* ce qui fait qu'il y a « *très rarement de conflits de compétence entre les brigades et les services* », d'autant que les crimes sexuels sont plus simples à qualifier que d'autres crimes et délits ex : vol avec violence ou vol suivi de violences. Florain a à faire avec « *2 hiérarchies : la policière (Officiers) et la Justice (Procureur, juge)* » et il trouve que c'est « *une bonne organisation qui me convient tout à fait* ».

« *En tant que O.P.J* », Florain dit être « *le directeur* » de l'enquête, même si je sollicite l'aide des autres, dont mon chef hiérarchique, OPJ également ». Florain a « *une pleine responsabilité juridique et pénale dans la menée de l'enquête, sous le contrôle du magistrat, et dans le cadre de la procédure pénale très stricte* ». Toutefois, « *Si l'affaire est « sensible » (Ex : compte tenu de la personnalité des prévenus), il y a pilotage par la hiérarchie (timing des actions, etc.), mais c'est anecdotique (« 2 ou 3 affaires en 14 ans » assure t'il)* ». Florain poursuit : « *Je gère mes affaires tout seul, à mon rythme et selon l'urgence (risque de déperdition de traces ou d'indices, danger pour la victime, risque de réitération des faits). Je sollicite mes collègues dont mon chef, qui est alors un collaborateur* ». Mes rapports ou comptes rendus sont surtout pour le procureur, pas pour ma hiérarchie (policière) ». Pour lui, ces responsabilités et cette autonomie sont dues à son expérience : « *Dans ma brigade, certains ont beaucoup moins d'autonomie : ils n'ont pas fait leurs preuves, ils sont des débutants* ».

Ainsi, le travail de Florain semble être un « vrai » travail, à mener de bout en bout, avec des sous-implémentations réelles (le « *cadre de la procédure pénale* ») qui sont d'abord perçues comme « des nécessités de la nature (pénale et juridique) ».

A propos du respect des gens, Florain est « *d'accord* » avec un « *code de déontologie*

511 Florain, (45 ans, séparé et 3 enfants, O.P.J., 14 ans d'ancienneté, école d'infirmiers psychiatriques puis école de police, père jardinier, mère au foyer (Florain est le benjamin de 6))

contraignant » et il déplore « *des écarts du fait des personnes mais pas du fait de l'organisation* » ce qui se traduit d'après lui par « *beaucoup de mises à pied, de sanctions suite à des enquêtes judiciaires ou de l'IGS* ». De plus, « *dans ma brigade, il n'y a pas de distinction de genre (3 femmes sur 8 personnes)* » observe-t-il.

Quelques souhaits de Florain soulignent son intérêt et implication pour ce qu'il fait : « *Je voudrais plus de transmission d'expériences aux plus jeunes (La plupart me demande conseil, d'autres moins)* » et « *je suis moins partant pour des réquisitions du type « interroger des manifestants », ou pour les stups, mais c'est marginal* ». Bref, **Florain** se dit être « *en phase avec l'organisation* ».

Son implication est tangible, selon ses dires. « *Je ne traîne pas les pieds, je suis plutôt content d'aller au travail le matin. Parfois j'ai le stress ou le trac selon la journée qui s'annonce, par exemple lorsque je dois témoigner aux assises* ». « *Je connais bien mon travail* » dit-il et « *je fais ce qu'il faut, je suis mesuré* » (Mais il est « *crevé le soir* »).

Il poursuit : « *Lorsqu'une tâche n'est pas faite, j'en parle à la personne, je propose mes services, je le libère pour qu'il la fasse car on ne peut pas laisser passer : s'il y a erreur ou oubli de procédure, il FAUT alors remonter au procureur* ». Florain estime qu'il arrive « *rarement* » qu'il ne soit pas d'accord. Dans ce cas, tous les « *cas de figures* » sont possibles : « *Je fais, en ayant dit mon désaccord* » ou « *je louvoie et je joue l'inertie* » ou « *je m'oppose et ne fait pas* ». Il souligne qu'il « *n'a jamais eu à dénoncer des demandes d'actes illégaux* ».

Florain opère une « *nette séparation professionnel privé ... sauf pour relire un soir un ancien dossier si je dois témoigner aux assises le lendemain* ».

Certes, il rentre « *crevé le soir* » mais la vie privée est « *très complémentaire* » de sa vie professionnelle.

Madeleine est régisseur de costumes dans le plus grand théâtre de France, une « *maison-institution éternelle, en totale sécurité, y compris le personnel* ». Toutefois, elle y travaille comme « *intermittente* » car elle a « *besoins d'heures donc il n'y a aucune raison de refuser, même si c'est pesant du point de vue humain (conflit interne) et qu'il y a un manque de créativité* ». « *J'adore le statut d'intermittent* » insiste-t-elle en énumérant de nombreuses raisons (« *Métiers très variés avec des tas de gens différents* », « *Super apprenant et enrichissant* », « *sentiment de liberté, pas enchaînée mais insécurité* »). Elle dit que « *Un C.D.I. me terrorise* » tout en ayant « *la tentation d'accepter le C.D.I.* (Que lui propose ce théâtre) *car c'est rassurant pour la famille, cadré, structurant* ». (Finalement Madeleine a refusé ce C.D.I. ; elle est toujours intermittente et elle viens

d'avoir un 3. enfant).

Pour Madeleine, l'utilité sociale, plutôt culturelle, du théâtre est très importante même s'il s'adresse souvent à un « *public privilégié* » car c'est « *très cher, notamment les abonnements* » en jouant des « *pièces pour public ciblé « intello-riches* ». En tout cas, ses motivations ne sont guère marchandes : « *Le secteur du théâtre, le milieu du spectacle avec leur dimension artistique me plaît vraiment (vêtements, tissus), ..., pas la mode car c'est trop commercial !* ». Néanmoins, Madeleine souligne des contraintes financières qui augmentent : « *Il y a plein de restrictions de budget d'où une réduction des moyens, ex : choix des matières textiles, utilisation d'un vieux stock de chaussures non renouvelé donc plus de travail pour les conserver, les adapter* ».

Madeleine⁵¹² se trouve être dans une « *très mauvaise organisation. On ne sait pas qui fait quoi. Les messages ne passent pas. Sur le papier, c'est très cloisonné, carré ; en réalité, c'est très flou* ».

Comme beaucoup d'autres, elle souligne l'importance de la hiérarchie intermédiaire : « *Le responsable de tout le secteur « costumes » (68 ans, à ce poste depuis 46 ans!) n'est pas un bon chef : humainement il est pourri et il gère mal son monde : c'est diviser pour mieux régner et chacun à sa place.* ». Par contre, « *les sous-chefs sont très variés, d'où des services très différents* ».

Elle trouve qu'il n'y a « pas de « vrais » responsabilités : *il n'y a pas de grosses initiatives possibles du fait du grand chef qui veut tout chapeauter.... quand ça l'arrange. Pour la création de spectacle, chacun fait sa petite part, c'est un peu frustrant : petite utilité, petite pièce du puzzle, mission super précise* ». De plus bien des collègues sont « *légèrement « j'm'en foutiste et « c'est pas mon problème», et ça m'angoisse pour un C.D.I.* » (Elle suppose alors que ce sont « *des gens fatigués aigris par le manque d'évolution* »).

Pour elle, les relations plus ou moins solidaire dans les services sont liées à leur chef de service. Ainsi, « *dans l'atelier « hommes » (Elle y travaille) c'est toujours dans la revendication d'où de mauvaises relations* ». Par contre, « *dans l'atelier « femmes », c'est détendu, il y a de la cohésion, car le chef est jovial (« Je vais plutôt boire le café avec eux » observe t'elle)* »

En résumé, « *La cohésion est insufflée par le petit chef et le chacun pour soi par l'organisation et le grand chef : pas d'entraide insufflée* ».

Pour elle, « *les critères de reconnaissance sont très subjectifs et obscurs, plutôt en fonction du « relationnel hiérarchique* » ».

512 Madeleine (Moins de 35 ans, pacsée et 2 enfants, régisseur des costumes de théâtre, depuis 18 mois en intermittence, BTS modéliste et D.M.Artistique, mère seule ayant fait tous les boulots, dont formatrice)

Madeleine trouve qu'il y a du « *respect mutuel, des comédiens aux petites fourmis* » et que « *chaque poste est considéré* ». Selon elle « *le travail n'est pas glorifié par l'organisation et les gens se plaignent de trop avoir de travail* », ... « *et pourtant j'ai pas l'impression !* » observe t'elle.

Madeleine est « *curieuse de voir ce qui se passera après le départ du grand responsable, dans 2 ans (il a 68 ans)* » car elle pense que « *ça devrait arranger beaucoup de choses : moins de copinage, Plus professionnel, mieux organisé, des responsabilités mieux réparties, moins cloisonnées, plus interactif, lié, plus fluide* ».

C'est un peu le souhait d'un « *vrai travail* » qu'elle formule, différent de « *chacun fait sa petite part, un peu frustrant* », alors même qu'aucune subsomption d'origine externe n'explique cela.

En tout cas, Madeleine se dit « *contente d'aller au travail* ». Elle dit faire « *le contraire que de rechigner à la tâche* » et « *s'il n'y a pas de travail, c'est angoissant, et j'en cherche* ». Elle explique cette angoisse : « *lorsque je suis une intermittente normale (à savoir pas dans une institution immortelle), il n'y a jamais de creux* ». « *Les creux m'angoissent* » dit elle tout en avouant « *mais l'intermède à la machine à café, j'y prend goût!* ».

Lorsqu'un travail qui n'est pas de sa responsabilité n'est pas fait Madeleine assure que « *bien sûr que je le fais, .. en râlant un peu* » en expliquant que « *La personne que je remplace était très perso* », « *chacun fait son truc et c'est tout* ». *Moi, j'en ai rien à faire, je fais à la place* ». « *Après 10 ans dans la même boîte, peut être moins ?* » se demande t'elle.

Lorsqu'elle n'est pas d'accord, elle « *commence à le faire* (« *Je suis nouvelle, je ne connais pas tout* » explique t'elle) et *m'en aperçoit en cours : je râle, je peste en voyant que c'est inutile.* ».

A propos du temps libre, elle trouve tout d'abord que « *En étant à temps plein c'est pas facile d'avoir du temps libre* (C'est plus facile avec une « vraie » intermittence selon elle) et elle se demande donc « *Pourquoi un C.D.I. ?* ». Elle dit n'avoir que « *Peu de loisirs et de plaisir car le temps est toujours rempli et il n'y a plus de répit* ». Néanmoins, elle trouve que ce temps hors travail « *est indispensable : je m'en rend compte maintenant avec le temps plein* » et elle dit « *envier ceux qui créent leur entreprise, qui bossent autrement que pour gagner leur vie* ».

Bref, pour **Madeleine**, le salariat est vraiment un contrat de subordination. Rares sont les salariés qui l'expriment aussi nettement.

3-4-4 Perception différenciée du fonctionnement selon les éthiques

Pour souligner les différences de perception, nous nous limitons aux 2 catégories éthiques les plus paradigmatiques décrites dans la section *B2-5 Catégories éthiques*, à savoir [Cohésion&Équité]

qui regroupe une majorité de salariés et [individuel&mérite] (regroupant aussi [équipe&mérite]) qui est la catégorie dominante dans les rapports de production à but lucratif. Dans les 2 autres catégories [cohésion&mérite] et [Équipe&Équité], les mêmes types de perceptions que dans ces 2 catégories paradigmatiques apparaissent, se croisent.

Dans le tableau suivant, les perceptions indiquées sont considérées comme les plus marquantes et la restitution est assez exhaustive.

Compte tenu de la diversité des organisations et des positions sociales, nous renonçons à faire des codages qui auraient permis de présenter des tableaux synthétiques au regard des convictions comme cela est fait pour les motivations (voir sous-section *B3-3-4 Objectifs-motivations inspirés par les convictions ?*) et l'implication (voir sous-section ci-dessous *B3-4-6 Conduite, implication effective au regard des convictions*)

Les thèmes explicitement relatifs à « relations aux autres », « récompense-reconnaissance », « responsabilité » et « autonomie » ne sont pas repris dans ce tableau : ils sont largement développés dans le chapitre B2, les valeurs différenciatrices retenues étant relatives aux 2 premiers thèmes.

Thème	Convictions	Perceptions de l'organisation et de son fonctionnement
Perception globale de l'organisation	Individuel et mérite	« américanisation », « floue et pas en phase avec les affaires »; « pseudo rigoureuse », « rationnelle », « non étouffante ». « Fonctionnement lourd, pas assez rapide » ; « Modélisation, rationalisation des process » ; « Organisation peu stable et assez flou » ; « Au travers d'un pilote (P.M.) équipe mise en valeur, à tous les niveaux » ; « Cohésion imposée par les affaires » ; « chacun fait dans son coin » ; « Organisation matricielle style Rubik Cub ! Indicateurs de l'entreprise son adaptés à notre business. » ; « Organisation favorise individualisme, chacun son P&L ; rien à foutre de ce que font les autres » ; « Organisation simple et claire, dont celle de l'atelier » ; « Clear idea of the organization. Very flat organization » ;
	Cohésion et équité	« dictatoriale, rigide », « Missions de chacun aux limites flous, d'où question de tous, dont chefs : que dois je faire ? » « standardise et isole », « cloisonnement et chapelles », « Organisation qui individualise, managers et salariés qui recréent de la cohésion » ; « Haut management chacun pour soi » ; « En haut, toujours aussi à hue et à dia, lutte de pouvoir. » ; « Déontologie métier remplacé par éthique individuelle. Rigidité induit immobilisme. » ; « A tout les niveaux, contre-pouvoirs sont nécessaires » ; « Charte éthique à signer personnellement.. tout en l'incitant à l'enfreindre » ; « Organisation du groupe comprise : siège, dépôts, magasins en 2 régions : Nord et Sud. Ça devient tendu, dixit gérante, entre mon magasin et la direction » ; « Avant, compréhensible. Depuis 1 an, tout désorganisé, depuis nouveau chef, sans prendre le temps de consulter chacun,... en plaçant ceux qui se sont mis en avant, alors que d'autres, plus discrets, sont chamboulés » ; « Organigramme clair, pas tordu, mais enseignants entre 2 chaises : I.M.E. ET Éducation Nationale » ; « Manque de communication entre secteurs professionnels dans le cadre du « projet individualisé » (Médical, éducatif, scolaire) » ; « Trop de hiérarchisation, mais parfois manque et mal répartie : armée mexicaine par endroit, encadrement pléthorique » ; «
Management de proximité	Individuel et mérite	« Responsabilité : ça dépend des départements:très peu responsabilisent et délèguent. » ; « Plutôt travail d'équipe. Tout le monde (Du service) se soutient, transversalement à plusieurs affaires. Cela est poussé par le management N+1 et

Thème	Convictions	Perceptions de l'organisation et de son fonctionnement
		<i>N+2</i> » « <i>Au travers d'un pilote (P.M.) équipe mise en valeur, à tous les niveaux</i> »
	Cohésion et équité	« tempère et protège », « assure cohésion », « Donne impression de cohésion, autonomie » ; « Impression généralisée de volonté diffuse de contrôle, mais protégés par nos managers. » ; « Avec managers opérationnels (N+1, N+2), impression d'autonomie, de reconnaissance » ; « le mode de management essaye de donner une impression d'un monde d'équipe, ouvert, « moderne », pour en tirer un maximum » ; « Manager reconstruit cet esprit d'équipe (de travail, de fédération), alors que organisation projet individualise » ; « Volonté des personnes (et de managers proches) de briser l'isolement et ce malgré l'organisation » ; « « compétition entre nous poussée par direction (classement des 4 affichée en arrière boutique), et gérante essaye de garder une cohésion » ; « Gérante fait tampon avec direction... qui n'apparaît que ponctuellement et stress augmente avant » ; « conflits dans les couloirs. Rien n'est mis en place. Pas de garant de la cohésion. Dommageable. Abus de pouvoir, conflits... alors que l'on est avec des enfants difficiles » ; « 2 grandes catégories : les consultants en contact clients. Leurs assistantes, pas assez reconnues : pas d'entretiens pour elles : aux consultants de gérer la reconnaissance des assistantes. » ; « En compta, j'ai de la chance : bonne ambiance (pause café-biscuits) avec chef-comptable, Chef cool » ; « Guéguerre entre les 2 départements : comparaison des performances. Nous, on court après. On doit se démerder (soutier) ... en bout de chaîne » ; « Directrice consensuelle, fluide, qui valide... parfois pas assez « présente ». Me fait vraiment confiance. » ; « Liens fonctionnels et d'amitié avec bureau » ; « aucune connaissance du métier de la part de la nouvelle maîtrise. » ; « j'étais « madame pipi », avec nettoyage et même interdiction d'être dans la classe. Maintenant, on nous inclut : hygiène ET éducation » ; « Hiérarchie sympa : chef, coordinateurs, nettoyeurs-remplaçant, tout le monde est amené à faire le travail » ; « Le chef responsabilise les gens, il les impliquent. Pas « derrière le dos ». Il regarde s'il peut compter sur nous. Dans d'autres services, c'est assez similaire » ; « Pendant un projet, on nous laisse tranquille..... mais ça dépend du manager : certains suivent pas à pas. La mienne n'est pas sur mon dos » ; « Le gérant-patron ne dit rien : je n'existe pas » ; «
	Individuel et mérite	« <i>seul, chacun pour soi en terme de formation, évolution, employabilité</i> » ; « <i>moins de reconnaissance.. financière</i> » ; « <i>mérite et performance</i> » nécessaire » ; « <i>mesure arbitraire du mérite</i> » ; « <i>favoritisme hiérarchique ou de celui qui sait « faire savoir</i> » » ;
Gestion des R.H.	Cohésion et équité	« flicage, délation encouragée » ; « de plus en plus mérite, élitiste » ; « Multiples transferts (« On les baladent ») 15 ans presta : choqué par ce statut permanent » ; « Entretien annuel d'évaluation avec N+1. Je ne suis pas trop la trame pour que les gens puissent s'exprimer. Préconise formations, mais peu mises en place, plutôt « formation sur le tas », jamais le temps. » ; « En 21 ans, énormément de formations, demandées, acceptées. Dommage de ne pas obliger les gens à se former. Politique de formation plutôt bonne. Évolution encouragée. » ; « 3 ou 4 stages proposés dans l'année, ex : pédagogie adaptée à un public particulier. Jamais été inspectée, sauf au début » ; « Ma chef est très mal vue par PDG D.G. Et Sec Gen. Pourquoi ? Je l'admire. Harcèlement moral à son égard » ; «

Dans chaque catégorie éthique, les perceptions peuvent être forts différentes, les organisations étant différentes. Ce qui est intéressant est de relever le sujet de la perception.

Ainsi, pour la « Perception globale de l'organisation » Les [Individuel et mérite] ont surtout des perceptions relatives à l'efficacité, la lourdeur, aux affaires, etc .. tandis que les [Cohésion et équité] ont surtout des perceptions relatives à la relation aux salariés, aux autres (« dictatoriale, « isole », etc...).

Il en est de même pour les 2 autres thèmes (Management de proximité et gestion des R.H.) :

En proportion, les [Cohésion et équité] parlent bien plus du management intermédiaire que de l'organisation, le plus souvent donc à propos de relations aux autres, et de la reconnaissance qui en découle. Une raison de cette disproportion est peut-être également que les « managés » sont un plus représentés dans cette catégorie éthique (20 sur les 33). Comme pour la perception de l'organisation, les [individuel et mérite] parlent plus des affaires, de « mise en valeur », tandis que les [Cohésion et équité] parlent plus de la protection par rapport au monde extérieur et à ce que veut l'organisation, et de la nature des relations favorisées par ce management intermédiaire.

A propos du thème « Gestion des R.H. », les [individuel et mérite] parlent plus de ce qui les concernent directement (Formation, reconnaissance financière plus ou moins pertinente) tandis que les [Cohésion et équité] ont aussi d'autres préoccupations, en particulier les autres (flicage, les gens qui sont « baladés » ou harcelés, etc...).

3-4-5 Jugements portés et souhaits sur l'organisation qui emploie

Les jugements portés par les salariés et leurs souhaits ne sont pas limités aux valeurs différenciatrices (relatives aux relations entre personnes et à la récompense) ou les plus importantes ensuite (Autonomie et responsabilité), objet du chapitre B2. Ils concernent tout le référentiel normatif et performatif défini à la section *A3-3 Élaboration d'un espace référent de valeurs*.

Le tableau suivant présente les jugements portés, le plus souvent accompagnés d'exemples, et les souhaits exprimés par les salariés répertoriés dans les 2 catégories éthiques paradigmatiques à savoir [Individuel et mérite] et [Cohésion et équité]. Lorsqu'il y a une ambiguïté de la phrase entre jugement et souhait, la phrase est en italique si c'est un souhait.

Compte tenu de la diversité des organisations et des positions sociales, nous renonçons à faire des codages qui auraient permis de présenter des tableaux synthétiques au regard des convictions comme cela est fait pour les motivations (voir sous-section *B3-3-4 Objectifs-motivations inspirés par les convictions ?*) et l'implication (voir sous-section ci-dessous *B3-4-6 Conduite, implication effective au regard des convictions*).

Bien que analysé et discuté au chapitre B2, autonomie et responsabilité sont repris ici pour noter les types de perception.

Valeur	Convictions	Jugements portés et souhaits
Respect, dignité humaine	Individuel et mérite	« Globalement OUI. Sauf Flex office et quand PSE », « Incitation à dénonciation via internet : déplaisant ; ne le fait pas » ; Ex vécus de prise en compte « humaine » de difficultés privées. OK aussi pour flex office. » ; « mitigé (Licenciement pour les uns et pression de travail pour les autres) et

Valeur	Convictions	Jugements portés et souhaits
		<p>à bémoliser selon N+1. » ; « Peut être mieux : dans le cas des PSE, indifférence à ceux qui partent » ; « + macho que dans R&D. Flex office : traité comme du bétail. » ; « Comportement « professionnel » (Impartial, objectif, pragmatique), non teinté d'affectif. » ; « OUI, multiculturel, hommes-femmes (mais un peu trop femme à la maison si enfants) » ; « milieu le plus ouvert du monde ! » ; « quand il s'agit d'écarter quelqu'un, pas de scrupules : pions » ; « Manquements dus à organisation et aux personnes : au placard, vidage du poste, position vexatoire. C'est nul. » ; «</p> <p>« NON ; trop de travail, on nous fait bosser comme des malades ; les personnes ne sont que des moyens. » ; « Vraie volonté d'instaurer le respect » ; « Fossé énorme entre discours et convictions (honnêtes) et ce que fait le management opérationnel (certains), ex : discrimination hommes-femmes, seniors en particulier quand PSE. » ; « QQ ratés : salaires entre femmes et hommes (8%) » ; « Aujourd'hui, plus en insécurité : on peut te dire : « dans 3 mois, tu peux partir » ; « OUI globalement, sauf prestas » ; « Statuts des prestataires (10 à 15 ans d'ancienneté!) dans ALU : révoltant, » ; « « Dans Management, discrimination genre reste marquée. » ; « OUI et vérifié dans les faits (genre, origine) et managers ayant ces préoccupations sont valorisés, retenus » ; « Pas de différence entre employés et prestas : respect mutuel » ; « 15 ans presta à ALU : choqué par ce statut permanent : manque de respect, « hors la loi » ; « Parfait dans les textes. OK pour les nouveaux : aucune discrimination. Pour les plus anciens, plus du tout de reconnaissance » ; « mieux qu'avant ; soucis de bannir toute discrimination » ; « Recommandations positives par rapport à l'accueil des étrangers venus se former. Femmes pas assez payées » ; « Respect du client, mais pris parfois pour des cons (lui forcer la main pour accessoires..) du fait des consignes. Respect du personnel : peu de valorisation ; stigmatisation limite humiliation par l'organisation. » ; « OK sauf les « pions » licenciés. » ; « OK, inhérent à notre mission, y compris vis à vis des déficients mentaux. Enfant qui fait dans sa culotte : pas humilié, pas stigmatisé. » ; « A la tête du client. Harcèlement moral vis à vis de ma chef-comptable » ; « NON ; rouages d'une société, pas des gens qui discutent, travaillent ; déplorable, malsain, antithèse de ce que ça devrait être » ; « OK mais Pb de personnes, ex : sous-traitants comme des pions, des utilités. Castes et esprit de corps type « sup-aéro », « arts et métiers ». Chef dit « corps et âme avec la société » : c'est trop » ; « OK maintenant. Avant très discriminant (Origine étrangère, machisme H/F) » ; « OK, écarts du fait des personnes, pas de l'organisation » ; « Moins partant pour des réquisitions type interroger des manifestants » ; « Avant : très respectueux, du manœuvre à l'ingénieur, y compris intérimaires : on (syndicat) y veillait, la hiérarchie aussi ! Rare boîte comme cela » ; « respect de mon travail et de celui des femmes de ménage le soir (ex : ne pas marcher sur le sol nettoyé et encore mouillé) ; respect mutuel enfants-adultes. Dans d'autres écoles, moins de respect des « dames pipi » » ; « Malades respectés ; respect de tous par tous. Mais les maîtresses de maisons (nettoyage) ne se sentent pas respectées, ex : laisser sale derrière soi. » ; « OK ; très important par rapport à patients ; direction à cheval. OK entre le personnel. Pas de clans type médecins, infirmières, aides-soignantes. Avant, au ménage, j'ai ressenti cela, mais ça a beaucoup évolué » ; « La responsabilité pédagogique est moins reconnue que chercheur » ; « OK, mais free-lance traités cavalièrement. » ; «</p>
Responsabilité	Individuel et mérite	<p>« Plus mais chefs compris ! » , « Pas assez responsabilisé : caché derrière dysfonctionnement, organisation » ; « Doit encore plus diffusé dans l'organisation, en particulier dans techno-structure (Pas le même sens de l'urgence) » ; « NON car organisation de haut niveau pas claire d'où scope mal défini d'où désengagement : c'est pas moi, c'est lui. » ; « Trop de changement, on ne sait qui est responsable de quoi. Il faut des responsabilités stables, à tous les étages » ; « il faut mettre les gens face à leurs responsabilités. » ; « Tu fais tes résultats, c'est OK. Pas la peine d'en faire plus (Pas de culpabilisation) » ;</p>

Valeur	Convictions	Jugements portés et souhaits
	Cohésion et équité	« Pour tous les « customer facing », jusqu'à culpabilité. Les autres s'en foutent, » ; On tolère trop ceux qui ne prennent pas de responsabilité (Mais mission peu claire). » ; « gère mal les niveaux de responsabilité : engagement de High management descend trop directement trop bas, à ceux qui les portent vraiment : a mieux répartir » ; « Donner impression ou espace de collégialité, d'autonomie, de responsabilité. » ; « process déresponsabilisant : il faut plus de confiance, moins de process » ; « OK, même pour les techniciens. L'organisation le veut et le personnel y adhère . Parfois jusqu'à culpabilisation » ; « Trop ; patrons laissent rouler et nous sommes un peu abandonnés » ; « Je veux pas être stressée par quelqu'un toujours sur mon dos. N'apprécierais pas d'être toute seule : je peux m'appuyer sur les autres. On me fiche la paix, c'est déjà bien » ; « <i>Et en rêve: avec autonomie, responsabilités et par le biais de discussion, d'honnêteté intellectuelle. Pas de grosse machine</i> » ; « OK... mais parfois le chef refile le bébé et ne soutient pas » ; « <i>Responsabilité en équipe, mais pas tout seul</i> » ; « Voulu par tous mais pas toujours assumée car plus de pression et de culpabilisation » ; « Si boulette, chacun prend sa part. On le dit, on le reconnaît, ex : erreur de médication. » ; « Si incident, la direction n'enfoncé pas l'agent. » ; « Aimerais une équipe plus importante à gérer et plus de responsabilité : challenge personnel : En suis je capable ? » ; « Mesuré, chacun prend sa part. Quand ça casse, le chef la porte plus que nous. » ; « Bien répartie. On a tous parfois une merde dans une recherche, ex : mauvais chiffre : pas de culpabilisation » ; « Tendance à culpabilisation. (en rouge!) » ; «
Autonomie initiative	Individuel et mérite	« important, toujours positif ; mais sans dédouaner le manager de ses responsabilités » ; « Assez satisfaisant, sauf pour apporter innovation » ; « <i>Pour innovation, nouveaux marchés, relations avec N+2 et plus.</i> » ; « Un peu, Hiérarchie a d'autre chose à faire qu'à mater ! » ; « Trop de N+1 !! » ; « « Polices et outils pour tout », mais ce n'est pas dictatorial. » ; « Oui, pousse à me construire moi-même » ; « Oui officiellement par le Mgt, ... Bref « de l'apparence » ; « <i>Plus !: trop de contraintes</i> » ;
	Cohésion et équité	« Autonomie mais pas backé : bordel, pas de filets.: trop mal limité » ; « « Devrait être beaucoup plus autonomes, moins enfermé dans les process, les contrôles avec beaucoup de monde qui contrôlent » ; « Avec managers opérationnels (N+1, N+2), impression d'autonomie, de reconnaissance ; mais autonomie-confiance diminue depuis 15 ans : beaucoup plus de verrous (façon de dépenser, process peu applicables) » ; « ça se dégrade : Rationalisation dogmatique plus balisée malgré singularité de chaque affaire. » ; « Me bat pour avoir plus de process plus hyper carré (ex : pour rechercher données des projets antérieurs) : on réinvente l'eau chaude ! .. et aimerait « pas de référence horaire » » ; « C'est trop, comme des machines » ; « Je suis la vieille baderne... appréciée, pleine d'empathie pour les initiatives » ; « L'autonomie grandissante augmente ce risque.... au détriment de la coopération. » ; « déshumanisant. Si des robots pouvaient le faire, on les utiliserait » ; « OK même si techniquement rigoureux et organisé » ; « <i>Initiative ... sans porter ombre aux autres.</i> » ; « J'aime mieux le travail de nuit : pas de chef sur le dos » ; « OK mais un peu trop « compte là dessus ». On pourrait plus guider. » ; « <i>Trop autonome. De temps en temps, qu'on puisse parler avec le patron, faire le point !</i> » ; «
Effort, travail	Individuel et mérite	« Très important : 40H, pas plus » ; « NON : les cadres ne l'entendent plus ainsi : ALU ne me doit rien et je ne lui doit rien. » ; « Pas « slave-driving », dépend surtout des individus. » ; « Pousse au travail, mais pousse surtout aux résultats » ; « <i>bonne humeur, Pas aussi efficace si difficultés de relations</i> » ; « « Pousse à l'effort, mais pas trop. » ; « Notion d'effort, de sacrifice très valorisé même si on te dis « te laisse pas bouffer » ...Si je dis que j'ai une surcharge de travail, culpabilisation sur mon organisation insuffisante. » ; «
	Cohésion et équité	« Lourde organisation entraîne inefficacité, d'où rendement faible et donc beaucoup de travail pour pas grand chose » ; « Oui au niveau individuel mais Organisation ne se soucie pas du comment, mais que du résultat. C'est

Valeur	Convictions	Jugements portés et souhaits
		dommage » ; « Très, trop » ; « 80% des gens ne sont pas fainéants ! Société pousse à l'effort des gens déjà travailleurs. » ; « conforme au temps actuel : c'est trop » ; « Pas de discours sur le sujet : que les chiffres comptent » ; « On nous avertit d'efforts à faire.... mais pas récompensés » ; « Souvent « Il faut » mais sans reconnaissance, plutôt taper sur les doigts » ; « Les jeunes travaillent trop » ; « Ceux qui travaillent sont les « petites fourmis » d'où travail non visible, non reconnu. Dans une délégation, c'est moins problématique, au siège c'est une catastrophe » ; « Avant : qualité du travail service rendu, pas la quantité Après : résultats seuls comptent : équilibre, rémunération des actionnaires » ;

Un premier élément semble intéressant : la taille des verbatims, en mots, sur telle ou telle valeur peut donner une idée des préoccupations, de la sensibilité des salariés à ces valeurs (Ils ont plus de choses à dire), et ce quel que soit les jugements qu'ils portent sur ce qu'ils perçoivent au regard de celles-ci. Cette sensibilité est résumée dans le tableau ci-dessous, sur la ligne « sur ou sous sensibilité».

catégorie éthique	Nombre	verbatim respect	verbatim responsabilité	verbatim autonomie	verbatim travail
« Cohésion et équité »	33	572	320	239	176
« Individuel et mérite »	13	167	114	102	110
Ratio de cohésion/individuel	2,5	3,4	2,8	2,3	1,6
Sur ou sous sensibilité		1,35	1,11	0,92	0,63

D'après ce tableau, les salariés [cohésion et équité] sont nettement plus sensibles, préoccupés par la valeur « respect » que les [individuels et mérite] (indice 1,35), et un peu plus préoccupés ou sensibles pour la valeur « responsabilité » (indice 1,1). Par contre, les salariés [cohésion et équité] semblent un peu moins sensibles que les [individuels et mérite] à autonomie (indice 0,9) et nettement moins à « travail » (indice 0,6).

D'une manière un peu sommaire, nous nous permettons de dire que les salariés [solidarités et équité] sont plus sensibles aux valeurs qui tiennent compte des autres (Respect des autres comme nous le soulignons ci-dessous, responsabilité assumée devant et avec les autres) et que les salariés [individuels et mérite] sont plus sensibles aux valeurs qui concernent d'abord chacun individuellement (Autonomie et travail).

A propos de respect de la personne, les exemples donnés sont révélateurs des catégories éthiques. Les [équipe-mérite] donnent des exemples qui les touchent plus directement (Flex office, trop de travail), les [solidarités et équité] donnent des exemples qui touchent les autres (prestataires, laissés pour compte, intérimaires, le plus souvent des plus fragiles qu'eux).

A propos de autonomie-responsabilité, nous soulignons dans la section *B2-4 D'autres valeurs déterminantes : autonomie et responsabilité* qu'elles sont appréhendées par les salariés, surtout les

[solidarités et équité] à l'aune de la solidarité-cohésion.

Pour la responsabilité, les [Individuel et mérite] sont presque exclusivement dans la dénonciation de ceux qui ne prennent pas leur responsabilité et dans la disculpation d'eux-mêmes au regard des défauts de l'organisation et de sa hiérarchie. Les salariés [solidarités et équité] soulignent plus la souffrance causée (« culpabilisation »), la responsabilité collective sans culpabilisation (« chacun prend sa part »), l'illusion de responsabilisation et sa mauvaise répartition dans la hiérarchie du fait de l'organisation.

A propos d'autonomie, les salariés [Individuel et mérite] insistent surtout sur leurs cas personnels, tandis que les salariés [solidarités et équité] prennent plus en compte les autres, en particulier en considérant l'évolution procédurière qu'ils perçoivent.

A propos du travail, les salariés [individuels et mérite] parlent d'abord par rapport à eux-mêmes et les salariés [cohésion et équité] contextualisent plus dans l'organisation en soulignant le surcroît de travail du fait de la mauvaise organisation, la non reconnaissance de celui-ci et la culture du résultat.

3-4-6 Conduite, implication effective au regard des convictions

Les conduites et l'implication des salariés procèdent de leurs motivations (Voir section *B3-3 Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions*), issues en partie de leur perception de leur organisation dans le monde socio-économique (Voir section *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*), mais procèdent aussi de leurs perceptions, jugements et souhaits à propos du fonctionnement de leur organisation, thèmes abordés dans les sous-sections B3-4-2 à 5 précédentes.

L'implication des salariés dans leur entreprise ou organisation est souvent associée à son adhésion à celle-ci. Nous constatons (voir le chapitre B2) que les salariés n'adhèrent pas forcément aux valeurs de leur organisation, et ne sont pas toujours enthousiasmés par ses objectifs (Voir l'analyse des verbatims dans la section *B3-2 perception de l'organisation dans son environnement socio-économique*).

Ces salariés sont ils pour autant moins impliqués ?

Leurs dires sur leur implication sont analysées et discutés dans les sous-sections *B3-4-2 et 3 Perception, souhaits et implication*.

Rappelons que pour évaluer leur implication, nous les avons fait parler sur 3 points pouvant donner une idée de ce qu'ils font pour contribuer soit aux objectifs de leur organisation, soit à

d'autres finalités telles l'utilité sociale :

Tendance à faire ce qu'il faut, à faire plus ou beaucoup plus,

Que faire si quelque chose n'est pas fait et doit l'être (mais ce n'est pas à vous normalement de le faire)

Faire ou non quand le salarié n'est pas d'accord, pour toute sorte de raisons (procédure ou tâche inefficace, irréalisable, contre ses valeurs, etc...)

Sans leur proposer de points précis, juste en les écoutant, nous avons aussi analysé les choses qu'ils disent faire et qui ne contribuent pas directement aux objectifs de leur employeur. Parmi ces choses, nous retenons les gestes d'aide, de solidarité envers les autres (Ex : s'arranger pour que l'absence d'un collègue qui va fumer une cigarette ne se voit pas).

Enfin, les salariés ont été invités à parler de leur vie hors travail, de son importance, de sa séparation plus ou moins nette avec la vie professionnelle.

Après analyse, nous avons codés ses réponses pour permettre une analyse plus globale et discerner des corrélations entre implication et conviction, comme nous l'avons fait pour les motivations dans la sous-section *B3-3-4 Objectifs-motivations inspirés par les convictions ?*.

Nous proposons tout d'abord une analyse comparative entre les 2 groupes « éthique relationnelle », ceux qui sont [cohésion-solidarité], largement majoritaires, et les autres, à savoir [individuel ou équipe].

L'analyse tient compte du fait que tous les salariés n'ont pas donné d'éléments de réponses à tous les points abordés.

Act Indiv ou Equipe				TOTAL	
Faire le job	juste 7	plus 8	beaucoup plus 4	19	
Si Non fait	ignore 1	indique 3	fait 9	13	
Non OK	obeit 4	discute 8	desobeit 5	17	
solidarité "visible ou non"	oui 4	non 15		19	
Vie Hors travail	séparé 13	mélangé 6	primordial 5	complémentaire 12	accessoire 2

Act solidaire				TOTAL	
Faire le job	juste 11	plus 24	beaucoup plus 10	45	
Si Non fait	ignore 5	indique 7	fait 26	38	
Non OK	obeit 13	discute 9	desobeit 17	39	
solidarité "visible ou non"	oui 41	non 4		45	
Vie Hors travail	séparé 33	mélangé 10	primordial 13	complémentaire 28	accessoire 4
	Dont 5 malheureusement			Dont 4 malheureusement	

Proportionnellement, beaucoup plus de [solidaires] ont tendance à en faire plus. Les raisons données par les uns et les autres sont aussi éclairantes. Les [solidaires] qui en font plus disent regretter cette fâcheuse tendance, et les [solidaires] qui disent ne pas vouloir en faire trop disent que c'est soit pour ne pas se mettre ou être mis en avant, soit pour favoriser une embauche en ne faisant pas trop d'heures supplémentaires. Les [individuel ou équipe] en faisant plus le font plutôt par passion de ce qu'ils font ou pour le salaire et ceux qui font « juste » ne voient pas pourquoi en faire plus si ce n'est pas reconnu.

Dans les 2 groupes, la même proportion ont tendance à faire « à la place de » une tâche non faite. Les commentaires qui accompagnent ces dires sont toutefois assez différents : pour les [individuel ou équipe], cette tâche est nécessaire pour le projet assigné à l'équipe et les [solidaires] qui « indiquent » une tâche non faite précisent ne surtout pas le dire au chef, les autres indiquant qu'ils font remonter si nécessaire au chef.

Une plus grande proportion de [solidaires] obéisse et surtout désobéisse, souvent discrètement, à faire une tâche qu'il n'approuve pas, tandis qu'une plus grande proportion de [équipe ou individuel] discute, avant d'obéir le plus souvent.

Alors qu'aucune question n'est posé sur ce point, peu de [équipe ou individuel] font état de gestes ou d'attitude « solidaires » entre les gens, alors qu'une très forte majorité des [solidaires] en font état.

Enfin, à propos de la vie hors travail, les mêmes proportions séparent ou mélangent (télé-travail, dossiers à la maison) le temps de travail et le temps hors travail et accordent les mêmes importances à cette vie hors travail. Toutefois, parmi les [solidaires], plusieurs déplorent explicitement ce mélange des temps professionnels et privés et le caractère de fait trop accessoire de leur vie hors travail.

Nous proposons également une analyse comparative sur 2 catégories éthiques opposées et

paradigmatiques :

La catégorie [individuelle-équipe&mérite], très proche de l'éthique perçue des entreprises du CAC 40,

La catégorie [solidarité&équité], qui est la plus répandue.

Cette analyse conforte la première analyse en soulignant le caractère « mercenaires » des uns et « abnégation » des autres, abnégation toutefois moins « obéissante » que les [individuelle-équipe&mérite] plutôt « mercenaires ».

Act Indiv ou Equipe&mérite				TOTAL	
Faire le job	juste	plus	beaucoup plus		
	5	5	2		12
Si Non fait	ignore	indique	fait		
	1	1	5		7
Non OK	obeit	discute	desobeit		
	3	4	3		10
solidarité "visible ou non"	oui	non			
	2	10			12
Vie Hors travail	séparé	mélangé	primordial	complémentaire	accessoire
	7	5	4	8	0

Act solidaire&équité				TOTAL	
Faire le job	juste	plus	beaucoup plus		
	7	18	8		33
Si Non fait	ignore	indique	fait		
	2	6	20		28
Non OK	obeit	discute	desobeit		
	8	6	12		26
solidarité "visible ou non"	oui	non			
	32	1			33
Vie Hors travail	séparé	mélangé	primordial	complémentaire	accessoire
	24	8	8	21	4
	Dont 4 malheureusement			Dont 4 malheureusement	

Une encore plus grande proportion de [solidaires »équité] ont tendance à en faire plus.

La même proportion ont tendance à faire « à la place de » mais plus de [solidaires&éthique], en proportion, s'enquiert auprès de la personne concernée par la tâche non faite et peu ignorent.

Une bien plus grande proportion de [solidaires&éthique] désobéissent, plus ou moins discrètement, lorsqu'ils ne sont pas d'accord et une plus grande proportion de [individuelle-équipe&mérite] obéissent ou discutent avant d'obéir.

3-5 Conclusion : résumé des motivations et implications

Ce chapitre B3 répond aux 2 problématiques sociologiques suivantes :

(5) quelles sont les perceptions exprimées sur l'organisation et surtout sur eux-mêmes dans l'organisation, et les conduites sociales qui se retrouveraient plus souvent chez des salariés disant avoir telle ou telle éthique ou convictions ?

(6) la question précédente entraîne 3 autres questions quant aux conduites des salariés :

quelles sont les motivations correspondantes à ces conduites sociales ?

quels salariés contribuent le plus aux objectifs de leur organisation, s'y impliquent le plus, : Ceux qui adhèrent ? Ceux qui ont telles convictions ? Et alors lesquelles ?

y a t' il parfois contradiction entre d'une part perceptions et convictions et d'autre part conduite sociale, et pourquoi ?

Ceux qui ont des valeurs proches de celles des grandes entreprise du CAC 40 (intérêt chacun pour soi ou équipe performante, mérite) travaillent d'abord pour eux-mêmes, épanouissement et salaire, assez peu pour les objectifs, et modérément pour l'utilité de ce qu'ils font (Esprits de mercenaires analysés par les sociologues tel O. Cousin⁵¹³) et s'impliquent avec mesure pour cela.

Ceux qui ont d'autres valeurs, et parmi celles-ci solidarité-cohésion et équité, ont le soucis ou le plaisir de « faire avec d'autre » quelque chose d'utile, s'investissent plus, passent plus de temps, coopèrent plus, n'hésitent pas à « combler des trous dans la raquette » (y compris dus à des dissensions du fait d'ego exacerbés des dirigeants) même si ce n'est pas de leur responsabilité, prennent plus l'initiative de désobéir, tout ceci pour atteindre les objectifs qu'ils se fixent, parmi lesquelles atteindre ceux qui leur sont fixés par l'entreprise (mais sans plus car ces objectifs ou contraintes de l'organisation sont considérés comme une obligation ou une nécessité à surmonter⁵¹⁴) mais aussi d'autres qui leur sont propres, relatifs à l'utilité et à la qualité de ce qu'ils font, aux relations et à l'atmosphère dans l'entreprise. A bien y regarder, ce sont eux au premier chef qui assurent les succès et la pérennité de l'entreprise.

Leur bonne volonté est mobilisée, instrumentalisée, pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Mais ils se mobilisent surtout pour d'autres objectifs, plus larges et plus humains, au grand bénéfice de l'entreprise certes, mais d'abord, d'après eux, au bénéfice de la société en général⁵¹⁵.

513 Cousin Olivier, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Edition-Harmattan, 2004, 282p

514 Voir lien, superposition entre « utilité » et « nécessité de sa nature » de Spinoza étendu à « nature » sociale société comme « chose » de la définition E1D7 « Une chose est libre quand elle existe par la seule nécessité de sa nature et n'est déterminée à agir que par soi-même ; une chose est nécessaire ou plutôt contrainte quand elle est déterminée par une autre chose à exister et à agir suivant une certaine loi déterminée »

515 Linhart Danielle(COORD.), Pourquoi travaillons nous ? une approche sociologique de la subjectivité au travail,

Cette bonne volonté, cette implication, implication allant jusqu'à s'écarter des règles, jusqu'à résister se manifeste aussi bien chez les « managers » que les « managés ». Le rôle de la hiérarchie et des managers intermédiaires est souligné par les verbatims des salariés qui le sont mais aussi par les managés qui parlent de leur chefs directs. Les éventuels écarts à ce que prescrit l'organisation ou plus largement à ce qui est suggéré par le monde socio-économique (A savoir plutôt le chacun pour soi et le mérite lié à une performance) se fait à tous les étages des organisations.

Même et surtout si l'environnement socio-économique est inspiré par le « chacun pour soi et le mérite lié à une performance », bien des managers pensent qu'il vaut mieux à l'intérieur de l'organisation favoriser la cohésion et l'équité aussi bien pour favoriser le « bien vivre » et pour « être utile » (Objectifs de presque tous), que pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. C'est ce que fait de manière très pragmatique Ibrahim dans la P.M.E. dont il est le gérant et directeur général.

Enfin, les motivations, souhaits et implication des managers et des managés procèdent d'une part des valeurs dominantes et des valeurs souhaitées, motivations « morales » ou « convictions », et d'autre part de l'acceptation, soumission ou au contraire révolte et contestation des « nécessités », « subsomptions », « limites (imaginaires ou non) de la réalités », bref, d'affects à relier à une vision du monde, aux perceptions relatives à l'environnement socio-économique (Objectifs, utilité, contraintes), au fonctionnement (Organisation, procédures, etc...) et à l'implication. Ce sont ces affects, déjà repérés dans ce chapitre B3 que nous analysons spécifiquement dans le chapitre B4 suivant pour constater qu'un lien existe entre convictions et affects.

Paris, Editions Erès, 2008, 336p selon Alexandre Martins , la « *demande de norme sociale dans le travail, qui n'est pas vécue comme une aliénation mais comme un sentiment d'appartenance basé sur la contribution apportée à la société. «Une partie de la subjectivité correspond à cette quête : ne pas s'appartenir entièrement au travail pour appartenir à la société. Loin d'être exclusivement ce qui résiste à la domination, la subjectivité au travail se nourrit, aussi, de cette présence rassurante quoique dominatrice de la société. C'est elle qui fait sens. »* (p. 13)

Chapitre 4- Les affects, raisons profondes de choix raisonnables

Ce quatrième chapitre de cette *partie B : résultats de l'enquête empirique* traite de la 7^{ième} problématique sociologique soulevée, à savoir « *y a t' il, pour les salariés, des convictions « meilleures » que les autres ? Quelles sont les raisons profondes, exprimées par les salariés, qui les poussent à avoir certaines convictions plutôt que d'autres, certaines perceptions et surtout conduites plutôt que d'autres ?* ».

Les 3 sections suivantes permettent d'apporter des éléments de réponses à cette 7^{ième} problématique sociologique,

en nous interrogeant sur les résultats déjà obtenus et en posant la problématique dans un référentiel autre, celui des affects,

à partir des codages réalisés sur les verbatims quant à l'expression des affects, en présentant une synthèse des affects exprimés au regard des convictions exprimées,

en esquissant, en conclusion de ce chapitre B4, la notion de convictions adéquates aux affects, et non de convictions « meilleures » que les autres.

4-1 Interrogations sur les résultats : question d'affects ?

Dans le chapitre B2 d'analyse des résultats aussi bien que dans le chapitre B3, nous avons souligné la clairvoyance de perception par les salariés de leur organisation, de ce qui les inspirent. En particulier ils en voient les lourdes contraintes (un seul parle d'environnement « bisounours ») mais admettent qu'il faut « faire avec ».

Une première analyse des entretiens nous fait constater qu'il y a vraiment une grande diversité des perceptions et des conduites sociales, et ce même sur un terrain homogène et limité (cadres d'une entreprise, dans un établissement), diversité impossible à corréler avec des paramètres aussi simples que âge et sexe, et encore plus impossible à corréler avec des paramètres plus complexes du type origine, position ou trajectoire sociale, données que nous avons tout de même recueillies.

Toutefois, cette première analyse nous fait aussi percevoir une diversité largement polarisée, ce qui nous conduit à remettre en partie en cause l'acteur libre-arbitre, ayant le « choix » entre plusieurs éthiques possibles. Cette polarité est constatée, à propos des relations aux autres et de la reconnaissance, d'une part entre les salariés et d'autre part entre ce qui inspire une majorité de salariés (valeurs dites majoritaires) et ce qui inspire leur organisation, surtout entreprise (valeurs dites dominantes).

Ainsi, entre salariés, il semble y avoir un fort lien entre [cohésion solidarité] et [justice sociale] et entre [chacun pour soi] et [mérite]. De plus il y a une très forte majorité de salariés d'entreprises propriétés de grandes sociétés d'actionnaires qui utilisent les mots, les « valeurs » d'intérêt, de mérite, d'élitisme, de « chacun pour soi » pour qualifier leur entreprise à la vue de ses objectifs, organisations, procédures, etc... Par contre, y compris dans de telles entreprises, une forte majorité de salariés souhaitent et agissent plutôt en étant inspirés par des valeurs comme justice sociale, solidarité, cohésion, et apparemment paradoxalement, ce sont eux, ceux qui n'adhèrent pas aux valeurs de l'entreprise, qui s'impliquent le plus, y compris au bénéfice de leur employeur.

Nous pouvons suggérer que cette double polarisation (entre salariés et entre une majorité de salariés et son employeur) se réduit à une seule, à savoir entre agents socio-économiques, si nous considérons que l'organisation qui emploie a les valeurs de ses quelques propriétaires ou cadres dirigeants comme le suggère notre conceptualisation organisation-acteurs.

Nous devons surtout avoir à l'esprit que cette polarisation constatée a forcément des causes profondes à découvrir.

Plus précisément, quant aux résultats déjà obtenus

Nous avons souligné que les souhaits exprimés, classés en catégories éthiques relatives aux relations entre les personnes et à la reconnaissance, sont distribuées à peu près de la même manière dans tous les types d'employeurs, cette distribution ne différant qu'entre les salariés « managers » et ceux qui sont « managés » et qui n'ont personne à « manager ».

La visée éthique du salarié n'est ni une adhésion, ni une réaction à celle de leur employeur et ne change guère si leur organisation change. Les raisons d'une visée éthique plutôt qu'une autre sont à chercher ailleurs que dans l'organisation, et c'est l'objet de ce chapitre B4.

Nous avons remarqué des catégories éthiques majoritaires chez les salariés.

Ainsi, 7 salariés sur 10 souhaitent la cohésion quant aux relations entre les personnes, et 6 sur 10 souhaitent l'équité quant au mode de récompense, et plus de 5 sur 10 les 2 ensemble, soulignant ainsi le souhait de lier [cohésion] et [équité].

Nous avons remarqué des catégories éthiques dominantes dans les organisations.

Ainsi, d'après les dires de leurs salariés, les organisations « CAC 40 » sont perçues pour être inspirées, pour plus des $\frac{3}{4}$ d'entre eux par [individuel-chacun pour soi] et pour encore plus par [mérite], et enfin pour 7 salariés sur 10 inspirées par les 2 à la fois.

Comme nous l'avons vu, cette catégorie éthique est minoritaire chez les salariés, même en y

englobant également la catégorie [équipe performante&mérite] (20% environ en tout)..

Les sociétés du « CAC 40 » procèdent de très peu de personnes, à priori les actionnaires ou leur mandataires (Ex : gestionnaires de fonds d'investissement), conseil d'administration et cadres dirigeants, en tout cas des personnes (avec toute leur humanité) ayant une grande influence sur ces sociétés du « CAC 40 ». Nous pouvons supposer que la catégorie éthique de ces personnes se retrouvent dans la catégorie éthique de ces sociétés, catégorie éthique dominante dans ces sociétés et par la même dominante dans la société eu égard à la puissance de ces grands groupes maîtrisant directement les rapports de production.

D'après les dires de leurs salariés, les organisations à but non lucratif sont plutôt perçues pour être inspirée par [cohésion] pour la moitié et par [équité] et même [égalité] pour 7 sur 10, et par les 2 à la fois pour 4 sur 10.

Soulignons, qu'au contraire de sociétés du CAC 40, ces organisations à but non lucratif procèdent d'une grand nombre de personnes la plupart du temps issues d'un État de droit au fonctionnement considéré comme démocratique, organisations dont l'inspiration a pu ensuite changer, au gré des pouvoirs en place, pour prendre une tournure beaucoup plus entrepreneuriale en terme de procédures « rigoureuses » (favorisant l'individualisme selon les dires des salariés), d'objectifs de réduction des coûts, de facturation à l'acte « calibré », de politique de gestion et de reconnaissance du personnel etc, évolution pouvant expliquer une perception mitigée de l'éthique qui les inspire, se rapprochant de la perception de celle des organisations à but lucratif.

Nous pouvons nous interroger sur les fondements de ces 2 catégories éthiques diamétralement opposées, l'une associant [chacun pour soi&mérite] et l'autre [Cohésion&Équité]. En tout cas, nous ne retenons pas l'explication que l'une est une réponse, une réaction à l'autre.

Aucun salarié, dans ses dires, n'explique son souhait d'une éthique plutôt qu'une autre par une quelconque supériorité de l'une sur l'autre. D'ailleurs, durant l'entretien, aucune demande d'explication n'a été faite à propos de la préférence du salarié pour telle ou telle éthique.

Nous pouvons également nous interroger sur cette contradiction apparente : la catégorie éthique largement dominante est minoritaire chez les salariés, et donc dans la plus grande partie de la population et la catégorie éthique majoritaire chez les salariés, dans la population, est loin d'être celle qui semble inspirer les organisations.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre B3 précédente, l'expression de bien des perceptions montrent implicitement ou explicitement des affects et, dans le chapitre B2, des explications sont dites en évoquant des affects. L'analyse de ces expressions et évocations d'affects peuvent nous

éclairer sur les raisons poussant à ces choix éthiques.

Une première analyse permet d'expliquer le lien très fort entre [cohésion] et [équité-justice sociale].

L'affect le plus fréquemment cité est la crainte : crainte que les modalités de reconnaissance ne remettent en cause la cohésion, bonne entente, etc..... Cela apparaît bien entendu lorsque les salariés parlent des modalités de récompense, mais également lorsqu'on leur demande leur jugement sur différents sujets dans le champ économique (directives d'augmentation, évolution de la distribution des richesses entre capital et travail, évolution de l'échelle des salaires).

Nous analysons cette crainte en prenant acte que 7 salariés sur 10 souhaitent avant tout la cohésion et que les autres valeurs qui inspirent ne doivent pas compromettre cette cohésion.

La reconnaissance, la récompense, est nécessaire mais ne doit pas trop remettre en cause, perturber, cette cohésion. Pour les trois quart de ceux souhaitant la cohésion, c'est la justice sociale la plus appropriée car elle permet de « *faire en sorte que personne n'ait raison de se plaindre* »⁵¹⁶. Pour eux, le mérite est plus perturbant même que l'égalitarisme (qui ne frustre qu'une minorité qui se sent meilleure que les autres et non reconnue) et ce pour de multiples raisons : ne récompense qu'une minorité, souvent une « élite », procédés contestables de sa mesure, jalousie dressant les uns contre les autres. Bref le mérite mécontente une majorité, celle qui ne tire pas son épingle du jeu de la compétition économique, plutôt sélective.

Une analyse a contrario peut être faite pour expliquer la corrélation, certes moins forte, entre [équipe performante-individuel] et [mérite], en considérant les dires des salariés. Cette explication est plus rationnelle, plus normative (Le travail mérite salaire, il faut récompenser les bons résultats et les meilleurs, etc....) et fait moins appel aux affects, à part peut-être la jalousie.

Notre analyse précédente donne donc une explication sur la corrélation entre [cohésion] et [justice sociale] : crainte de compromettre la cohésion, les bonnes relations entre les gens.

Mais quelles sont les raisons pouvant expliquer la préférence accordée par 7 salariés sur 10 à la [cohésion-solidarité] ?

Ces raisons ne peuvent être trouvées que dans un autre référentiel, référentiel prenant en compte les affects, comme nous venons de le faire en notant la « crainte » des salariés à tout ce qui peut compromettre la cohésion.

Selon Spinoza, l'humanité de l'homme, qu'il soit actionnaire ou gestionnaire de patrimoine mandaté par celui-ci, ou qu'il soit un simple salarié, se manifeste par son conatus, effort de

516Leibniz Gottfried Wilhelm : Méditation sur la notion commune de justice, 1702, édition VRIN (1999)

persévérer dans son être, conatus nourri par son ingenium se déclinant en passions ou affects qui le poussent et en raison qui l'inspire. Dans le chapitre *A5- Alternative avec une conception spinoziste de la personne*, nous complétons le référentiel normatif et performatif défini dans la section *A3-3 Élaboration d'un espace référent de valeurs* et utilisés dans les chapitres B2 et B3 par la prise en compte des affects en mobilisant l'anthropologie de Spinoza.

De même que nous avons défini un référentiel normatif dans un espace de raison, nous devons définir un référentiel des affects dans un espace des affect, et ce non pas à priori comme nous l'avons fait pour les « valeurs » qui inspirent la raison, mais à posteriori, après les entretiens, les questions posées en début de ce chapitre B4 étant issues des premières analyses faites, celles présentées au chapitre B2.

Certes, il est bien difficile de choisir les affects ou les type d'affects qu'il faut discerner dans les propos des salariés interviewés, notre recherche se fondant toujours sur une analyse empirique des entretiens, mais Spinoza nous aide à les choisir dans son *Traité Politique (T.P.)*.

Selon Spinoza dans le T.P.⁵¹⁷, ce sont des affects communs qui poussent à l'association, à l'État, aux organisations. Ces affects communs sont les suivants :

La crainte (de la solitude, de l'insécurité, de la guerre, etc..)

L'espoir ou espérance (de mieux vivre, etc..)

Le désir de vengeance d'un préjudice commun, que nous étendons à désir de se battre contre une situation ou une décision occasionnant un préjudice commun.

Ce n'est pas d'abord un pacte fondé sur la raison (un contrat social) qui fonde toute association comme Spinoza l'avait écrit dans le *Traité théologico-politique*, pour démontrer ensuite cette thèse dans le T.P.

Dans ces organisations les affects se manifestent soit directement, soit par un mécanisme d'imitation des affects en tenant compte de la puissance de la multitude, comme cela est développé dans le chapitre *A5- Alternative avec une conception spinoziste de la personne* de la *Partie A : préparation de l'enquête empirique* de notre document de thèse.

4-2 Synthèse des affects éprouvés lors de l'expression des perceptions

Durant les entretiens, aucune suggestion n'a été faite pour que les salarié parlent de leur affect, sauf pour demander leur sentiment le matin lorsqu'ils vont au travail. Néanmoins, les dires des salariés contiennent beaucoup de termes faisant plus ou moins référence à des affects (crainte, peur, boule au ventre, stress, content, ça va péter !, etc...). Une Re-lecture des entretiens à donc été faite

517 La multitude ne peut en effet s'accorder spontanément que « *par la force de quelque passion commune : espérance, crainte ou désir de tirer vengeance d'un dommage subi en commun* » (T.P., VI, § 1)

pour relever les termes employés se rapportant à des affects et pour corrélérer les types d'affects avec les catégories éthiques, les types d'affects codés étant dérivés des 3 suggérés par Spinoza, à savoir :

Affects « tristes » tel la crainte, peur, tristesse, etc..

Affects « joyeux » tel la joie, l'optimisme, le désir

Affects de soumission ou de rébellion tel révolte, résigné, fataliste, etc..

Dans une première analyse, nous n'avons retenu, par salarié, que le type d'affect qui semble prépondérant. Si nécessaire, une 2. analyse peut être faite en faisant ressortir 2 affects :

Affect « joyeux » ou « triste »

Affect « soumission » ou « révolte »

Les affects relevés sont ceux exprimés à propos des situations ou thèmes suivants :

Quand je vais au travail

Le « pourquoi » présent et futur de l'organisation dans son environnement : il s'agit donc d'affects provoqués par la perception du monde socio-économique, aujourd'hui et demain, et de la finalité de l'organisation dans celui-ci,

Le « quoi, comment » présent et futur de l'organisation à propos de son organisation et de son fonctionnement : il s'agit donc d'affects provoqués par la perception du fonctionnement interne de l'organisation, aujourd'hui et demain.

Les affects éprouvés quant au « pourquoi » présent et futur de l'organisation dans son environnement sont synthétisés dans un tableau dans la sous-section *B3-2-6 Perception différenciée du monde socio-économique selon les éthiques* et reproduit ci-dessous.

Thème	Convictions	Subsomption, nécessité, limites
Objectif de l'organisation	Toutes	Perçoivent les subsomptions formelles des différents objectifs sur ce que fait l'organisation et sur le travail
	Mérite et équipe ou individuel	Prendent acte des subsomptions, de celles qui subissent les autres : acceptation ou soumission
	Équité ET cohésion	Regrettent la subsomption trop forte d'objectifs qu'ils ne partagent pas. Peuvent dire d'emblée que ça ne les mobilise pas, qu'ils privilégient les subsomptions d'objectifs qu'ils partagent : regret, tristesse ou révolte

Thème	Convictions	Subsompion, nécessité, limites
Utilité sociale de l'organisation	Mérite et équipe ou individuel	Moins portés à apprécier la nécessité ou l'inutilité de ce que fait leur organisation : indifférence
	Cohésion et équité	Beaucoup plus sensibles à la nécessité de ce que fait leur organisation, pour s'en réjouir si c'est le cas, ou le regretter si ce n'est pas le cas : joie ou tristesse
Contraintes externes de l'organisation	Cohésion ET équité	Parmi les contraintes, discernent celles qui sont nécessaires, naturelles, et celles qui ne le sont pas, et contestent les limites de la réalité que ces dernières érigent : regret, tristesse ou révolte
	Mérite et équipe ou individuel	Prendent acte des contraintes, les naturalisent toutes sans donc contester les limites de la réalité qu'elles érigent : acceptation ou soumission

Dans la sous-section *B3-4-4 Perception différenciée du fonctionnement selon les éthiques* un tableau permet de discerner les sujets entraînant des affects, les « états d'âme » éprouvés à propos de l'organisation et de son fonctionnement, du « quoi et comment ».

Ainsi, pour la « Perception globale de l'organisation » Les [Individuel et mérite] ont surtout des perceptions relatives à l'efficacité, la lourdeur, aux affaires, sur lesquelles ils n'éprouvent pas d'affects particulier hors ceux d'un pragmatique non satisfait, tandis que les [Cohésion et équité] ont surtout des perceptions relatives à la relation aux salariés, aux autres (« dictatoriale, « isole », etc...) sujets sur lesquels ils éprouvent de la joie ou de la tristesse, et alors de révolte.

Il en est de même pour les 2 autres thèmes (Management de proximité et gestion des R.H.) :

En proportion, les [Cohésion et équité] parlent bien plus du management intermédiaire que de l'organisation, le plus souvent donc à propos de relations aux autres, et de la reconnaissance qui en découle. Comme pour la perception de l'organisation, les [individuel et mérite] parlent plus des affaires, de « mise en valeur », tandis que les [Cohésion et équité] parlent plus de la protection par rapport au monde extérieur et à ce que veut l'organisation, et de la nature des relations favorisées par ce management intermédiaire : pragmatisme sans état d'âme pour les [individuel et mérite], états d'âme, affects de joie ou tristesse et révolte, pour les [Cohésion et équité].

A propos du thème « Gestion des R.H. », les [individuel et mérite] parlent plus de ce qui les concernent directement (Formation, reconnaissance financière plus ou moins pertinente) tandis que les [Cohésion et équité] ont aussi d'autres préoccupations, en particulier les autres (flicage, les gens qui sont « baladés » ou harcelés, etc...) : toujours pragmatisme sans état d'âme pour les [individuel

et mérite], états d'âme, affects de joie ou tristesse et révolte, pour les [Cohésion et équité].

Les affects éprouvés quant au « quoi, comment » présent et futur de l'organisation à propos de son organisation et de son fonctionnement sont également perceptibles dans un tableau de la sous-section *B3-4-5 Jugements portés et souhaits sur l'organisation qui emploie*, tableau, reproduit ci-dessous, présentant le niveau d' « état d'âme », de sensibilité des salariés au respect de certaines valeurs .

Cette sensibilité est résumée dans le tableau ci-dessous, sur la ligne « sur ou sous sensibilité».

catégorie éthique	Nombre	verbatim respect	verbatim responsabilité	verbatim autonomie	verbatim travail
« Cohésion et équité »	33	572	320	239	176
« Individuel et mérite »	13	167	114	102	110
Ratio de cohésion/individuel	2,5	3,4	2,8	2,3	1,6
Sur ou sous sensibilité		1,35	1,11	0,92	0,63

D'après ce tableau, les salariés [cohésion et équité] sont nettement plus sensibles, préoccupés par la valeur « respect » que les [individuels et mérite] (indice 1,35), et un peu plus préoccupés ou sensibles pour la valeur « responsabilité » (indice 1,1). Par contre, les salariés [cohésion et équité] semblent un peu moins sensibles que les [individuels et mérite] à autonomie (indice 0,9) et nettement moins à « travail » (indice 0,6).

D'une manière un peu sommaire, nous nous permettons de dire que les salariés [solidarités et équité] sont plus sensibles aux valeurs qui tiennent compte des autres (Respect des autres, responsabilité assumée devant et avec les autres) et que les salariés [individuels et mérite] sont plus sensibles aux valeurs qui concernent d'abord chacun individuellement (Autonomie et travail).

Enfin, dans la sous-section *B3-4-6 Conduite, implication effective au regard des convictions*, nous avons considéré les comportements d'acceptation, de contestation ou de refus, bref de révolte, à propos d'une procédure ou d'une tâche à faire. Les salariés [cohésion] et surtout [cohésion&Équité] sont bien plus enclin à s'écarter des règles et à contester une tâche que les [individuels&mérite].

4-3 Synthèse des affects éprouvés au regard des convictions

Pour cerner les raisons profondes sur la préférence accordée par 7 salariés sur 10 à la cohésion, les 2 tableaux suivants présentent les affects évoqués par ceux souhaitant la cohésion au regard des autres.

Cohésion

	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	total
Pour aller au travail	5	34	7		45
"Pourquoi" finalité présente	3	39	2	1	45
"Pourquoi" finalité future	14	20	9	2	45
"quoi comment" orga-fonctio présent	5	33	2	5	45
"quoi comment" orga-fonctio futur	5	12	9	19	45
Total affects au présent	13	106	11	6	
Total affects au futur	19	32	18	21	

Autre que Cohésion

	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	total
Pour aller au travail	1	17	1		20
"Pourquoi" finalité présente	0	16	4	0	20
"Pourquoi" finalité future	3	8	8	1	20
"quoi comment" orga-fonctio présent	0	15	2	4	20
"quoi comment" orga-fonctio futur	1	10	8	1	20
Total affects au présent	1	48	7	4	
Total affects au futur	4	18	16	2	

Les affects exprimés à propos de la **situation actuelle** sont distribués, en proportion, de manière assez similaire entre ces 2 catégories et cette distribution est donc similaire à celle sur l'ensemble des salariés :

TOUS

	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	total
Pour aller au travail	6	51	8		65
"Pourquoi" finalité présente	3	55	6	1	65
"quoi comment" orga-fonctio présent	5	48	4	9	65
Total affects au présent	14	154	18	10	
Total affects au futur	23	50	34	23	

D'une certaine façon, le « choix » d'une éthique plutôt qu'une autre aboutit à (ou a comme résultat) au présent la même distribution d'affects, avec une majorité d'affects « joyeux » : une majorité de gens s'en sort bien, qu'ils soient enthousiastes ou qu'ils fassent contre mauvaise fortune bon cœur en s'adaptant le mieux qu'ils pensent aux situations.

Nous pouvons remarquer quelques différences chez ceux qui ne sont pas contents de leur

situation présente : plutôt du fatalisme, de l'indifférence ou résignation chez les [non cohésion], autant à propos du « pourquoi » (Organisation dans son environnement) que du « quoi et comment » (fonctionnement de l'organisation), et plutôt de la crainte et de la tristesse chez les [cohésion]. Ceci est à corrélérer avec les motivations des uns et des autres : les [non cohésion] sont moins motivés par ce que fait et comment est leur organisation que par eux-mêmes. D'une certaine façon, ils ont moins d'état d'âme, ils sont moins sensibles, autant sur les finalités de leur organisation que sur ses manières de faire.

En revanche, les différences d'affects provoqués par la **situation future**, telle que perçue, sont beaucoup plus marquées entre [cohésion] et [non cohésion].

Tout d'abord, il y a beaucoup moins d'optimistes, de salariés contents du futur qu'ils perçoivent et ce dans la même proportion concernant le « pourquoi », l'environnement de l'organisation (environnement essentiellement économique). Par contre, les [cohésion] sont en proportion moins optimistes (le quart) ou contents que les [non cohésion] (la moitié) quant au futur de leur organisation, de son fonctionnement, du « quoi et comment ».

Ce sont surtout les types d'affects qui sont éprouvés par les non optimistes des 2 groupes éthiques qui marquent les différences entre ces groupes :

Chez les [non cohésion], à savoir [équipe ou individuel], c'est largement l'acceptation ou le fatalisme qui prédomine (8 sur 10) : « on fera avec » ou « on s'en sortira ».

Chez les [cohésion], à propos du « pourquoi » l'environnement de l'organisation (environnement essentiellement économique) c'est d'abord la crainte qui prédomine, avant l'acceptation ou le fatalisme. A propos du « quoi et comment », interne à l'organisation, c'est nettement plus la révolte que l'acceptation ou la crainte qui prédomine. Dans les 2 cas, crainte à propos du pourquoi et révolte à propos du « quoi et comment », il vaut mieux se serrer les coudes, faire bloc et cohésion afin d'espérer éprouver des affects plus joyeux, malgré tout.

Enfin, la crainte plutôt que la révolte à propos du « pourquoi », de l'environnement économique semble indiquer une sorte d'impuissance pour changer ces choses là, tandis que la révolte plutôt que la crainte à propos du « quoi et comment » dans l'organisation indique au contraire un espoir d'influer sur le cours de ces choses là, que ce soit au quotidien (Voir l'analyse de l'implication dans la sous-section *B3-4-6 Conduite, implication effective au regard des convictions*) ou par de « grandes » luttes.

Ces 2 affects, crainte pour l'environnement économique et révolte pour l'organisation dans cet

environnement rappelle la thèse de D. Martuccelli⁵¹⁸ fondée sur les « régimes de réalité », notamment de nos jours le « régime économique de réalité (RER) » articulant les trois éléments : « la peur ; la matrice de la frontière entre possible et impossible ; les chocs avec la réalité »⁵¹⁹ :

la peur, « celle de manquer »⁵²⁰ peur qui, pour le salarié est alimentée par le risque, par exemple, de perdre son emploi,

la frontière entre possible et impossible, avec « l'idée de marché autorégulateur comme limite de la réalité »⁵²¹ et donc avec l'impossibilité de changer fondamentalement cette régulation naturalisée, « Dieu fait machine »,

Les chocs avec la réalité, « réalité qui vient contredire les théories, les prévisions, les régularités annoncées »⁵²², réalité vécue par le salarié dans son organisation, réalité à propos de laquelle le salarié peut s'insurger même si « la mécanique économique sauve la mise : face à l'épreuve des faits, elle opère une transformation de ce qui était énoncé .. Elle transforme ce qui lui échappe en récit « toutes choses étant égales par ailleurs » (dit autrement, c'est affaire de circonstances, de conjonctures, de contextes, de variables oubliées...) permettant d'interpréter les invalidations pratiques à la seule lumière de l'économie ».

Ces 2 affects, crainte pour le « pourquoi » et révolte pour le « quoi et comment » peuvent être mis en corrélation avec les motivations et conduites analysées au chapitre B3:

Faire quelque chose de socialement utile⁵²³ devrait atténuer cette crainte (Mon entreprise qui fait quelque chose d'utile devrait moins avoir de problème qu'une autre),

Ne pas respecter les procédures et ne pas faire une tâche avec laquelle on est pas d'accord est un indice d'une prédisposition à la révolte.

Pour vérifier si cette analyse se confirme dans les 2 catégories éthiques paradigmatiques retenues dans le monde économique, la « majoritaire » ([Cohésion&Équité]) et la « dominante » ([équipe performante-individuel&mérite]), nous commentons les 2 tableaux suivants.

518 Martuccelli Danilo, *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité*, Paris, Armand Colin, Coll. Individu et société, 2014, 448p

519 Selon Francq Bernard, « Danilo Martuccelli, Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité », *Sciences et actions sociales* [en ligne], N°1 | 2015, mis en ligne le 16 avril 2015

520 Selon Francq Bernard, Ibid

521 Selon Francq Bernard, Ibid

522 Selon Francq Bernard, Ibid

523 Perception d'utilité dont perception de « nécessité de sa nature », nature de soi et des autres, en société.

cohésion&équité					
	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	total
Pour aller au travail	2	26	5		33
"Pourquoi" finalité présente	3	28	2	0	33
"Pourquoi" finalité future	13	15	4	1	33
"quoi comment" orga-fonctio présent	4	25	1	3	33
"quoi comment" orga-fonctio futur	4	9	6	14	33
Total affects au présent	9	79	8	3	
Total affects au futur	17	24	10	15	

Equipe ou individuel&mérite					
	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	total
Pour aller au travail	1	10	1		12
"Pourquoi" finalité présente	0	9	3	0	12
"Pourquoi" finalité future	2	6	4	0	12
"quoi comment" orga-fonctio présent	0	10	0	2	12
"quoi comment" orga-fonctio futur	1	8	2	1	12
Total affects au présent	1	29	4	2	
Total affects au futur	3	14	6	1	

Les tendances et différences d'affects sont encore plus accentuées entre ces 2 catégories éthiques qu'entre [cohésion] et [non cohésion] : il y a proportionnellement bien plus de personnes optimistes quant au futur et bien moins de révolte dans [équipe ou individuel&mérite] que dans [Cohésion&Équité].

Dans la catégorie [Cohésion&Équité], la crainte prime plus largement sur acceptation ou fatalisme à propos du « pourquoi », de l'environnement économique futur que dans [cohésion] seul, et la révolte prime plus largement sur acceptation ou fatalisme à propos du « quoi et comment » dans l'organisation future que dans [cohésion].

Bref, les salariés de la catégorie éthique [Cohésion&Équité] ont plus d'état d'âme, sont plus sensibles que les autres (crainte et tristesse quant au devenir des activités économiques, révolte quant au fonctionnement de leur organisation) tandis que les [équipe ou individuel&mérite] sont plutôt optimistes ou acceptent : beaucoup moins de crainte ou de révolte.

Il est possible de considérer les affects dans chaque catégorie d'employeurs ou de salariés.

Nous le faisons pour discerner éventuellement des différences d'affects entre « managers » et « non managers », dont la distribution des convictions sont similaires, d'après l'analyse dans le chapitre B2, à celle entre « CAC 40 » et « non lucratif » : le tableau ci-dessous ne montre pas une telle différence d'affects :

managers					
	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	
Pour aller au travail	2	26	3		31
"Pourquoi" finalité présente	1	24	6	0	31
"Pourquoi" finalité future	7	15	7	2	31
"quoi comment" orga-fonctio présent	2	21	2	6	31
"quoi comment" orga-fonctio futur	2	14	4	11	31

Non managers					
	affect triste: crainte, peur, stress, tristesse, etc....	Affect joyeux: content, optimisme, etc	Affect soumis: acceptation, résignation, pragmatisme, devoir, etc.	Affect insoumis: révolte, etc..	
Pour aller au travail	4	25	5		34
"Pourquoi" finalité présente	2	31	0	1	34
"Pourquoi" finalité future	10	13	10	1	34
"quoi comment" orga-fonctio présent	3	27	2	3	34
"quoi comment" orga-fonctio futur	4	8	13	9	34

Il n'y a pas de nettes différences de répartition des affects, le mix entre catégories éthiques dans ces 2 types de salariés en étant pour nous l'explication, confirmant ainsi la corrélation significative entre affects et visée éthique. Le choix d'un employeur plutôt que d'un autre relève plutôt de la raison que des affects, étant entendu que ce choix est d'abord influencé par le contexte, les contraintes.

Par contre, c'est le contraire pour le « statut du salaire » (contrainte, épanouissement-autonomie, gagner plus) : il ne semble pas être lié à l'éthique du salarié mais à ses affects : dans la sous-section *B3-3-4 Objectifs-motivations inspirés par les convictions ?*, nous nous demandons si les catégories éthiques sont différenciatrices pour analyser toutes les perceptions, motivations, implications exprimées. Cela semble vrai pour la plupart mais pas à propos de la perception, du statut de gagner sa vie : ce statut de « gagner sa vie » n'est pas significativement corrélé à la catégorie éthique. En fait, ce statut de « gagner sa vie » semble être beaucoup plus dépendant des affects éprouvés comme le montre le tableau ci-dessous :

Statut salaire	contrainte	epanouissement	objectif
TOUS	28	33	3
"Pourquoi" finalité future optimisme	7	19	2
"Pourquoi" finalité future crainte	9	7	0
"Pourquoi" finalité future revolte	1	2	0
"Pourquoi" finalité future fataliste	11	5	1
orga-fonctio futur optimisme	7	13	2
orga-fonctio futur crainte	4	2	0
orga-fonctio futur revolte	8	12	1
orga-fonctio futur fataliste	9	6	0
Statut salaire	contrainte	epanouissement	objectif
Total optimisme	14	32	4
Total crainte	13	9	0
Total revolte	9	14	1
Total fataliste	20	11	1

Quel que soit le sujet de leur optimisme, ceux qui le sont considèrent nettement que « gagner sa vie » c' est avant tout pour être autonome, clé nécessaire de l'épanouissement, tandis que ceux qui sont fatalistes considèrent nettement que « gagner sa vie » est avant tout une contrainte. Cette tendance est plus faiblement marquée pour les « révoltés » et les « craintes », quel que soit le sujet de révolte ou de crainte, qui considèrent respectivement « gagner sa vie » un peu plus comme un facteur d'épanouissement ou un peu plus comme une contrainte.

Ceci peut expliquer que le mal être des chômeurs relève plus profondément des affects que de la raison, et que « se raisonner », y compris pour ne pas se culpabiliser, n'est pas suffisant pour surmonter ce mal être. La souffrance du chômage s'annonce déjà dans ce lien entre affects et statut de « gagner sa vie ».

4-4 Éthique « adéquate » plutôt que « meilleure »

Dans ce chapitre B4, nous avons considéré les affects éprouvés à propos des situations sociales et futures par des salariés des catégories éthiques les plus pertinentes, éthique qui domine ou éthique majoritaire.

Ce chapitre B4 répond à la problématique sociologique suivante :

(7) Y a t' il, pour les salariés, des convictions « meilleures » que les autres ? Quelles sont les raisons profondes, exprimées par les salariés, qui les poussent à avoir certaines convictions plutôt que d'autres, certaines perceptions et surtout conduites plutôt que d'autres ?

En se fondant sur les corrélations trouvées entre catégories éthiques et affects éprouvés, nous allons renverser la perspective en revenant à Spinoza pour qui les affects conduisent à des actions adéquates ou inadéquates, selon, en particulier, que ces actions sont ou non réalisées sous « la

conduite de la raison », raison elle-même inspirée par une éthique ou une autre.

Dans toutes les catégories éthiques, nous avons constaté qu'une majorité de salariés éprouvent des affects joyeux (Ils sont plutôt contents) quant à leur situation présente.

Si comme Spinoza⁵²⁴ et Aristote⁵²⁵ nous considérons que le but fondamental de chacun est d'éprouver, au présent et dans un futur accessible, des affects « joyeux », nous pouvons dire que cette majorité « satisfaite » a mis en œuvre raisonnablement des postures et des **actions adéquates** pour atteindre ce but, mise en œuvre inspirée par **une éthique que nous disons adéquate** à leurs affects, en particulier aux affects qu'ils ne veulent plus ou ne souhaitent pas éprouver. Ces affects communs sont ceux mentionnés par Spinoza dans le Traité Politique (*crainte, espoir, désir au non de se révolter contre un préjudice commun*) et ils sont exprimés par quelques salariés au regard de leur situation présente, et par beaucoup de salariés au regard de leur situation future.

Une majorité éprouve des affects de crainte ou de révolte et ont majoritairement comme éthique adéquate [cohésion] et même [Cohésion&Équité]. C'est en se serrant les coudes, au delà des objectifs de chacun, que l'on peut dominer ou combattre les raisons de ces craintes ou des ces révoltes. C'est l'éthique que prête Spinoza à la plupart des hommes lorsqu'ils agissent sous la conduite de la raison (« *C'est dans la seule mesure où les hommes vivent sous la conduite de la Raison qu'ils s'accordent toujours nécessairement par nature.* ») : « *de la société commune des hommes naissent beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients. (...) [L]es hommes [expérimentent] qu'ils peuvent se procurer par une aide mutuelle ce dont ils ont besoin et qu'ils ne peuvent éviter les dangers qui les menacent de partout que par l'union de leurs forces.* » (Éthique, IV, 35 et scolie)

Une minorité n'éprouve pas vraiment d'affects forts (Plutôt acceptation ou fatalisme) et ont majoritairement comme éthique adéquate [équipe performante ou individuel&mérite], bref [intérêt individuel&mérite]. Ils se pensent assez fort, le cas échéant en faisant temporairement équipe, pour s'en sortir tout seul, en utilisant tout de même les autres.

Selon les salariés, c'est bien souvent l'éthique de cette minorité qui inspire les organisations à but lucratif.

Dans tous les cas, ces éthiques adéquates au regard des affects éprouvés ou non souhaités ont pour objectif d'éprouver, dans un futur accessible, des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas

524 « nous nous efforçons de promouvoir l'avènement de tout ce dont nous imaginons que cela conduit à la joie, mais nous nous efforçons d'éloigner tout ce qui s'y oppose, c'est-à-dire tout ce dont nous imaginons que cela conduit à la tristesse » (E, III, 28).

525 Pour Aristote « *Le bonheur, [eudaimonia] est un principe ; c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes ; il est bien le génie de nos motivations.* » (Dans Éthique à Nicomaque 1.12.8.)

éprouver d'affects « tristes » et/ou avoir assouvi des affects de révolte.

Cette adéquation entre affects et choix éthique conduit à considérer 2 types d'ingenium⁵²⁶ couplant affects et raison éthique⁵²⁷ et dont se déduit les caractéristiques souhaitées des organisations et les dispositions des salariés.

Le premier ingenium (Affect d'acceptation, de soumission, [intérêt individuel]&[mérite-élitiste]) est celui qui inspire le plus souvent les objectifs et rapports de production. Il est donc dominant et est de plus facile à mettre en œuvre par une minorité qui croit en elle : mise en place aisée d'organisations du fait des objectifs simples de cette minorité et parce que l'homme n'y est qu'un moyen. Chez les salariés, un ingenium similaire existe, celui qui englobe également [équipe performante&mérite], mais il est minoritaire (20% environ).

Ces salariés ont assez confiance en eux pour penser s'en sortir seul en synergie avec l'organisation, ont des motivations plutôt personnelles, s'impliquent avec mesure et n'ont pas trop d'état d'âme, que ce soit « crainte » ou « révolte ».

Le 2. ingenium (Affect de crainte et/ou de révolte, « justice sociale » et [solidarité-cohésion]) est celui qui inspire une bonne moitié des gens, persuadée, intuitivement ou par expérience, que cette éthique est indispensable pour un « vivre ensemble vivable » sécurisant et sans trop de conflits grâce à quelques organisations (Celles qui disent le droit et favorisent la non domination) et malgré beaucoup d'autres organisations (Celles dominantes dans les activités de production et donc dans toute la société⁵²⁸) dans lesquelles cette majorité œuvre.

Ces salariés ont peut-être moins confiance en eux pour s'en sortir seul, ont des motivations plutôt tournées vers les autres et la société, s'impliquent beaucoup et sont plus sensibles (crainte et/ou révolte) à ce qui les entourent.

Un ingenium dérivé existe correspondant aux mêmes affects (crainte de conflits, besoin de sécurité) mais associant « mérite » et [solidarité-cohésion] de la part d'un quart estimant que trop d'égalitarisme peut provoquer des frustrations de non reconnaissance ou de quelques uns pensant que pour éviter des tensions et conflits il faut de « vrais leaders » sachant où aller, derrière lesquels on se rallie et qu'il faut récompenser largement.

526 « L'ingenium pourrait se définir comme un complexe d'affects **sédimentés** constitutifs d'un individu, de son mode de vie, de ses **jugements** et de son comportement » (p. 99) in Chantal Jaquet, *Les trans-classes ou la non reproduction*, PUF 2014

527 En se limitant à une courte définition par F. Lordon de l'ingenium : manières de penser (affects) et de juger (au regard de valeurs)

528 Godelier Marc, « La Part idéale du réel. Essai sur l'idéologique ». In: *L'Homme*, 1978, tome 18 n°3-4. *De l'idéologie*. pp.155-188 : « Pour qu'une activité sociale...joue un rôle dominant dans le fonctionnement et l'évolution d'une société ...il faut nécessairement qu'elle assume directement... la fonction de rapport de production ».

Bien entendu, ces éthiques adéquates inspirent les stratégies ou conduites développées, stratégies et conduites qui peuvent s'opposer :

Ainsi, des affects de révolte quant au fonctionnement de l'organisation peuvent être contrecarrés dans l'œuf en mettant en place des solutions d'organisation, de procédures, de contrôles favorisant l'individualisme-chacun pour soi (Selon les dires des salariés) afin d'éviter toute cohésion préjudiciable. Le mode projet est une de ces solutions : « Team spirit » succédané de cohésion, auto-surveillance, objectifs d'entreprise, et durée limitée.

Une autre solution est d'exacerber la crainte suscitée par l'environnement économique de l'organisation : les salariés souhaitant la cohésion y sont plus sensibles.

Conclusion générale

Bien souvent les travaux de sociologie, dont en sociologie du travail, étudient l'articulation entre situations et faits sociaux, mais également entre situations et faits sociaux antérieurs et situations et faits sociaux postérieurs. Ce qui est antérieur est souvent utilisé pour expliquer ce qui est postérieur en se fondant sur des statistiques, les explications évoquées utilisant le plus souvent des mots-clés comme positions ou trajectoires sociales, liberté et aliénation, domination et émancipation, etc...

Nos thèses ne remettent pas en cause les résultats de travaux établissant des déterminations ou des reproductions entre situations et faits sociaux antérieurs et situations et faits sociaux postérieurs : de multiples statistiques les attestent.

Par contre, elles en proposent un autre éclairage en recourant à d'autres référentiels : les affects et les éthiques (Une éthique ou une autre inspirant les perceptions et actions sous la conduite de la raison). L'hypothèse première est que toute situation sociale et que tout fait social procède de l'humain, celui-ci étant la cause (par sa révolte, sa soumission, son acceptation, ses désirs) et les situations sociales les motifs de ses actions, de ces faits sociaux.

Cette conclusion générale résume nos résultats de thèse, souligne l'articulation que nous avons faite entre (situations et faits sociaux) et (Éthique et affects), met en perspective les différentes approches évoquées (classes sociales, oppressions, affects, convictions) et en souligne l'originalité, et en épilogue propose de nouvelles pistes de recherche pouvant conjuguer ces différentes approches..

Chapitre 1- Résumé des résultats de thèse

Les résultats de cette thèse sont avant tout sociologiques et empiriques. Ces résultats sociologiques croisés avec d'autres résultats nous suggèrent 2 résultats plus philosophiques. Enfin, les résultats sociologiques n'ont pu être obtenus qu'en élaborant au préalable une conceptualisation organisation-acteur. La validation empirique de cette conceptualisation a pour résultat d'envisager de l'utiliser pour d'autres recherches.

1-1 Résultats « sociologiques » « terrain »

1-1-1 Valeurs dominantes et valeurs majoritaires

La conceptualisation organisation-acteurs que nous avons faite permet de distinguer clairement les valeurs qui inspirent une organisation, valeurs qui « dominant » son organisation, son fonctionnement et ses membres et les valeurs, pas forcément les mêmes, qui inspirent les salariés.

Les entretiens que nous avons réalisés ont permis aux salariés de formuler les valeurs dominantes qu'ils perçoivent et les valeurs qu'ils souhaitent et qui les inspirent. En considérant l'ensemble des salariés interviewés, nous avons constaté que certaines valeurs sont majoritairement souhaitées par les salariés.

Les valeurs les plus différenciatrices sont d'une part celles relatives aux relations entre les personnes, de [individuel] ou [intérêt individuel] à [cohésion] ou [solidarité] en passant par [équipe], assimilé le plus souvent à [individuel] lorsqu'il s'agit d'équipe « pour performer », et d'autre part celles relatives à la récompense, de [mérite], qu'il soit « contribution » ou « élitiste », à [équité] ou [justice sociale].

Ceux-ci ont une perception exprimée assez diverse de l'organisation qui les emploie et d'eux-même et sont globalement assez clairvoyants. En particulier, ils savent juger l'organisation qui les emploie, son environnement et l'éthique qui inspire tout cela. Ainsi, pour les sociétés à but lucratif, cette éthique est [Intérêt individuel&Mérite]. C'est une éthique qui domine toute la société eu égard à l'influence des activités économiques et des rapports de production dans celle-ci.

Une grande majorité de salariés ont une éthique [cohésion-solidarité], à propos des relations entre les gens, éthique le plus souvent associée à « équité-justice sociale » à propos de la reconnaissance, et une minorité a une éthique assez proche de celle perçue comme inspirant des organisations à but lucratif. Des catégories éthiques ont été définies, chacune regroupant un certain nombre de salariés.

L'éthique majoritaire chez les salariés est donc différente de l'éthique qui domine les organisations à but lucratifs et la société. Il n'y a pas adhésion d'une majorité de salariés aux « valeurs d'entreprise ».

1-1-2 Catégories éthiques peu dépendantes de déterminants sociaux

Des catégories éthiques ont pu être définies en utilisant les valeurs différenciatrices et les salariés interviewés ont pu être classés dans l'une ou l'autre de ces catégories.

La distribution de ces catégories éthiques est très similaire dans chaque type d'organisations : l'éthique de chacun n'est donc pas déterminée en adhésion ou en réaction à l'éthique de son organisation : des raisons plus profondes sont à trouver pour expliquer ces éthiques.

Chez les 65 salariés, nous avons relevé 4 catégories éthiques : Une bonne moitié sont dans la catégorie [Cohésion&Équité], 20% sont dans la catégorie [chacun pour soi ou équipe&mérite], 20% dans la catégorie [cohésion&mérite] et 10% dans la catégorie [Équipe&Équité].

Parmi ces 4 catégories, 2 s'opposent vraiment et sont assez paradigmatiques des conflits de

valeurs qui traversent la société : la catégorie majoritaire [Cohésion&Équité] et la catégorie [chacun pour soi ou équipe&mérite] proche des valeurs dominantes des entreprises et de la société.

Les catégories éthiques sont distribuées différemment chez les « managers » et les « managés » ne manageant personne : bien plus forte proportion de la catégorie [cohésion&justice sociale] chez les managés et plus forte proportion de la catégorie [intérêt individuel&mérite] chez les managers, la catégorie [cohésion&Équité-justice sociale] y restant toute de même majoritaire.

1-1-3 Implication liée à la catégorie éthique et non à l'adhésion aux valeurs dominantes

Contrairement à une idée reçue, ce ne sont pas forcément ceux qui adhèrent aux « valeurs d'entreprise » qui font « tourner la boutique », ce sont les [cohésion-solidarité] et en particulier les [Cohésion&Équité].

Plus généralement, les perceptions exprimées et les conduites sociales semblent être très corrélées avec les catégories éthiques. En se limitant aux motivations et aux conduites (Implication concrète), les salariés [cohésion&justice sociale] ont des motivations plutôt tournées vers les autres (relations) et la société (utilité de ce qu'ils font), s'impliquent beaucoup (en temps et même en enfreignant les injonctions) : ce sont véritablement eux qui font « tourner la boutique ». Les salariés [intérêt individuel&mérite] ont des motivations plutôt personnelles (épanouissement, salaire), s'impliquent avec mesure, agissent d'abord pour eux-mêmes (en tâtant avec précaution le terrain quand une injonction leur semble discutable). Bref, les conduites sociales favorisant les objectifs et le succès des entreprises ne sont pas le fait de ceux qui ont les mêmes valeurs que celles-ci, sauf bien sûr si les valeurs de l'organisation sont aussi [Cohésion&Équité] comme cela est perçu dans certains services publics (Ex : hôpital).

Cette thèse donne une explication convaincante à tous ceux qui s'étonnent ou s'émerveillent de la plasticité, de la capacité d'adaptation du capitalisme, de sa capacité à pouvoir faire de l'argent avec toute activité humaine.

Certes, le capitalisme a une plasticité intrinsèque du fait de son objectif instrumental simplissime : monétiser la valeur ajoutée de toute activité humaine et en capter une bonne partie. Pour monétiser l'activité humaine, le salariat est une bonne solution, mais d'autres solutions existent ! Ensuite, marchandiser toute activité, dont de nombreux services à la personnes, ne procède, en particulier avec internet mettant facilement les gens en relation, que de l'initiative et de la créativité de quelques uns, dans le cadre de « trous dans la raquette » des lois existantes, trous vite comblés par des nouvelles lois favorisant ou non ces initiatives.

Mais c'est surtout la malléabilité, l'adaptabilité des salariés pour faire en sorte que ça marche, et pour avoir une « vie bonne », thèses résumées dans les sous-sections C1-1-4 et C1-1-5, qui expliquent la plasticité, la capacité d'adaptation du capitalisme.

1-1-4 Corrélation entre catégories éthiques et affects éprouvés

La prise en compte des affects éprouvés est éclairante pour expliquer le lien entre cohésion et équité, la grosse majorité de salariés souhaitant la [cohésion] (70%) ainsi que pour expliquer le peu de dépendance des éthiques souhaitées aux déterminants sociaux et plus généralement pour expliquer la distribution des catégories éthiques définies :

La plupart des salariés souhaitant [solidarité] et encore plus [solidarité&équité] éprouvent, quant au futur, des affects de crainte (A propos de l'environnement économique) et de révolte (à propos de leur organisation). Bref, ils ont des « états d'âme » ;

La plupart des salariés souhaitant [intérêt individuel&mérite], éprouvent des affects d'acceptation, de fatalité, de soumission ou de « pragmatisme ». Bref, ils n'ont pas « d'état d'âme ».

Si l'éthique [cohésion] est largement majoritaire et si l'éthique [justice sociale] y est majoritairement associée ce n'est pas du fait de leur supériorité morale. Ces éthiques sont à associer aux affects éprouvés par les salariés. Ces éthiques sont des réponses à leurs affects.

Les salariés, majoritaires, éprouvant surtout de la crainte (peur, tristesse, etc.), notamment à propos de la situation économique future, et de la révolte, notamment à propos de l'organisation et de son fonctionnement, choisissent [cohésion] pour inspirer les relations entre les personnes : il faut se serrer les coudes aussi bien dans la crainte que dans la révolte. De plus ils choisissent le plus souvent [justice sociale] au lieu de [mérite] par crainte qu'un mérite trop affirmé de certains ne remette en cause la cohésion souhaitée. Leurs craintes ou révolte se devinent dans leurs perceptions et leurs actions concrètes, même quand ils sont globalement « contents » (« Crainte » atténuée par l'utilité de ce qu'ils font, « révolte » en ne faisant pas des tâches prescrites, sans même en discuter).

Les salariés, minoritaires, éprouvant surtout de l'acceptation, du fatalisme ou de la soumission, aussi bien pour la situation économique future que pour l'organisation et son fonctionnement choisissent plutôt [intérêt individuel ou équipe performante] : ils ont assez confiance en eux pour penser s'en sortir seuls grâce à leurs capacités (dont celle de s'appuyer et de se servir des autres) et leur mérite, « mérite » qui est justement préféré à « justice sociale » afin que le leur soit reconnu, récompensé, en particulier en captant un peu plus que les autres la richesse produite. Leur acceptation ou fatalisme se devine dans leurs perceptions et leurs actions concrètes, même quand ils sont globalement « contents » (Acceptation ou fatalisme pour faire en fonction des objectifs de leur

employeur ou pour être bon soldat ou pour prendre la peine de discuter, et ne pas décider de son propre chef, à propos d'une tâche ... discutable).

1-1-5 Convictions pertinentes des salariés pour avoir une « vie bonne »

D'après notre étude, une majorité de salariés pensent que pour avoir une « bonne vie » dans le milieu professionnel, pour souhaiter « *vivre d'une certaine manière avec les autres* » comme l'écrit J. Butler⁵²⁹, il vaut mieux que celui-ci et les salariés qui y travaillent soient inspirés par une éthique [cohésion&solidarité] ainsi que [justice sociale] pour ne pas compromettre cette [cohésion&solidarité]. Les analyses de R. Wilkinson présentées par F. Ruffin⁵³⁰ montrent le bien fondé, la pertinence de ces convictions de la plupart des salariés, y compris lors de situations sociales exceptionnelles (Ex : un plateau de Hot line particulièrement « fliqué ») comme au Royaume Unie durant la seconde guerre mondiale : « *Les niveaux de vie matériels ont aussi décliné pendant les deux guerres. Il n'empêche, les guerres ont été des périodes de plein-emploi et de forte réduction des écarts de revenus, résultat d'une politique délibérée du gouvernement britannique visant à associer la population à l'effort de guerre. Pendant la Seconde Guerre mondiale, par exemple, les revenus de la classe ouvrière ont augmenté de 9 %. Ceux de la classe moyenne ont baissé de 7 %. Les taux de pauvreté relative ont été divisés par deux. **Le sentiment de camaraderie et de cohésion sociale qui en a résulté a non seulement amélioré la santé, mais il a aussi fait chuter les taux de criminalité.*** »⁵³¹

Notons que c'est « *Le sentiment de camaraderie et de cohésion sociale* » qui a amélioré la santé, etc... et que cette cohésion sociale a été favorisée par une redistribution plus juste des richesses, effet auquel croit une majorité des salariés interviewés.

1-1-6 Autre résultat : faire face au mal être au travail

Au regard de l'analyse faite dans la sous-section *B1-8-3 Pour vivre au mieux au travail: de multiples résistances* et des autres analyses des chapitres B2 et suivants, le « vivre mieux au travail » et une faible proportion de personnes souffrant de profond mal-être s'expliquent surtout par les résistances et plus généralement les accommodements des salariés pour qu'il en soit ainsi. Ces résistances et accommodements se concrétisent au niveau du fonctionnement, ex : quelques libertés prises avec les injonctions (du fait de subsomptions réelles), mais également par quelques priorités

529 Butler Judith, « Une morale pour temps précaires », *Le Monde*, 28 septembre 2012, Discours lors de l'attribution à celle-ci du prix Adorno, mardi 11 septembre 2012 à Francfort-sur-le-Main (Allemagne) Traduit de l'allemand et de l'anglais par Frédéric Joly,

530 Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse, 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)

531 Extrait de l'encart « *Quand la guerre augmente... l'espérance de vie !* » de l'ouvrage cité de Ruffin François

entre des objectifs (subsomptions formelles) divers et parfois même contradictoires, avec l'utilité sociale, ou avec les contraintes économiques plus ou moins acceptées.

En d'autre terme, il faut insister sur la malléabilité, l'adaptabilité des salariés pour faire en sorte que ça marche, et pour avoir une « vie bonne » même lorsque les conditions ne sont guère favorables, thèses résumées dans les sous-sections C1-1-4 et C1-1-5 ci-dessus.

1-1-7 Autonomie et responsabilité à l'aune de cohésion&solidarité

Les jugements portés aussi bien que les souhaits exprimés à propos de autonomie et responsabilité ne se prêtent guère à une catégorisation bien marquée. Ce ne sont pas des valeurs différenciatrices.

Pour beaucoup, autonomie mais aussi procédures, même bien considérées comme fondées, peuvent compromettre la solidarité-cohésion, si l'on n'y prend pas garde,

Le « contrôle » de l'autonomie peut être fait moins par la hiérarchie (Contrôle qui peut alors être perçu comme de la déresponsabilisation) que par les salariés autonomes eux-mêmes avec les personnes avec qui ils sont en relation, ce qui est beaucoup mieux perçu.

Octroyer de l'autonomie sans donner des responsabilités, donc concrètement en étant toujours derrière le dos ou en exigeant de multiples reporting peut rendre la vie infernale, plus que l'inverse à savoir responsabilités sans autonomie, les procédures dictées étant perçues positivement, comme un soucis de rigueur par exemple.

La volonté organisationnelle d'individualisation par les compétences et en responsabilisant est jugée négativement par la plupart des salariés et ces jugements négatifs renvoient le plus souvent au thème des relations entre personnes et de la reconnaissance :

Une organisation individualisante en responsabilisant est impossible à mettre en place et également non souhaitée par une majorité de salariés : dans le cadre d'une solidarité organique l'individualisation de la responsabilité est en partie un contresens, est perçue ainsi, et a donc des limites. Ces contradictions et limites provoquent un brouillage des responsabilités dans tous les niveaux de pouvoirs intermédiaires et les managés qui eux sont parfaitement localisables en terme de responsabilités, trop même, sont les premiers sur la sellette lorsqu'il y a des comptes à rendre,

Pour beaucoup donc, un bon partage des responsabilités ne peut se faire qu'avec cohésion-solidarité, et enfin même si la responsabilisation est un bon indicateur de la reconnaissance individuelle elle ne doit pas remettre en cause la solidarité-cohésion.

1-1-8 Prépondérance de la raison sur les affects dans les activités de production

Dans le champ économique, volet production et mise à disposition de biens et de services, et bien qu'il y ait corrélation entre les affects et les convictions exprimées, il y a prépondérance de la raison sur les affects. Les salariés perçoivent et agissent surtout sous la conduite de la raison. Ces raisons peuvent être conflictuelles car inspirées par des éthiques différentes et les conflits peuvent être résolus par des délibérations, des négociations, des contraintes en jouant sur des rapports de force, la mise en œuvre de tout cela étant plutôt affaire de raison que de passion. Cette prépondérance de la raison sur les affects est mise en évidence par les corrélations trouvées, dans la section B3-3 et suivantes, entre les perceptions, motivations et conduites d'une part et les convictions raisonnables d'autre part.

Cette prépondérance de la raison sur les affects a une exception d'importance : le statut accordé au salaire, à gagner sa vie (Objectif, épanouissement ou nécessité), semble plutôt corrélé aux affects (Chapitre B4). Cette corrélation est à mettre en lien, par exemple, avec le mal être, la souffrance du chômeur, quand bien même ses proches tentent de le déculpabiliser en démontrant raisonnablement que les causes de son chômage ne sont pas des causes personnelles mais des causes économiques et de marché du travail.

Le monde du travail, de la création de richesse, est perçu comme assez rationnel, quel que soit le jugement porté sur cette rationalité, adhésion ou rejet de ce qui l'inspire. Cette rationalité est plutôt rassurante pour ceux qui y œuvrent, car prévisible. Lorsqu'on est hors de ce monde du travail (On ne crée pas de richesses, on ne gagne pas sa vie) ou lorsqu'on craint de le quitter ou d'en être exclu, quelles qu'en soient les raisons, c'est moins rassurant.

Dans d'autres champs, dont le volet « consommation » du champ économique, ce peut être différent : il peut y avoir une prépondérance des passions, des affects, ex : « fièvre acheteuse », « achat impulsif » ou « compulsif », question de « goût » ou de « mode » ou d'appartenance, stockage de denrées par crainte de pénurie, ou privations de toute sorte par crainte de l'avenir.

1-2 Résultat « sociologique » : conceptualisation organisation-acteurs

Notre conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive, permet d'appréhender à la fois :

le poids des organisations : objectifs, méthodes, contraintes, etc...

le rôle de tous les acteurs, certains beaucoup plus égaux que d'autres, donc en tenant compte de leurs positions professionnelles et sociales,

le sens perçu de l'organisation et celui souhaité de tous les acteurs, dit autrement « valeurs dominantes » et « valeurs majoritaires »,

les contradictions et les conflits parfois violents lorsque le sens, voulu par une nouvelle direction (Privatisation, changement d'actionnaires), est contradictoire avec celui qui imprègne, qui inspire encore l'organisation et les salariés (Voir les suicides à France Telecom).

Cette conceptualisation permet de relativiser le qualificatif « instrumental » ou « réifié » associé à certaines organisations, à leurs process, etc.... Ce qui est instrumental pour les uns, en particulier ceux qui subissent, ne l'est pas pour ceux qui décident et mettent en place ... en instrumentalisant ou non les autres. Ils ont une éthique, exemple éthique de l'intérêt, et des objectifs, ex : accumulation monétaire... accumulation qui permet beaucoup de choses, qui renforce le conatus, l'effort de persévérer dans son être, surtout l'être de ceux qui possèdent.

Cette conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive a servi à construire un guide d'entretiens opérationnel et permettant aux personnes d'appréhender l'ensemble d'une réalité et de porter des jugements. Elle nous semble applicable pour bien des études empiriques sur tout type d'acteurs œuvrant dans tout type d'organisations, de structures, y compris des communautés en y prenant en compte les affects et les modes d'appartenance, y compris également lorsque des acteurs appartiennent à la fois à une entreprise et à une communauté.

1-3 Résultats « philosophiques »

Prétendre tirer quelques résultats philosophiques d'une thèse en sociologie du travail peut être surprenant, sauf si l'on pense qu'il puisse exister une « philosophie pratique » à l'instar de Gilles Deleuze⁵³², qui a appelé la philosophie de Spinoza « philosophie pratique », c'est-à-dire élaborée avec une attitude de pensée qui ne se confronte pas seulement à des problèmes de théorie pure.

1-3-1 Un concept pertinent : référentiel normatif, performatif et ordinal

Un des pari de cette recherche est de permettre aux salariés de porter un jugement et d'exprimer leurs souhaits éthiques, leurs convictions. Pour cela il a été nécessaire de construire un référentiel de « valeurs » ayant les caractéristiques suivantes :

valeurs « performatives » car elles inspirent pour la plupart des personnes les mêmes décisions, normes, (des règles de comportements et de conduite, etc...), procédures, actes dans un contexte donné,

532 Gilles Deleuze : « *Spinoza Philosophie pratique* » PUF 1970, Ed Minit 1981, collection de poche Reprise 2003

valeurs dont le sens est partagé (compréhension commune) car il y a accord sur la correspondance entre la valeur, les normes associées et les effets escomptés,

Valeurs éthiques car elles inspirent directement les relations entre soi et soi et/ou les autres, valeurs éthiques et non dianoéthiques (ou intellectuelles) car pour chacune, selon Aristote, chaque personne a un jugement « vertu entre 2 vices », une estimation du juste milieu entre le « trop » et le « pas assez » : ces valeurs ont une propriété ordinale.

La liste des valeurs proposées est assez exhaustive pour juger bien des aspects des relations sociales et pour permettre, dans cette recherche, de déterminer les valeurs les plus clivantes ou différenciatrices, ou les plus consensuelles.

Le même référentiel a été adopté par tous les salariés interviewés, condition nécessaire à toute comparaison et catégorisation. Étant ordinal, ce référentiel a permis aux salariés de se déterminer plus facilement.

Des catégories éthiques ont pu être définies et des corrélations de ces catégories avec d'autres données (Dans notre études, perceptions, motivations, conduites, affects) ont pu être faites.

Le caractère performatif de ces valeurs font apparaître ces corrélations comme des déterminations et même des causalités des motivations et conduites, ce qui est très éclairant.

Cette appropriation par les personnes de ce référentiel et l'éclairage que son usage permet d'avoir incite à l'utiliser pour d'autres études, dont celles proposées dans le chapitre *C4- Autres pistes de recherche*.

1-3-2 Affects et éthique adéquate à ses affects

Les corrélations constatées entre convictions et affects (Résultats résumés dans la sous-section *C1-1-4 Corrélation entre catégories éthiques et affects éprouvés*) permettent de compléter le lien que fait Spinoza entre : affects → être sous la conduite de la raison → actions adéquates, en utilisant la notion d'éthique adéquate inspirant la raison.

Est adéquat pour Spinoza ce qui favorise des affects de joie, la satisfaction de désirs. Nous soulignons, dans la sous-section *C1-1-5 Convictions pertinentes des salariés pour avoir une « vie bonne »*, que les salariés développent des convictions pour avoir une « vie bonne », pour vivre des affects « joyeux ». Ces convictions peuvent donc être dites adéquates, et donc adéquates également les actions que ces convictions inspirent.

Les affects cités par Spinoza dans le T.P. sont «énergisants», qu'il s'agisse de la crainte, du désir, du désir de vengeance ou révolte et les actions adéquates que mentionne Spinoza (« *Les hommes*

qui s'accordent », ... « *pour le bien commun* », etc..) semblent inspirées par une éthique adéquate proche de [cohésion-solidarité&Équité], notre catégorie éthique majoritaire.

D'autres affects existent, plus « paralysant » : satisfaction, soumission, fatalisme. Ce sont plutôt des « non affects » ou « pas d'état d'âme ». Spinoza ne les cite pas en tant qu'affects communs pour expliquer la constitution d'un État civil. Pourtant, ces affects existent et semblent aussi avoir une éthique adéquate (On peut s'en tirer tout seul en se mettant dans le moule, etc..) puisque les salariés qui éprouvent ces affects quant au futur et sont inspirés par cette éthique éprouvent au présent des affects joyeux.

Ces considérations permettent de distinguer 2 ingenium⁵³³ paradigmatiques et opposés :

Le premier ingenium (Affect d'acceptation, de soumission, [intérêt individuel&mérite-élitiste]) est celui qui inspire le plus souvent les objectifs et rapports de production. Il est donc dominant. Il inspire également, dans une variante plus édulcorée [mérite-contribution] une minorité de gens, dont les plus influents dans les rapports de production.

Le 2. ingenium (Affect de crainte et/ou de révolte, [justice sociale] et [solidarité-cohésion]) est celui que souhaite et qui inspire une bonne moitié des gens (70% en se limitant à cohésion-solidarité), persuadés, intuitivement ou par expérience, que cette éthique est indispensable pour un « vivre ensemble vivable » serein.

Ainsi, le choix d'une éthique ne repose pas sur des critères moraux ou « meilleur que ». Il procède des affects, comme le suggère Spinoza dans le scolie de sa proposition E3-9, traduction Saisset : « *Il résulte de tout cela que ce qui fonde l'effort, le vouloir, l'appétit, le désir, ce n'est pas qu'on ait jugé qu'une chose est bonne ; mais, au contraire, on juge qu'une chose est bonne par cela même qu'on y tend par l'effort, le vouloir, l'appétit le désir.* ». Fondamentalement, les critères normatifs de jugement « choisis » sont ceux désirés.

Entre ces 2 ingenium, la lutte est passionnée, sans merci, ceux animés par le deuxième ingenium ayant un gros handicap à surmonter : la complexité de sa mise en œuvre, la personne y étant une fin et non seulement un moyen.

L'histoire fourmille d'exemples de mises en place d'organisations sociales du fait d'une minorité en ayant les moyens et la force : une minorité ayant un ingenium (Affect d'acceptation, de soumission, [intérêt individuel&mérite]) se soumet, non par adhésion, mais en espérant s'en sortir plus ou moins individuellement, mais une majorité ayant un ingenium ((Affect de crainte et/ou de

533 « L'ingenium pourrait se définir comme un complexe d'**affects sédimentés** constitutifs d'un individu, de son mode de vie, de ses **jugements** et de son comportement » (p. 99) in Chantal Jaquet, *Les trans-classes ou la non reproduction*, PUF 2014

révolte, [justice sociale&solidarité-cohésion]) agit au prorata de sa crainte et de sa révolte : certes, beaucoup par crainte (Pour leurs proches, pour eux) ne se permettent, avec d'autres, que quelques écarts (« métis chinoise ») pour un « mieux vivre ensemble », mais certains, vraiment révoltés, agissent plus ouvertement (« Hubris grecque »), à leur risques et périls.

Toutefois, ce résultat philosophique empirique, lien et adéquation entre convictions et affects, peut être établi théoriquement comme nous le suggérons dans l'introduction du *Chapitre A5-Alternative avec une conception spinoziste de la personne* : ce lien n'est pas exclu dans la philosophie morale d'Aristote que nous mobilisons. En effet, autant à propos du syllogisme pratique que pour déterminer la vertu, le juste milieu, entre 2 vices (le trop ou le pas assez), Aristote s'en remet à la sagesse, à la prudence de chacun, sans définir précisément des critères à priori pour définir une « vrai » sagesse ou prudence, sauf qu'elle procède de chacun, de son ingenium ou complexion comme nous le voyons plus loin. Implicitement, ce lien n'est pas exclu non plus dans la définition de la justice sociale, le juste milieu d'une décision collective, avec la définition de Leibniz : « faire en sorte que personne n'ait raison de se plaindre »⁵³⁴, une plainte étant à associer à des affects de tristesse ou de révolte.

Ce travail théorique peut être l'objet d'une autre recherche, philosophique.

Chapitre 2- Prises en compte des déterminations sociales

Autant les considérations théoriques faites dans la *Partie A : préparation de l'enquête empirique* que les entretiens recueillis permettent d'écarter toute velléité de notre part de taire les déterminations sociales pour mieux mettre en avant notre approche (convictions, affects), bien au contraire.

Rappelons ici les réserves faites dans la sous-section *A1-1-1 Prise en compte des déterminants sociaux ?*:

Le choix de l'éthique et des affects pour expliquer les perceptions et conduites des salariés est d'abord motivé par l'hypothèse qu'il y a des corrélations fortes entre ceux-ci et par la curiosité de trouver lesquelles. Mais ce choix ne peut faire oublier l'importance des déterminants sociaux habituellement mobilisés pour appréhender le salariat.

Le salarié est un acteur bien relatif. En particulier, les conduites qu'il a et les perceptions qu'il exprime procèdent en grande partie de ce qui est prescrit ou suggéré. Ce que nous étudions plus précisément, ce sont les écarts, les libertés prises par certains et moins par d'autres par rapport aux conduites dictées ou les représentations suggérées. Ces écarts (Pour certains : désobéissance,

⁵³⁴ Leibniz Gottfried Wilhelm : *Méditation sur la notion commune de justice*, 1702 Édition Vrin, (1999)

révolte ; contestation ; Pour d'autres : soumission-acceptation; Pour d'autres encore : peur, tristesse) autant dans les perceptions que dans les conduites, procèdent, par définition, moins directement des contraintes sociales (déterminants sociaux) que de ce qui fonde la personne elle-même : convictions et affects.

Mais ce sont ces écarts qui peuvent ou non « faire bouger les lignes ».

Dans cette conclusion, c'est l'objet des sections suivantes que de souligner la complémentarité entre ces 2 approches pour appréhender les réalités sociales, et l'articulation entre déterminants sociaux et convictions-affects pour en connaître la dynamique.

2-1 Complémentarité des approches déterminations sociales et affects-convictions

Chaque approche a son intérêt pour appréhender les réalités sociales.

L'approche par classes sociales, comme toute classification, est d'un grand intérêt pour décrire la société, en donner une image compréhensible. Elle permet de mettre en exergue des conséquences (Ex : distribution des richesses, reproduction de classes). Pour changer ces conséquences il faut en connaître les causes, pour les combattre. Les causes principales sont les oppressions (Ex : exploitation, culture bourgeoise dominante, etc..). L'oppression, en premier lieu chez Marx⁵³⁵, est justement le critère principal pour définir les classes sociales. C'est un critère extrêmement pertinent même si ensuite la finesse de classification, le nombre de classes retenues, l'est moins, le nombre de 2 (opresseurs et opprimés, bourgeois et prolétaires) étant néanmoins séduisant pour une rhétorique dialectique plus efficace.

Une condition nécessaire pour combattre une oppression est la volonté sociale et politique, volonté devant être d'autant plus grande que les forces qui oppriment sont puissantes. Il faut déjà que cette volonté sociale et politique existe potentiellement avant que de se constituer en mouvement. C'est un des intérêts de cette thèse que de vérifier cette potentialité :

Qu' une majorité de salariés ait plutôt une éthique [cohésion&justice sociale] et que celle -ci influe sur leur conduite sociale au quotidien est un bon indice que cette volonté existe potentiellement, encore faut il qu'elle puisse se constituer en mouvement. Par contre, si une majorité de salariés aurait adhéré aux « valeurs d'entreprise », il n'y aurait plus qu'à baisser les bras : tout fait social procède de l'humain, celui-ci étant la cause (par sa révolte, sa soumission, son acceptation, ses désirs altruistes ou égoïstes, etc..) et les situations sociales les motifs de ses actions, de ses faits

535 Comme l'indique le début du « manifeste du parti communiste » (1847) : « Homme libre et esclave, patricien et plébéien, baron et serf, maître de jurande et compagnon, en un mot oppresseurs et opprimés, en opposition constante ».

sociaux.

2-2 Articulation « situations et faits sociaux » et « Éthique et affects »

Au départ, notre étude devait se concentrer sur le lien entre l'éthique des personnes et leur perceptions exprimées, jugements et conduites sociales.

En fin de compte, notre étude a analysé l'articulation des situations et faits sociaux passés, présents et futurs (pronostiqués ou souhaités) avec les éthiques et affects dominants et majoritaires.

In fine, dans la conclusion du chapitre B4, notre étude a rappelé le but fondamental de chacun : éprouver, dans un futur accessible, des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas éprouver d'affects « tristes » et/ou avoir assouvi des affects de révolte.

Pour cela, toutes les « stratégies » sont possibles, des plus improbables et déraisonnables aux raisonnables, les stratégies raisonnables étant inspirées par des éthiques en adéquation, selon chacun, aux affects vécus ou prévisibles.

Pour une majorité de salariés, celle éprouvant des affects ou des « états d'âme » de tristesse et de révolte, cette stratégie, cette éthique adéquate est fondée sur la cohésion, la solidarité-coopération, en accord semble t' il avec C. Dejours⁵³⁶ « *Si l'on tient compte de ce que la coopération peut apporter dans le registre individuel et dans le registre social, on peut comprendre pourquoi peut se constituer une solidarité fondamentale entre l'expérience subjective qui se cherche elle-même et l'implication collective dans la volonté d'apporter une contribution aux conditions éthiques du vivre ensemble* ».

Toutefois, « *apporter une contribution aux conditions éthiques du vivre ensemble* » comme l'écrit C. Dejours n'est pas un but en soi (une « *volonté* »), parce que ce serait moralement meilleur, mais c'est pour une majorité la meilleure stratégie « éthique », la plus adéquate pour reprendre le terme de Spinoza pour éprouver, dans un futur accessible, des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas éprouver d'affects « tristes ». Cette éthique est avant tout pertinente si l'on en croit les analyses de données faites par Wilkinson. « Pour une majorité » écrivons nous, mais pas pour tous !! : pour une minorité, celle éprouvant des affects de satisfaction ou de fatalité-soumission, la stratégie adéquate est personnelle car cette minorité espère s'en sortir toute seule, en n'hésitant pas bien souvent à se servir des autres, s'en sortir vraiment seul étant impossible.

Au départ, notre étude devait donc se limiter au 2. lien du schéma suivant, et en se limitant à l'éthique :

536 Dejours Christophe : *Travail vivant*, Tome 2, Travail et émancipation Essais Payot, page. 37 (Octobre 2009)

(âge, sexe, position, origine ou trajectoire sociale, puissance de la multitude, imitation des affects, etc..) --(1)--> (Éthique et affects) <---(2)---> (perceptions exprimées et conduites sociales).

Puis nous avons introduit les affects. Il est clair que pour nous, comme pour Chantal Jaquet⁵³⁷ « *L'affect joue un rôle décisif, et reste encore trop souvent négligé par certains sociologues au nom d'une méfiance à l'endroit de la psychologie, comme s'il ne faisait pas partie du social et se réduisait à un trait de caractère donné de toute éternité. Dans la lignée spinoziste, l'affect est au contraire social par excellence* ».

Encore faut il ne pas ignorer l'importance des faits sociaux. C'est ce à quoi nous nous sommes employés dans les chapitres *A2 Pour une approche perceptions, conduites, valeurs* et *A5 approche spinoziste*.

Le premier lien (1), constitution de l'ingenium ou complexion incluant [affects, convictions], est donc aléatoire et non probabilisable, non prédictible. S'il fallait le modéliser mathématiquement, il vaudrait mieux mobiliser la théorie du chaos que celle des probabilités, même si les statistiques induisent cette mobilisation des probabilités. Le 2. lien (entre [Éthique et affects] et [perceptions et conduites]) est assez déterminé, raisonné (D'où le qualificatif de « performatif » en ce qui concerne l'éthique) et plus aléatoire en ce qui concerne les affects. C'est le lien que nous avons donc étudié.

Dans le chapitre B4, ce schéma a été étendu ainsi :

Cumul jusqu'au présent de (position, origine ou trajectoire sociale, organisations sociétales (dont puissance de la multitude, imitation des affects, oppressions diverses)) --(1)--> (Éthique et affects) <---(2)---> (perceptions exprimées et conduites sociales) --(3)--> Futur prévisible ou escompté de (position, trajectoire sociale, organisations sociétales) pour éprouver des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas éprouver d'affects « tristes ».

Considéré au fil du temps, ce schéma est cyclique : ce qui était « futur prévisible » devient présent puis s'accumule avec le passé antérieur, ce qui peut faire évoluer les affects éprouvés et les éthiques qui inspirent, étant entendu que les éthiques de chacun varient souvent assez lentement car elles procèdent donc de toute l'histoire (la « trajectoire ») de la personne, l'histoire des premières années ayant souvent plus de poids.

Dans ce schéma, le premier lien (1) est donc aléatoire et non probabilisable mais conduit à différentes catégories d'Éthique et affects, certaines dominantes et d'autres majoritaires avec une corrélation entre affects et éthique adéquate. Les 2. et 3. liens sont plus déterminés, surtout si la raison prend le pas sur les affects, étant entendu qu'il peut y avoir antagonisme entre des éthiques

537 Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p

dominantes et des éthiques majoritaires trop différentes, cet antagonisme pouvant se concrétiser par des rapports de force.

Globalement, le lien entre **Cumul jusqu'au présent** de (position, origine ou trajectoire sociale, organisations sociétales (dont puissance de la multitude, imitation des affects, oppressions diverses)) ---**(1-2-3)**---> **Futur prévisible ou escompté** de (position, trajectoire sociale, organisations sociétales) est donc aléatoire et non probabilisable : même si de nombreuses statistiques soulignent l'importance des situations sociales passées pour expliquer les situations sociales présentes, elles ne permettent pas d'en tirer des probabilités pour prédire le futur de chacun et de tous. Par contre, ces statistiques peuvent aider à prendre conscience de problèmes et à trouver des solutions correctives ... dont les résultats sont d'autant plus mitigés que les causes profondes ne sont pas connus ou trop réduites à une sorte de dépendance mécanique entre une situation sociale passée et une situation sociale future.

Toutefois, notre étude montre qu'il est possible de constater les éthiques et affects qui inspirent et poussent autant les personnes que les organisations et ce en faisant parler les salariés. Une fois ces éthiques et affects connus (Cet ingenium ou complexion dirait Spinoza ou Montaigne), la part d'aléatoire et de non probabilisable diminue, l'avenir devient plus prévisible et les initiatives pour l'infléchir plus simples à déterminer : c'est le lien (3) de notre schéma.

Dans ce lien (3), les **causes** des conduites sont dans la personne elle-même (convictions et affects) et les **motifs** des conduites sont en particulier les déterminations sociales, les contraintes, les oppressions, etc... Les affects non associés à des convictions raisonnables peuvent provoquer des actions, actions imprévisibles, actions souvent donc « inadéquates ». Si les affects sont maîtrisés par la raison et se prolongent en convictions raisonnables, ces affects donnent volonté et énergie, et les convictions raisonnables inspirent des actions dont des effets, relatifs aux motifs, sont escomptés ou espérés, actions qui sont donc plus prévisibles et plus adéquates.

En renversant partiellement la citation de Theodor Adorno ⁵³⁸, qui devient alors « *La conduite éthique ou la conduite morale ou immorale est toujours un phénomène social – cela veut dire qu'il n'y a absolument aucun sens à parler des rapports entre êtres humains séparément de [leur] conduite éthique et morale* », nous résumons le bien fondé de notre démarche :

Parler des « *rapports entre êtres humains* » incluant toutes les modalités de ces rapports (y compris celles mettant en œuvre des organisations plus ou moins contraignantes dans leur finalité et

538 « *La conduite éthique ou la conduite morale ou immorale est toujours un phénomène social – cela veut dire qu'il n'y a absolument aucun sens à parler de conduite éthique et morale séparément des rapports entre êtres humains, et un individu qui n'existe que pour et par lui-même est une abstraction parfaitement vide* » (Adorno Theodor. *Problèmes de philosophie morale*, Suhrkamp, 1963)

leur fonctionnement) au regard « *de [leur] conduite éthique et morale* » mais aussi affective permet non seulement de voir le sens des situations et faits sociaux passés et présents, mais en plus permet de considérer beaucoup plus clairement le futur et d'inventer des situations et rapports sociaux justement plus inspirés par les « valeurs » que l'on souhaite, soit pour la majorité [Cohésion&Équité].

Chapitre 3- Originalité et potentialité de l'approche et des thèses proposées

L'originalité de ce travail de thèse repose d'abord sur son approche qui s'avère pertinente comme nous l'avons souligné dans la section *C1-2 Résultat « sociologique » : conceptualisation organisation-acteurs* et la sous-section *C1-3-1 Un concept pertinent : référentiel normatif, performatif et ordinal*.

2 approches, déterminations sociales et affects-convictions, sont associées dans ce travail de thèse.

Pour ce faire, 2 Référentiels sont définies : (1) Dialectique organisation-agent salarié avec 2 ouvertures : dialectique organisation-monde socio-économique et dialectique vie « privée »-vie professionnelle ; (2) Référentiel normatif et performatif.

Ces 2 approches avec leurs 2 référentiels permettent de reconsidérer en partie les notions de sociologie descriptive ou normative et à relier beaucoup plus fortement les déterminants sociaux et l'ingenium, l'équation personnelle des agents. C'est ce que nous développons dans les 3 sections suivantes C3-1 et C3-2 concernant la normativité et C3-3 concernant l'ingenium.

Ces 2 approches originales nous semblent applicables à bien d'autres études sociologiques.

L'originalité de cette thèse tient également aux résultats obtenus, résultats pouvant servir de points de départ pour de nouvelles recherches. C'est ce que nous développons dans la 4. section C3-4.

3-1 Sociologie descriptive mais implicitement normative

L'approche proposée fait le pari de la capacité des agents à percevoir la réalité macro et micro-sociale de ce qu'ils vivent, à interpréter, à porter un jugement, à inventer, bref à avoir une réflexion sur eux-même et sur le monde socio-économique vu à partir de leur situation de salarié.

D'une certaine façon, ce travail sociologique est une sociologie descriptive d'une sociologie critique et inventive, la critique et l'inventivité étant du fait des salariés interviewés et non du sociologue. Le sociologue constate, décrit, explique, discute ce que perçoivent, jugent souhaitent,

font les salariés. Il n'est pas lui-même normatif. Il ne juge pas une norme, une éthique, par rapport à une autre et entre celles évoquées par les salariés.

Cette capacité prêtée à chaque agent d'avoir une certaine clairvoyance, de juger, de souhaiter et de faire y compris en résistant est un premier pari dont nous rappelons ci dessous les fondements théoriques. Suite à ce rappel, nous insistons également sur la nécessité de s'appuyer sur des référentiels, des espaces, dans lesquels s'inscrivent ces descriptions et explications qui ne soient pas contraignants, limités normativement car exclure, invisibiliser une réalité du fait du modèle ou du prisme utilisé, c'est déjà juger, c'est déjà être normatif, implicitement.

Rappelons donc les termes et fondements de notre pari énoncés dans la section A3-3 *Élaboration d'un espace référent de valeurs* :

Comme le préconise M. Walzer⁵³⁹ cité par Ph. Corcuff : « *le monde moral est un monde habité. Par exemple les interdits moraux sont connus comme les produits d'un travail collectif. Ils ne renvoient pas à des définitions a priori mais des significations socialement créés. Plus généralement c'est le travail interprétatif et argumentatif des acteurs d'une société présupposant une possession commune mais pas forcément un consensus qui recrée et transforme le tissu moral. Ce qui a des conséquences sur le travail philosophique professionnel lui-même qui se doit de rechercher une description serrée des formes morales existantes* ». Ainsi, comme le résume Ph. Corcuff, « *Michael Walzer réinsère la critique dans les activités sociales ordinaires* ». Cette critique, cette attitude réflexive faite par des acteurs ordinaires n'est donc possible que si une compréhension, une possession commune des valeurs choisies est établie. Pour se faire, nous pouvons utiliser le lien qui existe entre valeurs et normes, tel que suggéré par François Chazel : « *Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des mœurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs (...). Tandis que les normes sont des règles de conduite, stipulant quelle est la conduite appropriée pour un acteur donné dans des circonstances déterminées, les valeurs (...) sont des critères du désirable, définissant les fins générales de l'action* »⁵⁴⁰.

Le référentiel normatif que nous utilisons propose différents « *critères du désirables* », ces critères étant nommés par les « *valeurs* » que nous avons retenus pour définir ce référentiel. Dans ce référentiel, l'éthique d'une personne est composée des valeurs inspirant le plus ses jugements, ses souhaits et ses comportements « *sous la conduite de la raison* » (et non les comportements uniquement poussés par des passions). Ces valeurs induisent des normes, des « *règles de conduite* » ce qui nous permet de dire également que ce référentiel est performatif.

Encore faut il que les référentiels, les espaces dans lesquels s'inscrivent les descriptions et

539 Walzer Michael, *Critique et sens commun. Essai sur la critique sociale et son interprétation*, Paris, La Découverte ("Agalma"), 1990, 111p

540 Bidet Alexandra avec L. Quéré et G. Truc, *Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs*, Paris, La Découverte, 2011

explications du sociologue et des salariés ne soient pas contraignants, limités normativement : exclure, invisibiliser une réalité (Composée des perceptions, des jugements, des souhaits et des comportements des salariés) du fait du modèle ou du prisme utilisé, c'est déjà juger.

Des théories sociales se prétendent descriptives et non normatives. C'est le cas de la « théorie de l'échange social » développé entre autre par Georges Homans⁵⁴¹ et Peter Blau⁵⁴². Le modèle proposé s'inspire de celui de la micro-économie. Ce modèle est parfaitement logique et peut être résumé en 12 propositions de décisions logiques de la part des agents, propositions définies par Ivan Nye⁵⁴³, les 3 premières étant « (1). *Individuals choose those alternatives from which they expect the most profit* ; (2). *Cost being equal, they choose alternatives from which they anticipate the greatest rewards.* ; (3) *Rewards being equal, they choose alternatives from which they anticipate the fewest costs.* ». Chaque règle suggère de soupeser soit les coûts, soit les gratifications, soit le temps pour obtenir la gratification, etc. à chaque fois pour satisfaire son intérêt personnel..Ce sont des « *critères du désirables* », pour reprendre les termes de François Chazel, bien étroits.

Ce qui est troublant dans ce modèle c'est qu'il prétend être « explicatif », d'être neutre en disant ne pas juger, alors que le référentiel, issu de la micro-économie, n'a vraiment rien de neutre : il est en soi normatif car fondé sur une norme simple, simpliste même, norme fondée sur une éthique de l'intérêt individuel. Ce modèle juge et est normatif au moins par exclusion. Taire, faire disparaître, être aveugle à une autre réalité que celle visibilisée par le référentiel choisi, c'est déjà juger. D'autres auteurs, telle Katherine Miller⁵⁴⁴, ont des objections majeures à lui opposer, la première étant « *The theory reduces human interaction to a purely rational process that arises from economic theory* ».

En effet, dans cette théorie raisonnable, logique, les auteurs cités (*Homans, Blau*) utilisent implicitement un référentiel « micro-économique » mono-dimensionnel, alors que d'autres référentiels, plus complets, peuvent être mobilisés. Ainsi, le référentiel défini dans notre thèse est multi-dimensionnel et il permet de décrire plusieurs éthiques, dont bien sûr celle que l'on prête au fameux homo œconomicus qui n'est qu'une vue d'un étroit esprit.

Déjà, notre référentiel normatif multi-dimensionnel semble beaucoup plus riche pour « expliquer » le comportement des personnes, et pas seulement de chaque individu, « expliquer » sans juger bien sûr. Inspirés par une éthique ou une autre, nous constatons et expliquons que les

541 Homans George, « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*. Volume 63, Number 6 | May, 1958, p 597-606

542 Blau Peter, *Exchange and power in social life*, New York, Wiley. 1964, 352p

543 Nye Ivan, « Twelve theoretical propositions » in *Behaviorism, social learning, and exchange theory* In Robbins, S. P.; Chatterjee, P.; Canda's *Contemporary human behavior theory: a critical perspective for social work*. Pearson, 2006. pp. 349–385

544 Katherine Miller, dans paragraphe « Critiques » de l'article « Social exchange theory » de wikipedia US inchangé dans la version du 19-03-2017

salariés agissent raisonnablement, et nous ne jugeons pas qu'une éthique est meilleure qu'une autre. Bref, le référentiel normatif et performatif permet soit une bonne description des normes mobilisées, soit un jugement normatif, en premier lieu de la part des salariés, la performativité permettant d'accrocher des exemples réels aux jugements portés.

Et pourtant, nous avons trouvé que ce n'est pas suffisant, pour 2 raisons : (1) Au regard des résultats obtenus, (2) mais aussi selon le 2. théorème d'incomplétude de Gödel⁵⁴⁵, suggérant qu'il faut se placer hors de l'espace logique dans lequel l'objet logique est étudié pour appréhender l'énoncé qui conditionne sa construction, qui lui assure sa plus ou moins grande cohérence.

Pour notre part, nous avons choisi l'espace des affects, en nous appuyant sur Spinoza.

A propos de la théorie de l'échange social Ch. Lazzeri⁵⁴⁶ écrit « *on obéit aux normes lorsque l'on a intérêt à y obéir* ». Notre modèle fondé sur un référentiel normatif multi-dimensionnel permettant d'envisager d'autres normes (et en supposant que pour ne pas obéir à une norme il faut forcément en « choisir » une autre) nous pourrions compléter par « on «choisit» la norme à laquelle obéir lorsque l'on a intérêt à y obéir ». Toutefois, le concept d'« intérêt » individuel étant bien trop étroit, nous préférons l'énoncé suivant en se plaçant dans l'espace des affects: « on choisit telle ou telle norme lorsqu'on a l'espoir d'éprouver des affects de joie ou de moins éprouver des affects tristes ». Les affect éprouvés procédant aussi, selon Spinoza, de la puissance de la multitude et de l'imitation des affects, il n'y a également plus de risque de se borner à une dimension « individuelle ». Cet énoncé conduit alors à considérer les affects des agents et les convictions qu'ils « choisissent », convictions qui semblent adéquates s'ils éprouvent ainsi des affects joyeux, les motifs de ces affects éprouvés (Motifs à chercher dans leurs conditions personnelles et sociales) étant à relier à leurs « *critères du désirables* », critères pouvant être perçus en considérant, entre autres, leurs motivations (Relations aux autres, épanouissement, utilité, gros salaire, etc...).

3-2 Sociologie normative de l'aliénation

Notre conceptualisation nous permet, dans la section *A7-1 Domination&Émancipation vs Liberté&Aliénation*, de bien distinguer domination et aliénation. La domination s'exerce de multiples façons comme permet de le souligner M. Foucault en citant les trois domaines (« *Relations de pouvoir*», «*rappports de communication*» et «*capacités objectives*» ou maîtrise des savoirs) dans lesquels il faut analyser les modes de gouvernementalité. Subir longtemps une domination peut entraîner un état d'aliénation, jusqu'à ne pas ou plus percevoir cette domination ou

545 Gödel Kurt t (A propos de) : Cassou-Noguès (Pierre), « Le programme de Gödel et la subjectivité mathématicienne », in : *Cahiers du Centre François Viète*

546 Echange de mails entre Ch. Lazzeri et moi-même suite à un séminaire sur la « théorie de l'échange social »

la naturaliser. L'effort permanent de résistance, d'émancipation, procède d'un état de liberté intérieure, même si cet effort n'est pas toujours couronné de succès compte tenu des subordinations, cas des salariés, et des rapports de force en général.

« Liberté » et « aliénation » qualifient en effet un état, un état de conscience ou d'esprit de la personne, état dont elle n'a pas totalement conscience (Surtout de l'état d'aliénation). Il est très difficile et très délicat de définir les critères permettant de dire qu'une personne est libre ou aliénée. Ces critères sont forcément normatifs. Comme souligné dans la section précédente, notre objectif n'est pas de faire une sociologie normative.

La plupart des salariés interviewés parlent en pleine conscience de multiples dominations et obligations et ce en donnant des exemples tangibles, et parlent également de leur soumission ou de leur résistance à celles-ci. Ils peuvent parfois être abusés, ainsi ceux à qui on parle de difficultés financières qu'ils ne peuvent vérifier eux-mêmes et qui s'avèrent fausses après avoir consulté les comptes de la société.

Pour autant, il nous est difficile de dire que ceux-ci soient aliénés. En particulier, ils ne travestissent pas la réalité pour consentir comme l'analyse G. Flocco⁵⁴⁷ : « *Contraintes productives et imaginaires sociaux se combinent pour susciter le consentement des cadres au travail* ». (Thèse, page 34) : Pour Bourdieu, les cadres sont illusionnés. Pour G. Flocco, ils s'illusionnent eux-mêmes. Pour nous, ils ont conscience d'être dominés, sont sans illusion mais sans baisser forcément les bras.

Beaucoup de salariés font la part des choses, et parmi toutes les motivations possibles (Utilité, objectifs, contraintes de la compagnie ; épanouissement, relations aux autres, salaire) donnent la priorité à certaines, y adhèrent, font le minimum qu'ils jugent nécessaire pour d'autres, négligent certaines et résistent ou ignorent des injonctions vues comme des contraintes non absolument nécessaires . Ce n'est pas à proprement parlé du consentement, encore moins de l'aliénation. Ainsi, beaucoup de salariés s'impliquent fortement pour fournir quelque chose d'utile et de qualité, font juste (selon leur appréciation) ce qu'il faut pour qu'il y ait bénéfice ou que ce ne soit pas trop cher, ignorent ou résistent à ce qui leur déplaît.

Dans cette section *A7-1 Domination&Émancipation vs Liberté&Aliénation*, nous avons justement esquissé un critère permettant d'établir une aliénation : La capacité à discerner entre ce qui serait une « nécessité de la nature » et une institution humaine. Naturaliser de bonne foi une institution humaine est un indice d'aliénation. Exercer sa libre-nécessité en est le contraire.

Pour discerner ce qui relève de la « nécessité de la nature », la trame du raisonnement de Spinoza

547 Flocco Gaëtan: *Le consentement des cadres au travail* (Thèse de doctorat à Université d'Évry Val d'Essonne, U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion, Pierre Naville)

dans T.P. 11-4 à propos de la nature de la femme peut être reprise : « *est-ce par une loi naturelle ou par une institution* [humaine que ... etc ??] sachant que « *Car si ce n'est que par une institution humaine, assurément aucune raison ne nous oblige à....etc...* » mais en la complétant ainsi : Une « institution humaine » hors de portée du salarié et de son organisation ne peut être considérée par eux que comme une « loi naturelle », exemple : pour un salarié et son entreprise la concurrence (concrétisée par des consommateurs qui choisissent et devant lesquels il faut parfois « *serrer les dents* ») est une contrainte et une nécessité « naturelle » qui oblige. Par contre pour des économistes ou des politiques la concurrence est une contrainte humaine contestable, jusqu'à envisager de la supprimer, de la limiter fortement comme cela est fait parfois pour les biens premiers.

3-3 Sociologie associant ingenium de chaque agent et déterminants sociaux

Cette mobilisation d'une part d'un référentiel normatif et performatif permettant de décrire les convictions qui inspirent les agents lorsqu'ils agissent « sous la conduite de la raison » et d'autre part d'un référentiel d'affects (Les affects communs dont parle Spinoza dans son *Traité Politique*), ne nous fait pas oublier l'importance des déterminants sociaux.

La deuxième originalité de notre thèse est de mobiliser une conceptualisation organisation-agents dialectique et réflexive, permettant la prise en compte de toutes ces déterminations aussi bien que les libres-nécessités des agents, en replaçant ceux-ci dans des situations de plus ou moins grande domination à l'intérieur de leurs organisations , mais en replaçant aussi leurs organisations dans le monde socio-économique, monde dont il faut apprécier ses nécessités pour les respecter, et ses contraintes pour s'y soumettre ou s'en affranchir. Nous établissons de fait une double dialectique : (1) dialectique organisation-agent et (2) dialectique organisation-monde socio-économique.

Ce que permet de souligner cette conceptualisation, c'est que, à chaque phase de vie de l'organisation et de l'agent, c'est à l'agent de discerner ce qui relève d'une « nécessité de la nature » et ce qui relève de « contraintes » (Ce qui donne une idée de sa liberté (libre-nécessité) et de son aliénation), puis de décider s'il respecte, s'il se soumet, s'il s'oppose, s'écarte, se révolte, seul ou avec d'autres (Ce qui donne une idée de sa domination ou de son émancipation), selon son ingenium, ingenium que nous proposons de résumer par le couple (Affects, convictions). Ce que permet également cette conceptualisation, c'est de pouvoir bien distinguer ce qui inspire l'organisation (Les « valeurs » de celle-ci) et ce qui inspire chaque agent (Ses convictions).

Avec cette conceptualisation, les déterminations sociales sont donc intégralement prises en compte. De plus, ces déterminations sociales sont également prises en compte en considérant

l'ingenium de la personne (D'autres termes que « ingenium » (propre à Spinoza) pouvant être utilisés, tel « complexion » (Montaigne) ou « habitus » (Bourdieu) comme le fait remarquer Chantal Jaquet⁵⁴⁸). En effet, nous considérons que toute la trajectoire de l'agent, dont sa trajectoire sociale, toute son histoire est de faite prise en compte en considérant qu'elle est « résumée » dans son ingenium lorsqu'il s'agit de comprendre, d'expliquer ses perceptions, jugements, souhaits et conduites au regard de n'importe quel motif et contexte « social » (Sa position dans l'organisation, dans ses phases de vie, les rapports de force, etc.. etc..).

Le chapitre précédent *C2- Prises en compte des déterminations sociales* tente d'ailleurs d'associer, d'articuler en une chronologie cyclique trajectoire sociale, ingenium (affects&convictions), perceptions et conduites sociales.

3-3 Des résultats de thèse ouvrant des perspectives

Deux résultats de thèse remettent en cause des idées reçues ou inculquées : (1) la distinction entre valeurs dominantes de la société et valeurs majoritaires et (2) l' implication selon l' éthique du salarié et non selon son « adhésion » aux valeurs dominantes, aux « valeurs de l'entreprise » par exemple.

La conceptualisation dialectique et réflexive que nous utilisons permet par construction de distinguer les « valeurs » inspirant une organisation et les « valeurs », à priori différentes et variées, de ses agents. C'est un lieu commun de parler des valeurs d'entreprises et des valeurs de la société (égoïsme, performance, etc..) et de considérer par la même que les gens sont également inspirés par ces valeurs. Néanmoins, lors de multiples événements, en particulier ceux qui provoquent une épreuve, les médias sont toujours « surpris » de la solidarité montrée par une grande majorité de gens. Notre étude montre que ce n'est pas une surprise, du moins dans les rapports de production, peut être pas dans les rapports de consommation. Notre étude montre que les salariés interviewés ont des éthiques différentes et que l'éthique majoritaire peut être différente de celle qui domine l'organisation, notamment si celle-ci est une entreprise privée.

Les discours managériaux sur l'implication des salariés, implication qui serait conditionnée par leur « adhésion » aux valeurs de celle-ci, sont également faux. Faux mais seuls ces discours là peuvent être tenus dans une logique de production à finalité capitaliste : il est en effet difficile, subversif même, de dire un discours qui corresponde aux résultats obtenus, à savoir : pour s'impliquer dans l'entreprise, il ne faut surtout pas adhérer à ses valeurs, à ses finalités (à ses sousomptions formelles), il faut avoir d'autres valeurs, valeurs qui inspirent et favorisent non

548 Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p

seulement cette implication, mais qui inspirent également des jugements critiques sur l'entreprise en question, sur la finalité définie par ses propriétaires, sur les propriétaires eux-mêmes ainsi que sur leurs plus proches collaborateurs, le haut management. Il faut donc continuer d'inculquer une telle nécessité d'adhésion.

Que ceux qui s'impliquent le plus sont également ceux qui ont le plus un regard distancé sinon critique peut expliquer le manque de promotion qu'ils subissent (En effet, pourquoi promouvoir quelqu'un efficace à son poste mais critique par rapport à l'organisation? Beaucoup trop difficile à maîtriser car son professionnalisme crédibilise ses jugements !), explication non contradictoire avec celle sur d'autres salariés qui savent mieux tirer les marrons du feu.

Deux résultats ouvrent des perspectives : (1) la prise en compte des affects, puis des convictions et (2) le caractère performatif de l'ingenium dans un contexte social donné.

Au cas par cas, dans des travaux d'ethnographie, la prise en compte minutieuse de la trajectoire sociale et du contexte social dans lequel est immergé l'agent permet d'expliquer ce qui a eu lieu et ce qui a lieu. Mais ce travail ne permet pas de se projeter dans le futur sauf à le probabiliser en se fondant sur des statistiques, statistiques montrant par exemple des reproductions sociales. Ces statistiques sont formellement vraies en les supposant fondées sur des méthodes dites « scientifiques ». Néanmoins, ces projections probables sont fausses, en premier lieu parce qu'une probabilité se définit en fonction d'une variable qui ne peut être que simple et au moins ordinale, ce qui n'est pas le cas de la trajectoire sociale. Se pose alors la question « quelle variable choisir parmi toutes les déterminations sociales possibles ? » (âge, sexe, origine, position actuelle, lieu de vie, etc... ?).

Sur un sujet donné, dans un contexte social donné, notre travail de thèse montre qu'il est possible de recueillir les dires, opinions, comportements des agents et de recueillir leurs affects et convictions, tant par des entretiens approfondis que par peut-être ensuite des enquêtes quantitatives à base de questions QCM pour s'appuyer sur une population plus importante.

Ces recueils faits permettent ensuite de prendre en compte ces affects&convictions et les opinions et comportements qui leur sont associés grâce aux entretiens et de se projeter dans l'avenir, en particulier si on suppose que les agents agissent plutôt « sous la conduite de la raison ». Une certaine prévisibilité est alors possible.

Les approches originales utilisées dans cette thèse aussi bien que les résultats obtenus nous conduisent à poursuivre, tout d'abord en les présentant d'une manière plus accessible que dans cette

thèse, sous forme par exemple de séminaires et ensuite en proposant d'autres pistes de recherche avec des approches dérivées de celles rappelées dans ce chapitre C3, et/ou en partant des résultats obtenus dans cette étude. C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4- Exploiter et poursuivre notre recherche

Ce chapitre présente une série de 16 sujets de séminaires, chacun ayant trait à une approche ou un résultat de cette thèse, ainsi que deux sujets-séminaires de recherche.

4-1-Critères d'embauche et de promotions

A partir des résultats de la thèse, ce séminaire propose une analyse des critères de « savoir être » pour recruter une personne ou pour lui proposer une promotion, notamment hiérarchique, analyse à l'usage de tous dont des recruteurs ou de responsables hiérarchiques.

Les pondérations à faire entre « savoir faire » et « savoir être » sont différentes pour un recrutement ou pour une promotion. L'importance du « savoir être » est croissante avec la responsabilité et la hiérarchisation. Le risque d'un « savoir être » crédibilisé par un « savoir-faire » mais non conforme à celui souhaité par l'organisation et sa hiérarchie est à prendre en compte.

Au préalable, une distinction nette entre « savoir faire » et « savoir être » est à faire, le « savoir être » incluant en grande partie la relation aux autres y compris dans un contexte managérial et hiérarchique, « savoir être » devant être inspiré par les « valeurs » d'entreprise.

4-2-Charte éthique et valeurs d'entreprises : analyse foucauldienne

Ce séminaire analyse les souhaits de cadres dirigeants quant à la charte et aux valeurs de leur entreprise. Cette analyse mobilise les domaines foucauldien pour analyser la gouvernementalité, notamment le domaine « *rappports de communication* » (« *celui des signes, de la communication, de la réciprocité et de la fabrication du sens* »). Après cette analyse, la question posée est de savoir si les salariés y adhèrent ou non.

4-3-Pour une réflexivité éthique des perceptions et conduites

Le terme largement utilisé de « valeurs d'entreprise », les professions de foi parlant d'être « fidèle à ses valeurs » rendent nécessaire une réflexion sur les manières d'exprimer et de faire exprimer les agents sur ce sujet, notamment en jugeant et en souhaitant, en particulier dans le monde du travail.

Ce séminaire présente rapidement l'intérêt à se saisir de cette question, de mobiliser cette détermination au regard des autres déterminations mais sans les oublier, et insiste surtout sur une approche et un référentiel normatif et performatif permettant une expression plus aisée et plus exploitable des jugements et souhaits des salariés au regard de ce qu'ils voient et de ce qu'ils font car utilisant ce même référentiel. Un exemple de référentiels est proposé ainsi que de nombreux exemples de verbatims.

4-4-De la réification de la personne à l'instrumentalisation de toute l'humain : analyse foucauldienne

En partant de l'organisation de l'entreprise tel que présenté par Mintzberg, ce séminaire analyse différentes évolutions en mode « projet » de cette organisation initiale. Cette analyse est faite en

mobilisant les 3 domaines proposés par M. Foucault (« *Relations de pouvoir* », « *rappports de communication* », « *capacités objectives* ») pour appréhender la gouvernementalité. Cette analyse montre que selon les modes projets considérés, le domaine « *capacités objectives* » est profondément modifié dans son contenu et devient prépondérant au regard de « *Relations de pouvoir* ». Cette analyse montre également que le domaine « *rappports de communication* » est à sérieusement prendre en compte pour légitimer ou pour contester ces nouveaux modes d'organisation.

4-5-Pour une approche dialectique et réflexive organisation-acteurs

La « dualité du structurel » de A. Giddens permet une approche très riche des liens organisation-agent en soulignant la dialectique entre ceux-ci et leur réflexivité. Ce séminaire propose une conceptualisation plus complète de cette dialectique et réflexivité organisation-agent.

Ce complément permet d'une part de souligner les rôles prépondérants de certaines catégories d'agent dans certaines phases de la vie d'une organisation ainsi que les antagonismes ou adhésions possibles, et permet d'autre part de décrire les modalités d'actions qui peuvent être mise en œuvre.

Cette approche permet d'établir des guides d'entretiens permettant de cerner les pratiques mais aussi les visions du monde des agents.

De nombreux exemples tirés de verbatims ou de l'expérience de l'intervenant sont donnés.

4-6-« instrumental » vs « expressif », « émancipation » vs « Domination », « liberté » vs « aliénation »

En sociologie du travail, il est courant de mobiliser les concepts de travail « instrumental » ou « expressif », de « domination » et d' « émancipation » de « liberté » et d' « aliénation ». Ce séminaire rappelle les significations en usage pour chacun de ces termes et souligne les liens les plus couramment faits entre ceux-ci (Ex : « instrumental »- « domination »- « aliénation » et « expressif »- « émancipation »- « liberté »).

Ensuite, ce séminaire insiste sur d'autres liens possibles du fait de quelques remarques dont les suivantes : Ce qui est « instrumental » pour l'un peut être « expressif » pour l'autre dans une position différente, subir une « domination » n'est pas forcément aliénant si on en est conscient, si on y résiste, un travail « expressif » ou une « émancipation » peuvent être fondés sur une illusion révélatrice d'une « aliénation ».

Enfin ce séminaire, en introduisant les termes de « soumission » et « résistance », de « nécessité de la nature » et d' « institution humaine », propose quelques clés pour appréhender toutes ces notions.

4-7-Alternative avec une conception spinoziste de la personne

La plupart des concepts mobilisés en sociologie du travail repose sur un postulat : L'agent et les organisations agissent sous la conduite de la raison. Ce séminaire rappelle d'abord que cette raison n'est pas unique mais que plusieurs raisons existent, cohabitent plus ou moins, chacune ayant une cohérence au regard d'énoncés préalables (Ex : Chartes, valeurs d'entreprises, homo oeconomicus).

Surtout ce séminaire mobilise une anthropologie spinoziste pour souligner l'importance des affects, des sentiments, des passions qui poussent l'homme à agir avec ou sans raison, affect de joie, peur, tristesse, crainte ; affects de soumission, de colère, de révolte et qui poussent également l'homme à s'associer avec d'autres.

Enfin, ce séminaire donne des exemples de verbatims dans lesquels raison et affects sont intimement liés pour juger, souhaiter, agir.

Les concepts d'imitation des affects et de puissance de la multitude sont également mobilisés pour apporter un éclairage dans le monde socio-économique, notamment sur la monnaie.

4-8-Faire face au mal être au travail

Mal être et souffrance au travail sont parfois expliqués par l'équation personnelle de quelques chefs odieux et de victimes fragiles y compris pour des raisons externes à leur travail. Ce séminaire présente d'abord les diverses situations socio-économiques, dans l'entreprise et son environnement, potentiellement causes de mal être et souffrance au travail. Ce séminaire expose ensuite les raisons expliquant qu'assez peu de personnes subissent une grande souffrance au travail et ce malgré ces diverses situations. Ces raisons se trouvent dans les comportements de résistance, de contournement, de solidarité des salariés au quotidien, à tout niveau hiérarchique.

Cet exposé du comportement collectif des salariés pour favoriser, autant que faire se peut, un bien vivre au travail permet de contester la thèse de la « servitude » volontaire souvent invoquée.

4-9-Valeurs dominantes et majoritaires ; Catégories éthiques

Ce séminaire fait écho aux séminaires n°2 et 3 sur les valeurs d'entreprises et la réflexivité éthique.

Il est courant d'entendre que la « société » est devenue très individualiste, chacun devant s'en sortir selon ses performances, son mérite. A contrario, lors d'événements graves, la plupart des médias se disent surpris et admiratifs d'élans de solidarité que ces événements provoquent.

A partir d'une étude limitée à des salariés dans leur organisation de travail, ce séminaire propose tout d'abord de définir les valeurs qui semblent les plus différenciatrices entre organisations et entre salariés : celles relatives aux relations de travail et celles relatives à la récompense.

Ce séminaire propose ensuite de bien distinguer les valeurs dominantes d'une organisation, telles que perçues par les salariés, à savoir les valeurs semblant inspirer toute l'organisation et le fonctionnement mis en place dans celle-ci.

Puis ce séminaire présente les valeurs, les convictions, que disent avoir les salariés, valeurs qui conditionnent leurs jugements, leurs souhaits et leur comportement. La diversité de convictions des salariés est soulignée par une proposition de catégories éthiques, catégories éthiques établies à partir des valeurs qui semblent les plus différenciatrices entre salariés. Cette catégorisation permet de montrer que certaines convictions sont majoritaires et que celles proches des valeurs d'entreprises sont minoritaires parmi les salariés.

Enfin, ce séminaire montre la dépendance ou non de ces convictions des salariés avec quelques déterminations socio-professionnelles : Type d'organisation et type de poste.

4-10-Autonomie et responsabilité à l'aune de cohésion&solidarité

L'autonomie et la responsabilité au travail sont couramment présentées comme facteurs d'efficacité pour l'entreprise et d'épanouissement pour le salarié. Ce séminaire présente tout d'abord la prise en compte par les sociologues de ces 2 notions. Ensuite, sur la base d'entretiens avec des salariés, ce séminaire s'attache à bien distinguer autonomie et responsabilité ainsi que leur importance relative selon les salariés. Enfin, ce séminaire souligne le lien entre autonomie et responsabilité d'une part et les relations aux autres d'autre part, que ces relations soient dictées ou vécues, liens établis par les salariés.

4-11-Perception de l'organisation dans son environnement socio-économique

Ce thème de séminaire suppose que l'environnement économique de leur organisation (Entreprise, service public, etc.) est un déterminant social dont la perception et le jugement ont une certaine importance sur les motivations et les conduites des salariés dans leur entreprise, au même titre que son organisation et son fonctionnement.

Ce séminaire, fondé sur l'analyse d'entretiens et la discussion de cette analyse en mobilisant plusieurs concepts (Subsorption, limites imaginaires de la réalité, nécessité ou fatalité), prend en compte 3 sujets perçus au regard de cet environnement : l'utilité sociale et les objectifs de leur organisation, les risques et contraintes de cet environnement que doit surmonter cette organisation.

En insistant sur la diversité des perceptions et jugements, ce séminaire en souligne les principales caractéristiques et esquisse une différenciation de ceux-ci au regard des convictions des salariés, convictions déduites de l'ensemble des entretiens.

4-12-Objectifs-Motivations des salariés au regard de leurs convictions

Ce séminaire, fondé sur l'analyse d'entretiens et la discussion de cette analyse en mobilisant plusieurs concepts (Subsorption, limites imaginaires de la réalité, nécessité ou fatalité mais aussi émancipation et domination, travail instrumental ou expressif), présente tout d'abord 2 volets de motivations : motivations possibles relatives à l'organisation (son utilité, ses objectifs, ses contraintes) et motivations possibles relatives à chaque salarié (épanouissement, relations aux autres, salaire). Incidemment, le statut du salaire (Objectif, épanouissement, nécessité) est également pris en compte.

En insistant sur la diversité des motivations possibles, ce séminaire souligne celles qui sont prépondérantes pour chaque salarié et esquisse une différenciation des prépondérances de celles-ci au regard des convictions des salariés, convictions déduites de l'ensemble des entretiens, mais aussi au regard des affects.

4-13-Perception du fonctionnement de l'organisation, souhaits et implication effective

Ce séminaire, fondé sur l'analyse d'entretiens et la discussion de cette analyse en mobilisant plusieurs concepts (Nécessité, limites, subsorption réelle, travail « concret » ou « abstrait ») présente les perceptions et jugement des salariés quant à l'organisation et le fonctionnement de leur organisation. Les jugements conduisent à établir les « valeurs » de l'organisation tel que perçu par les salariés.

Ensuite, ce séminaire décrit, toujours d'après les verbatims analysés, l'implication effective des salariés, dont leur propension à en faire plus ou juste ce qu'il faut, à respecter ou à enfreindre les règles, à se soumettre ou à résister.

Enfin, il donne quelques informations sur l'articulation et l'importance de la vie « hors travail ».

En insistant sur la diversité des perceptions et implications témoignées, ce séminaire esquisse une différenciation des perceptions et conduites au regard des convictions des salariés, convictions déduites de l'ensemble des entretiens.

4-14-Les affects, raisons profondes de choix raisonnables

Ce séminaire fait suite au séminaire *7-Alternative avec une conception spinoziste de la personne*

pour montrer l'importance des affects sur la base d'analyse d'entretiens dans lesquels les salariés expriment bien souvent des sentiments tout en parlant à priori sous la conduite de la raison.

En s'appuyant également sur le séminaire *9-Valeurs dominantes et majoritaires ; Catégories éthiques*, ce séminaire montre le lien qu'il semble y avoir entre les affects exprimés et les convictions « choisies », ce « choix » de convictions n'étant donc pas explicitement fondé sur le fait que certaines sont « meilleures » que d'autres.

Enfin ce séminaire, toujours sur la base de verbatims, décrit à grand trait les perceptions et conduites des salariés selon leur « ingenium » à savoir le couple (affects, convictions) qui caractérise leur personnalité.

4-15-Prises en compte des déterminations sociales

De nombreuses études, notamment statistiques, montrent l'importance des déterminations sociales. Ce séminaire ne saurait les remettre en cause car elles permettent d'avoir des vues compréhensibles d'une réalité complexe, en particulier lorsque les déterminations considérées sont relatives à des oppressions.

Dans un premier temps, ce séminaire souligne les difficultés et les pièges à utiliser des statistiques pour prévoir un tant soit peu ce qui se passera, et même à établir des probabilités ne serait ce que par la multiplicité et la complexité des déterminations sociales à prendre en compte.

Puis, ce séminaire rappelle l'importance des déterminations sociales dans une situation donnée, à savoir au travers des organisations, de leurs procédures, de leurs injonctions, mais également les écarts possibles pour chaque salarié, seul ou avec d'autres, en donnant des exemples issus d'entretiens.

Ensuite, ce séminaire insiste sur l'importance des déterminations sociales, au cours du temps, pour forger chacun, sa personnalité pouvant se résumer par le couple (affects, convictions).

Enfin, ce séminaire montre que les perceptions, jugements, souhaits et conduites des salariés tiennent certes compte des déterminations sociales présentes, mais peuvent ou non s'écarter de ce qui est suggéré et prescrit selon le couple (affects, convictions), ingenium de chacun, qui l'anime : Les perceptions et conduites des salariés ont **pour motif** les déterminations sociales présentes et **pour causes profondes** leur ingenium, lui même procédant de tout leur vécu social.

4-16-Sociologie descriptive mais implicitement normative et sociologie normative

Certaines sociologies ou théories sociologiques se disent descriptives, ainsi la théorie de l'échange social. Elles prétendent décrire objectivement la réalité sociale, sans porter aucun jugement, un jugement étant toujours exprimé au regard d'une norme. Les tenants de ces sociologies souhaitent que leurs travaux aient la même crédibilité, le même sérieux objectif que des travaux de sciences dures.

D'autres sociologies se disent critiques. Elles décrivent, jugent et même proposent des alternatives. Elles sont normatives, et par la même soupçonnées de subjectivité, de partialité.

Ce séminaire a pour premier objectif de montrer qu'une sociologie descriptive est forcément implicitement normative dans la mesure où ses présupposés peuvent rendre invisibles certains aspects de la réalité sociale: invisibiliser, ignorer, c'est déjà juger. C'est le cas de la théorie de l'échange social.

Dans un deuxième temps, ce séminaire souligne que toute sociologie normative qui juge et préfère suppose de considérer des situations (réelles, craintes ou escomptées) comme pires ou

meilleures que d'autres et ce à la place des personnes concernées.

Enfin, ce séminaire s'interroge sur la possibilité d'une sociologie proposant un cadre, un référentiel dans lequel il est possible à toute personne sollicitée, quelle que soit sa position sociale, de décrire, de juger, de souhaiter. Toute personne est alors encouragée à dire sa norme, à être normative. Il s'agit donc de proposer une sociologie descriptive, la description incluant celle des normes sociales exprimées par les salariés, par exemple, lorsqu'ils jugent et souhaitent.

4-17-Séminaire de recherche épistémologie de la sociologie du travail

Pour une recherche et étude des énoncés assurant cohérence et sens des faits sociologiques et de leurs liens supposés rationnels.

L'épistémologie proposée repose sur la thèse, le théorème, qui dit que toute organisation et personnes (*dont procèdent faits et ensemble d'actions considérées comme rationnels, logiques*) ont une cohérence du fait qu'elles sont inspirées par un énoncé, plus ou moins complexe, qui les inspirent. Cet énoncé est adopté à priori et est indémontrable par la logique qu'il inspire. Cet énoncé inspire, donne le sens de cette logique, rationalité, pragmatisme, efficacité, etc..

Cette épistémologie permet d'abord une sociologie critique du travail, à savoir une sociologie qui complète l'étude des faits sociaux et des liens entre ceux-ci (explicitant ainsi le comment des choses, ex : Des mécanismes de domination ou d'adhésion) par une étude systématique des pourquoi(s) des choses, à savoir les énoncés des organisations qui donnent le sens, la cohérence, jamais parfaite, entre ces faits sociaux et leurs liens.

Mais cette épistémologie permet également une sociologie interprétative, sociologie interprétative des agents, salariés dans notre cas, épistémologie qui considère d'une part leurs propres énoncés et d'autres part leur perception et priorisation d'une certaine manière des énoncés de leur organisation, ou même établissement d'autres énoncés qu'ils prêtent à celle-ci (ex : exigence de profit, satisfaction du client ou utilité de ce qui est fabriqué).

Cette sociologie critique et interprétative, en mettant en exergue les énoncés des organisations, la manière dont ceux-ci sont pris en compte par les agents et les énoncés de ces agents permet de mieux saisir les faits sociaux et leurs liens, d'en expliquer la cohérence mais aussi les contradictions du fait de la coexistence de ces différents énoncés qui sont supposés les inspirer.

Cette sociologie critique et interprétative, interprétation et critiques par les salariés eux-même, est celle mise en œuvre dans notre thèse.

Cette épistémologie permet enfin une sociologie inventive, en proposant d'autres énoncés d'organisation, des énoncés soit souhaités par le chercheur, soit ceux que le chercheur considère être souhaités par les agents, et en imaginant les faits sociaux et leurs relations (causes à effets, corrélations, etc...) que ceux-ci inspireraient, en espérant que ce soit « mieux », les critères du « mieux » étant explicités au regard des énoncés préconisés.

Cette sociologie inventive se doit alors de comparer les faits sociaux et leurs relations imaginés à ceux constatés pour mieux discerner ce qui relève d'une nécessité de la nature (faits similaires quels que soient les énoncés) ou d'une institution humaine (les faits changent en fonction des énoncés).

Cette épistémologie s'appuie sur les concepts suivants qui sont à expliciter :

nécessité de la nature vs institution humaine (Spinoza)

« instrumental » vs « expressif », « émancipation » vs « Domination », « liberté » vs « aliénation » (séminaire 6)

ingenium résumé en affects et convictions (séminaire 7)

activités humaines vs travail vs travail salarié

conceptualisation dialectique et réflexive organisation-acteurs (séminaire 5) pour établir des guides d'entretiens ou d'analyse,

référentiel normatif et performatif permettant une expression plus aisée et plus exploitable des énoncés « moraux » (séminaire 3)

Cette épistémologie « par des énoncés qui expliquent les faits sociaux et leurs relations » tient compte que tous ces énoncés (ceux des organisations et ceux des acteurs) procèdent d'autres énoncés de niveau plus élevés (ex : des convictions et des affects). Chacun, dans toute organisation, se détermine en fonction de ses propres énoncés, de ceux qu'il perçoit des autres, dont ceux des dominants et de leurs organisation, selon son ingenium (convictions et des affects).

Cette épistémologie, qui se veut logique, repose elle-même sur quelques énoncés :

Pour survivre et vivre au mieux, il est nécessaire de bénéficier de biens et de services mis à disposition,

Pour la mise à disposition de ces biens et services, des activités humaines sont nécessaires,

Cette mise à disposition de biens et de service et des activités humaines pour ce faire sont des nécessités de la nature : la société dans son ensemble ne peut y échapper.

Le plus souvent, ces nécessités de la nature sont prises en charge, mises en œuvre, par des institutions humaines. *Par exemple,*

le travail salarié est une modalité de mise en œuvre de l'activité humaine de mise à disposition de biens et de service,

l'échange marchand fondée sur une monnaie (Mesure de richesse et moyen d'échange et d'accumulation de richesse) est une modalité de répartition des biens et services et du travail pour ce faire,

Remarque : Cet échange marchand fondée sur une monnaie permet tout aussi bien l'accumulation monétaire pour quelques uns qu'une répartition ou personne n'a à se plaindre.

L'activité humaine est un travail lorsque lorsqu'il y a échange (marchand) du bien ou du service réalisé directement entre le réalisateur lui-même et le bénéficiaire

Le travail est un travail salarié lorsque il y a échange marchand du temps de travail entre celui qui travaille à la mise à disposition du bien ou du service et celui, propriétaire du bien ou service, qui réalise l'échange marchand avec le bénéficiaire de ce bien ou service.

Dans le cadre d'échanges fondées sur une monnaie (Mesure de richesse et moyen d'échange), il y a nécessité de la nature pour une organisation à acquérir au moins autant de richesse (vente de biens et de service, subventions, activité humaine bénévoles) qu'elle en donne (salaires, dons et taxes, dividendes, etc..).

Les énoncés suivants sont proposés pour mettre en lien nécessité de la nature, institution humaine, « émancipation » vs « Domination », « liberté » vs « aliénation » :

les nécessités de la nature sont des contraintes mais pas des dominations,

seules les institutions humaines imposent des dominations, ou des émancipations à l'égard de dominations,

naturaliser une domination d'une institution humaine, la considérer comme une nécessité ou une loi de la nature, est signe d'une aliénation,

considérer comme une émancipation le fait d'atteindre des objectifs relevant d'une

institution humaine est un signe d'aliénation,

la liberté est la libre nécessité énoncée par Spinoza : Se déterminer par soi-même au regard des nécessités de la nature et non être déterminé par les autres et les institutions.

Une contrainte d'institution humaine à laquelle se soumet une organisation, à priori ne pouvant pas faire autrement (Ex : mécanisme de concurrence) est à considérer comme une nécessité de la nature par les agents de l'organisation. Ils ne peuvent s'en soustraire qu'en quittant l'organisation ... pour la retrouver dans une autre.

4-18 Séminaire de recherche actualisation de Spinoza

Cette recherche repose sur deux grandes évolutions depuis Spinoza : (1) la raison, les systèmes logiques ne sont pas des absolus mais des systèmes inspirés par des énoncés arbitraires au regard de leur logique, énoncés qui en assurent leur cohérence ; (2) il n'est pas simple de distinguer « nécessité de la nature » et « institution humaine ».

4-18-1 *Prise en compte de systèmes raisonnables poussés par les affects*

Dans une première étape, notre recherche doit montrer que (1) de même que la mathématique (la géométrie) de l'époque de Spinoza est considérée comme une théorie logique ayant les 3 caractéristiques suivantes : cohérence, complétude, décidabilité, (2) de même la philosophie de Spinoza est un système logique d'idées « vraies » ayant ces 3 caractéristiques : c'est un objectif de Spinoza que d'atteindre ces objectifs pour obtenir ainsi une philosophie « vraie ».

Dans une 2.ième étape, notre recherche prend en compte les caractéristiques des mathématiques actuelles, à savoir qu'elles sont multiples et surtout (1) que leur cohérence est relative à un énoncé préalable, (2) qu'elles sont incomplètes et que tout n'est pas décidable. Ces 2 prises en compte conduisent à rechercher dans les écrits de Spinoza (1) les énoncés préalables et les énoncés que Spinoza considère qu'ils le sont sous la conduite de la raison, (2) les quelques contradictions (incohérences) et incomplétude dans ses écrits.

Dans une 3. étape, en ajoutant le postulat que **les énoncés préalables qui assurent la cohérence des systèmes sociaux raisonnables, tous constructions humaines, sont poussés d'abord par les affects**, des évolutions ou actualisations sont proposées dans les écrits de Spinoza, en particulier dans le T.P., avec une sorte de complément au chapitre 11 sur la démocratie. Ce complément doit ajouter au moins 2 points : (1) Le choix des énoncés préalables à l'élaboration des organisations socio-politiques, (2) les différentes procédures d'accord et de décision sous la conduite de la raison.

Enfin, un rapprochement est esquissé entre la philosophie de Spinoza et les philosophies morales, notamment celles, comme chez Aristote, qui ne sont pas ontologiques, mais « pratiques ». Une autre alternative est bien sûr de considérer que toute métaphysique, fut elle divine, est une création humaine, et donc d'abord poussée par les mêmes affects communs que ceux cités par Spinoza dans le T.P. en ce qui concerne les énoncés préalables de ces métaphysiques. Ainsi, le désir impérieux d'avoir de bonnes réponses à leurs questions métaphysiques pousse une majorité de gens à avoir une religion divine.

4-18-2 *Nécessités ou lois de la nature et institution humaine*

Ce séminaire devrait se concentrer sur le fait que la plupart des « nécessités de la nature » ne sont prises en charge ou accessibles que par ou via des institutions humaines.

Cette dialectique « nécessités de la nature » vs « institutions humaines » est à considérer entre 2 extrêmes possibles :

Les motifs d'être et d'agir de certaines de ces institutions sont ces nécessités. Cela peut être visibilisé par les énoncés qui les inspirent (Voir chapitre précédent).

Les motifs d'être et d'agir de bien d'autres de ces institutions procèdent d'énoncés ou subsomptions d'origine humaine, que ceux-ci, telle "accumulation monétaire", soient ou non poussés par des affects : la nécessité de la nature à satisfaire mise éventuellement en avant n'est alors qu'une aubaine crédible et "monétisable" pour ce faire.

Dans une première étape, notre recherche tente « d'idéal typer » ce qui, chez Spinoza, relève de nécessité de la nature ou relève d'institutions humaines, vérifie si ces idéaux-types sont encore d'actualité et propose enfin une actualisation,

Dans une 2.ième étape, notre recherche considère les institutions humaines analysées par Spinoza, notamment dans le T.T.P. et le T.P. (Religion-Églises, formes de gouvernements, etc.), en recherche les énoncés préalables et les caractérisent en tant que procédant d'une nécessité de la nature ou d'une institution ou volonté humaine,

Dans une 3.ième étape, notre recherche analyse chez Spinoza jusqu'où permet d'aller l'exercice d'une libre nécessité, entre soumission et révolte autant à propos d'une « nécessités de la nature » (*Faut il nécessairement prendre acte d'une nécessité de la nature ou peut on se révolter contre cette nécessité ou ses effets*) que d'une « institution humaine », vérifie si ces limites à l'exercice de sa libre nécessité sont encore d'actualité et propose enfin une actualisation,

Dans une 4.ième étape, notre recherche prend acte également de l'influence des positions ou déterminations sociales dans la perception d'institutions humaines comme des nécessités de la nature, mais aussi de nécessités de la nature comme institutions humaines lorsque l'homme a la prétention de remettre en cause des lois de la nature, de « maîtriser » et d'assujettir la nature.

Enfin, cette recherche devrait ou non conclure à l'énoncé préalable suivant : Les affects d'acceptation, de soumission à révolte, ne se conçoivent qu'au regard d'institutions humaines et non au regard de nécessités ou lois de la nature.

Bibliographie

- Abellard Monique, « De la division du travail social, Émile Durkheim », *Alternatives Economiques Poche*, n° 021 - novembre 2005
- Adorno Theodor. *Problèmes de philosophie morale*, Suhrkamp, 1963
- Amblard Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles, Livian Yves-Frédéric, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, seuil, 28/01/2005, 300p
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des Textes Philosophiques », 1990 (1re éd. 1959)
- Arnsperger Christian : *Critique de l'existence capitaliste. Pour une éthique existentielle de l'économie*, Paris, Cerf, 2005
- Athanasakis Dimitrios, *Raison et désir dans la philosophie de Spinoza*, Thèse de doctorat à l'ENS de Lyon, Site Descartes, 22 mai 2010
- Ayer Alfred Jules, *Langage, vérité et logique*, 1936, trad. Joseph Ohana, Paris, Flammarion, 1956, 254 p
- Ballet Jérôme, de Bry Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 03/11/2011, 400 p
- Baszanger Isabelle, *the work sites of an american interactionist: A. Strauss, 1917-1996*, Wiley Online Library, Volume 21, Issue 4 February 1998, Pages 353–377
- Bégout Bruce, *De La Décence ordinaire*, éditions-allia, Octobre 2008, 128p
- Berlin Isaiah, *Two Concepts of Liberty*, Oxford University Press, 1 juin 1969, 288p
- Bernoux Philippe, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail, », *Sociologie du travail*, n° 21, 1979, p 76-90
- Bidet Alexandra, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Puf collection « Le lien social », 2011, 428p
- Bidet Alexandra avec L. Quéré et G. Truc, *Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs*, Paris, La Découverte, 2011, 35p
- Blanchard Philippe et Ribemont Thomas (dir.), *Méthodes et outils des sciences sociales. Innovation et renouvellement*, L'Harmattan, collection Cahiers Politiques, Paris, 2003, 170p
- Blau Peter, *Exchange and power in social life*, New York, Wiley, 1964, 352p
- Boudon Raymond, *essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Puf, 2007, 352p
- Boetie (de la) Etienne, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Payot, 2002, 82p
- Bouquin Stephen, « Domination au travail, ou domination du travail abstrait ? La contribution de Jean-Marie Vincent à une sociologie critique du travail » in *Variations*, n°8, 2006, p76-89
- Bouquin Stephen (Coord.), *résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, 250p
- Bourdieu Pierre, Chamboredon Jean-Claude et Passeron Jean-Claude (dir.), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton and Bordas, 1968, 430p
- Bourdieu Pierre, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, 1472p.
- Bourdieu Pierre, *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994, 256p
- Butler Judith, « Une morale pour temps précaires », *Le Monde*, 28 septembre 2012, Discours lors de l'attribution à celle-ci du prix Adorno, mardi 11 septembre 2012 à Francfort-sur-le-Main

- (Allemagne) Traduit de l'allemand et de l'anglais par Frédéric Joly,
 Canino Rémi, « Note de lecture (sur Marx). », *Travailler*, 2/2004 (n° 12), p. 179-185
- Castoriadis Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, Réédité dans la collection "Points Essais", 1995, 544p
- Chavel Solange, « la philosophie politique analytique » in <http://philo.labo.univ-poitiers.fr/wp-content/uploads/sites/100/2014/11/>
- Clausewitz Karl von, *De la guerre*, Paris, Editions de Minuit, 1955, 760p
- Clerc Denis, « Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du xxie siècle », *Alternatives Economiques*, n° 254, Janvier 2007
- Comte-Sponville André, *Le capitalisme est il moral ?*, Le Livre de Poche, 2006, 256p
- Corcuff Philippe, « Walzer (Michaël), Critique et sens commun », in *Politix*. Vol. 3, N°10-11. Deuxième et troisième trimestre 1990. p. 152-154.
- Courpasson David, *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000, 320p
- Cousin Olivier, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Edition-Harmattan, 2004, 282p
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 2014, 512p
- Davoine Lucie et Méda Dominique, « Place et sens du travail : une singularité française? », document de travail du *Centre d'études pour l'emploi (CEE)*, n° 96, 2008
- Demazière Didier, Dubar Claude, « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion ».. In *Revue française de sociologie*, 1999, 40-2. pp. 433-436
- Dewey John, *Les objets de la valuation* (1918) et *Valeur, référence objective et critique* (1925), Paris, édition La découverte Collection Les Empêcheurs de penser en rond, 2011
- Dewey John, *La formation des valeurs*, Paris, édition La découverte Collection Les Empêcheurs de penser en rond, 2011, 238p
- Dubernet Anne-Chantal, *Des métiers traditionnels aux vrais métiers*, Paris, PUF, 2002, 376p
- Dubet François, « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie* 3/2005 (Vol. 46) , p. 495-528
- Dubreuil Benoît, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours » in *Revue Terrain*, Mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 16 septembre 2015
- Durand Jean Pierre, *La Chaîne invisible*, Le Seuil, 2012 (réédition), 400p
- Durand Jean Pierre, *Conduite de l'entretien semi-directif*, Document UVLE, décembre 2009
- Durkheim Emile, *De la division du travail social*; Paris, PUF, col Quadrige, 2004, 420p
- Encyclopedia of Marxism: Glossary of Terms <https://www.marxists.org/glossary/terms/s/u.htm>
- Fleurbaey Marc, *L'alternative du XXIe siècle*, Paris, Grasset, Coll. Nouveau collège de philosophie, 2006, 218 p
- Flocco Gaëtan, *Le consentement des cadres au travail*, Thèse de doctorat à Université d'Évry Val d'Essonne, U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion, Centre Pierre Naville
- Foucault Michel, *naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil, 2004, 368p, (Leçons du 21 février 1979, 28 Mars 1979, 10 Janvier 1979)
- Foucault Michel, *The Subject and Power (Le sujet et le pouvoir)*; trad. F. Durand-Bogaert, Chicago,

- The University of Chicago Press, 1982, pp. 208-226
- Foucault Michel, *Histoire de la sexualité III, Le souci de soi*, Paris, Gallimard, collection Tel, 1997, 336p
- Françq Bernard, « Danilo Martuccelli, Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité », *Sciences et actions sociales* [en ligne], N°1 | 2015, mis en ligne le 16 avril 2015
- Fraser Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ?* Paris, La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales, 2011, 182p
- Giddens Anthony; *Constitution of Society Outline of the theory of structuration*, Berkeley University of California Press, 1986, Extracts and Annotations, 417p
- Gödel Kurt (A propos de) : Cassou-Noguès (Pierre), « Le programme de Gödel et la subjectivité mathématicienne », in : *Cahiers du Centre François Viète*
- Godelier Marc, « La Part idéale du réel. Essai sur l'idéologie ». In: *L'Homme*, 1978, tome 18 n°3-4. De l'idéologie. pp.155-188
- Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, New Jersey Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963
- Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de Minuit Collection Le sens commun, 1974, 240p
- Granjon Marie-Christine, « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept » In: *Revue française de science politique*, 49e année, n°1, 1999. pp. 137-146.
- Groupe Alpha chartres-ethiques-codes-conduite du centre d'étude économique et social du groupe Alpha mars 2004
- Guillemette François, « *L'approche de la Grounded Theory; pour innover?* », Université du Québec à Chicoutimi, recherches qualitatives / vol 26(1) 2006
- Haber Stephane, « Philosophie, aliénation et néo-capitalisme : entretien avec Stéphane Haber » dans la revue <http://revueperiode.net/>, réalisé par Frédéric Monferrand le 29 juin 2015
- Habermas Jurgen, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987, 450p
- Habermas Jurgen, *Morale et communication. Conscience morale et activité communicationnelle*, Paris, Cerf « passages », 1986, 416p
- Hame Jacques, *Précis d'épistémologie de la sociologie*, Paris-Montréal, L'Harmattan, 1997, 286p
- Homans George, « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*. Volume 63, Number 6 | May, 1958, p 597-606
- Honneth Axel, « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », *Revue du MAUSS*, 2004/1 (n° 23), p. 133-136.
- Honneth Axel, « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la "reconnaissance" », *Revue du MAUSS* 2004/1 (n° 23), p. 137-151
- Honneth Axel, Gernet Isabelle (trad.), « Travail et agir instrumental. À propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société », *Travailler*, 2/2007 (n° 18), 240p
- Innerarity Daniel, « Privé-public : la confusion des genres », *El País et Courrier International*, 21/02/2008
- Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p
- Jonas Hans, *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Cerf,

1979, 336p

- Jullien François, *Traité de efficacité*, Paris, Grasset, 1996, 240p
- Lahire Bernard, *Portraits sociologiques*, Paris, Nathan, 2002, 431p
- Lazzeri Christian, « Spinoza et Durkheim » in *Publications de la Sorbonne*, 2008, p. 269-280
- Linhart Danielle(COORD.), *Pourquoi travaillons nous ? une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris, Editions Erès, 2008, 336p
- Lordon Frederic, « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente », *L'Année de la Régulation*, 2003, , vol. 7, p 147-166
- Lordon Frederic. et Orlean André, « Genèse de l'Etat et genèse de la monnaie : le modèle de la potentia multitudinis" » in Yves Citton et Frédéric Lordon (éds.), *Spinoza et les sciences sociales. De la puissance de la multitude à l'économie des affects*, Paris, Éditions Amsterdam poche, 2010, 450p
- Macherey Pierre, compte rendu de l'ouvrage "Les transclasses ou la non reproduction" de Chantal Jaquet, sur le site <http://philolarge.hypotheses.org/1499>, consulté le 7 octobre 2014
- Martuccelli Danilo, *La Société singulariste*, Paris, Éditions Armand Colin, coll. Individu et société, 2010, 264p
- Martuccelli Danilo, *Les sociétés et l'impossible. Les limites imaginaires de la réalité*, Paris, Armand Colin, Coll. Individu et société, 2014, 448p
- Marx Karl et Friedrich Engels (trad. Corinne Lyotard, introduction, notes et commentaires de François Châtelet), *Manifeste du Parti communiste (1848)* Paris, Librairie générale française, coll. « Le Livre de poche, Les Classiques de la Philosophie », 2004 (1re éd. septembre 1973)
- Médina Yves, *La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise*, Paris, les cahiers de l'Orse, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, 189p
- Michéa Jean-Claude, *L'Empire du moindre mal; Essai sur la civilisation libérale*, Paris, Climats, 2007
- Mintzberg Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982, 440p
- Molénat Xavier, « Pierre Bourdieu le maître à penser » in *sciences Humaines, Les grands penseurs des sciences humaines* Hors-série n° 20, Juin-juillet 2015, p 74-76
- Moscoso Javier Nunez, « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. Penser l'éducation », *Laboratoire CIVIIC*, 2013, pp.57-80. <hal-00880344>
- Neye Ivan, « Twelve theoretical propositions » in *Behaviorism, social learning, and exchange theory* In Robbins, S. P.; Chatterjee, P.; Canda's *Contemporary human behavior theory: a critical perspective for social work*. Pearson, 2006. pp. 349–385
- Orlean André, *L'empire de la valeur, Refonder l'économie*, Paris, Seuil, 2011, 352p
- Ostrom Elinor, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, the Cambridge University Press, 1990, 298p
- Pesqueux Yvon, « La dimension idéologique des chartes éthiques ». in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins* de Jacques Lauriol & Herve, L'Harmattan, 2003, pp.21-36
- Pesqueux Yvon, *Ethique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisation, Paris, 2002, 256p

- Pezet Éric, « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion », in *Revue Finance Contrôle Stratégie*, septembre 2004, vol 7, pp 169-189
- Picavet Emmanuel, *Répertoire analytique de l'éthique sociale*, Nosophi Paris 1 Sorbonne, Février 2006
- Polanyi Karl, *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983, 448p
- Rebughini Paola, « Discussion de l'ouvrage de Danilo Martuccelli La Société singulariste », in « *Processus de singularisation et analyse sociologique : éthique, critique, imagination* », *SociologieS [En ligne]*, Grands résumés, mis en ligne le 27 décembre 2010, URL : <http://sociologies.revues.org/3345>
- Renault Emmanuel, « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? » dans *Travail-Domination Actuel-Marx-n°49*, PUF, 2011, pp 15-31
- Ricoeur Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil coll. « Points essais », 1997 et 2015, 448p
- Ricoeur Paul, *Réflexion faite. Autobiographie intellectuelle*, Paris, Edition Esprit, 1995, 115p
- Ricoeur Paul, « Le juste entre le légal et le bon », dans *Lectures, t. 1 Autour du politique*, Paris, Seuil, 1991, 416p
- Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse , 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)
- Saint-Just Thibault, « George Orwell : La common decency, un essai sur le don », *Enquête & Débat*, 5 septembre 2012,
- Spinoza Baruch, *Éthique*, 3e partie, traduction Saisset. sur <http://spinozaetnous.org/wiki/Accueil>
- Spinoza Baruch, *Traité théologico-politique*, traduction Saisset sur <http://spinozaetnous.org/wiki/Accueil>
- Spinoza Baruch, *Traité politique*, traduction Saisset sur <http://spinozaetnous.org/wiki/Accueil>
- Spinoza Baruch, *Lettre 58 à Schuller*, traduction Saisset sur <http://spinozaetnous.org/wiki/Accueil>
- Spurk Jan, « Sur l'avenir des théories critiques, Propos hérétiques pour en finir avec la doxa », dans *Variations Revue internationale de théorie critique* , 18/10/2005, pp 31-48
- Strauss Anselm L, *La Trame de la Négociation, Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Baszanger Isabelle, 1992, Éditions de l'Harmattan, 319 p.
- Terssac (de) Gérard, « Autonomie dans le travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, coll Quadrige, 2012, pp 47-53
- Vasselin Karine, « Faire le ménage : de la condition domestique à la revendication d'une professionnalité », dans *La révolution des métiers*, PUF, 2002, pp 77-98
- Vautier Claude, « Raymond Boudon Logiques de l'individu », dans *sciences Humaines, Les grands penseurs des sciences humaines* Hors-série n° 20, Juin-juillet 2015, p 88-90
- Vincent Jean Marie, « La Théorie critique n'a pas dit son dernier mot », in *Variations Revue internationale de théorie critique*, 18/10/2005, pp 48-54
- Walzer Michael, *Critique et sens commun. Essai sur la critique sociale et son interprétation*, Paris, La Découverte ("Agalma"), 1990, 111p
- Walzer Michael, *Sphères de justice, Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Paris, Seuil, 1997 et

2013, 496p

Weber Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, 341p.

Wilkinson Richard et Pickett Kate, *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p

Young Iris Marion, « five faces of oppression » in *Oppression, Privilege, & Resistance* edited by Lisa Heldke and Peg O'Connor, Boston, McGraw Hill, 2004

Young Iris Marion, « Le genre, structure sérielle : penser les femmes comme un groupe social » in *Revue Recherches féministes* Volume 20, numéro 2, 2007, p. 7-36

Zoll Rainer, « Le défi de la solidarité organique. Avons-nous besoin de nouvelles institutions pour préserver la cohésion sociale ? », in *Revue du MAUSS* 2/2001 (no 18), pp 105-118

Zoll Rainer, *Nouvel Individualisme et solidarité quotidienne. Essai sur les mutations socio-culturelles*, Paris, Kimé, 1992, 192p

Zoll Rainer, *Was ist Solidarität heute ?*, Frankfurt, SuhrkampVerlag Kg Taschenbuch , November 2000, 213p

Mobilisation des auteurs, ouvrages et articles

Cette bibliographie, ainsi que les notes en bas de page, montre que cette thèse a mobilisé de nombreux auteurs, ouvrages et articles. Même si tous les ouvrages sont cités, certains sont mobilisés également à l'aide d'articles qui les présentent souvent de manière plus accessibles, les commentent et parfois les critiquent ou les complètent. Très rarement, ces articles ne sont pas dans des revues académiques, tel l'ouvrage de François Ruffin vulgarisant les analyses quantitatives fort complexes et rébarbatives des l'épidémiologistes Richard Wilkinson et Kate Pickett. Nous assumons ce choix de mobiliser des ouvrages en s'aidant de ceux qui ont le mérite de nous les rendre accessibles. Ils sont donc à citer également.

Annexes

Annexe 1 : Aide à la lecture : Conventions d'indications et lexique

Ce document est rédigé par un ingénieur dont les habitudes de rédaction, très peu littéraires, ont été acquises dans un milieu d'affaires industrielles. Une tendance fâcheuse à l'énumération du type « 2 points à la ligne », à morceler le texte en de nombreux paragraphes et même en oubliant parfois de souligner les liens, compromettent la fluidité du texte et sa compréhension par ceux baignant depuis longtemps dans le milieu littéraire et académique.

Je prie les lecteurs de m'en excuser.

Conventions d'indications et de lecture

Le document comporte 3 parties, **A**, **B** et Conclusion générale, chaque partie étant composée de plusieurs chapitres, chacun avec des sections, sous-sections et paragraphes. L'indexation de ces chapitres, sections, etc.. est autonome à chaque partie, chapitre, section, etc..

Dans le corps du texte, afin de faire référence sans ambiguïté à un chapitre, section, etc...et d'éviter d'écrire « dans la section *1 Domination&Émancipation vs Liberté&Aliénation* du chapitre 7 de la partie A »

il est écrit « dans la section *A7-1 Domination&Émancipation vs Liberté&Aliénation* ».

Des catégories éthiques sont définies (voir le lexique ci-dessous) et les salariés y sont classés et nommés parfois par la catégorie dans laquelle ils sont classés. Par exemple, le terme « Les [cohésion et équité] » ou « Les salariés [cohésion et équité] » veut dire « les salariés de la catégorie éthique [cohésion et équité] » et veut dire également « les salariés souhaitant et se conduisant pour plus de cohésion ou solidarité et plus d'équité ou justice sociale ». De même « [cohésion et équité] » mentionné dans une phrase veut dire « éthique ou convictions fondées sur une aspiration de cohésion ou de solidarité et d'équité ou justice sociale ».

Cette forme résumée pour nommer une éthique ou convictions, pour mentionner les salariés ou une organisation classés dans une catégorie éthique est appliquée pour toutes les catégories possibles établies sur la base des valeurs différenciatrices, à savoir [solidarité] (équivalent à [cohésion]), [individuel et équipe] regroupant alors les salariés des catégories [individuel] et [équipe], [mérite] qu'il soit [mérite contribution] ou [mérite élitiste], [équité] (équivalent à [justice sociale]), etc....

Lexique

Référentiel : 2 référentiels, autrement dit 2 cadres permettant de décrire, sont définis dans la *partie A préparation de l'enquête empirique* :

un référentiel normatif et performatif dans lequel sont exprimées, décrites les convictions des salariés et les « valeurs » d'une organisation. Les mêmes mots (équité, solidarité, mérite, respect, etc..) sont susceptibles d'être utilisés par tous pour juger ou souhaiter (« normatif») et pour fonder ces jugements et souhaits sur des pratiques (« performatif »),

une conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive décrivant toutes les phases de vie organisation-acteur devant être évoquées par les salariés, phases de vie à prendre en compte pour élaborer le guide d'entretiens, guide utilisé pour tous les entretiens.

Convictions : Ce terme s'applique aux salariés et nomme ce à quoi ils croient, ce qui les

inspirent dans leurs jugements et leurs actes raisonnables. Lorsque ces convictions sont décrites à l'aide de « valeurs morales » telle la solidarité, le mérite, l'équité, etc... on peut nommer ces convictions « éthique » du salarié, « éthique » dans le sens de Paul Ricoeur, à savoir soucieux de respecter dans la pratique, dans un contexte à prendre en compte, une « morale », mais « morale » qui n'est donc pas un impératif catégorique.

Valeurs : Valeurs éthiques, morales, pouvant inspirer une organisation (ex : valeurs d'entreprise, contenu d'une charte d'un service public) ou les salariés

Éthique : l'ensemble des « valeurs » auxquelles salariés et organisation croient et font référence, éthique qui inspire leurs jugements et actions raisonnables.

Valeurs différenciatrices : Notre étude montre que parmi les valeurs proposées avec le guide d'entretiens certaines semblent beaucoup plus importantes que d'autres pour les salariés et inspirent des perceptions, jugement, conduites aux différences bien marquées. Les 2 types de valeurs que nous qualifions de « différenciatrices » sont celles relatives aux relations aux autres (de [individualisme] à [cohésion] ou [solidarité]) et à la récompense (de [mérite élitiste] à [équité] ou [justice sociale]).

Catégories éthiques : A partir des 2 types de valeurs différenciatrices, avec 2 valeurs possibles pour chaque type, 4 catégories éthiques sont définies. Des catégories plus larges sont parfois utilisées, par exemple [cohésion] regroupant alors tous les salariés souhaitant la [cohésion] mais pouvant souhaiter également aussi bien [mérite] que [équité] à propos de la récompense.

Motivations : Certes, l'éthique ou les convictions des salariés peuvent être des motivations, dans ce cas des motivations morales. Toutefois, nous avons souhaité une expression plus concrète de leurs motivations (Objectifs, épanouissement, salaire, etc...), ces motivations pouvant être « positives » et mentionnant des désirs, mais peuvent aussi être « négatives » comme « être poussés par des craintes ou contraintes », dont la contrainte de gagner sa vie.

Aspiration : Nous nommons parfois « aspiration » les motivations « positives ».

Ingenium : Abondamment expliqué dans le chapitre A4, nous résumons volontairement l'ingénium d'une personne, d'un salarié, à ce qui constitue profondément sa personnalité à savoir ses affects sédimentés (tendance à être joyeux ou tristes, optimiste ou pessimiste, tendance à se soumettre ou à résister et se révolter) et ses convictions (voir ci-dessus).

Conatus : Également expliqué dans le chapitre A4, le conatus nomme l'effort à persévérer dans son être, à vivre, à augmenter sa puissance d'agir. Cette augmentation de puissance d'agir, d'effort pour l'augmenter, n'est pas un but en soi : l'objectif est d'éprouver des affects joyeux et d'éviter des affects tristes.

Nécessités de la nature et institutions humaines : Spinoza distingue les « nécessités de la nature » auxquelles même l'homme libre doit se plier (D'où la notion de libre nécessité et non de libre arbitre), et les institutions humaines dont les règles sont assurément contestables (« *Car si ce n'est que par une institution humaine, assurément aucune raison ne nous oblige à...etc...* » dit-il dans le Traité Politique 11-4). Au regard des dires des salariés, une « institution humaine » telle la concurrence, qui est tangible de part le comportement des clients et que le salarié et son entreprise ne peuvent éviter, est considérée comme une « nécessité de la nature », une loi dont ils doivent absolument tenir compte sous peine de mort économique et financière.

Annexe 1 de l'introduction générale : curriculum vitae professionnel

Compétences acquises

Responsabilités de services

Recrutement ou réduction d'effectif, appréciations, formation;
 Politique salariale et promotions; Budget et investissements (Pour R&D et affaires)
 Détermination d'organisation, des responsabilités et des équipes sur les projets;
 Relations avec les autres directions, la direction générale, les directions et les partenaires des unités d'un grand groupe industriel;

Définition et réalisation de projets

Responsabilité personnelle de nombreux projets (R&D puis Offres, Réalisation, Services), y compris à l'international (ex : Arabie Saoudite, Iran, Thaïlande, etc..) :

Organisation opérationnelle des projets (Avec partenaires, sous-traitants, moyens internes)

Prévisions, C.A., marges, coûts ; Planning et tableaux de bords

Responsabilités, contractualisation, avec partenaires, sous-traitants, équipes internes

Mise en place organisation et équipes internes : Missions, Compétences, formation, etc...

Analyses sociologiques et prévention des conflits

Dans le cadre de nombreuses responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles,

Dans le cadre de recherche, capacité à analyser les relations et implications des salariés et des organisations (remise en cause personnelle, luttes d'influence, opposition, inertie, etc..)

Quelques réalisations

De 77 à 92, en tant que responsable technique à directeur technique (de 10 à 100 personnes) chez TH-CSF, Schlumberger branche pétrole, Erca, responsable de nombreux projets R&D innovants (brevets d'invention), mettant en oeuvre de multiples compétences (électronique, capteurs, HW et SW, algorithmie) et partenaires (France et étranger, universités) aboutissant à des équipements industrialisés, fabriqués, déployés tel des systèmes de sécurisation de FH numériques, des chaînes d'outils de mesures pour puits de pétrole et gaz, des simulateurs aéronautiques.

De 92 à 2004, chez Alcatel, en tant que responsable des services et support techniques aux affaires, participation à la définition et à la mise en place de nouveaux services (porte-feuille de l'ensemble des services de la conception à la maintenance, passant par construction et opération de réseaux télécoms,) ; réponses à de nombreux appels d'offres sur de nouveaux marchés (« vertical market », marchés d'ingénierie et d'intégration), avec des partenaires ou fournisseurs contractualisés de toute taille (Entreprise d'ingénierie en Saudi Arabia, fournisseurs de tout pays), et des clients très variés (Aramco, Tabnac en Iran),

De 2004 à 2010, chez Alcatel, mise en place de contrats importants en mode « projet » et gestion (en interne, face aux clients finaux et aux partenaires) de contrats de 3 à 10 M€, marge brute supérieure à 50%, avec des partenaires ou fournisseurs contractualisés de toute taille (EADS, Nokia, Amesys), et des clients comme RATP, F.T.

Annexe 2 de l'introduction générale : curriculum vitae universitaire

Parcours « Sciences Humaines »

Depuis le lycée, passionné de sciences humaines (Sociologie, philosophie, etc..).

Membre du mouvement d'éducation populaire « La Vie Nouvelle, Pour une alternative personnaliste et citoyenne » :

Membre du C.A. et du bureau national pendant 5 ans,

Membre puis animateur de l'atelier national « Philosophies de la personne ».

(Inspirations philosophiques plutôt « philosophies sociales » ou « sociologie » (Weber, Aristote, Kant, Habermas, A. Strauss puis Merleau-Ponty, Honneth, Mounier, Ricoeur, Walzer, Taylor, ...)

Exemples de « Productions » de l'atelier et de productions personnelles :

Novembre 2003 : Session de formation « Penser la Personne : quel regard sur les nouvelles biotechnologies médicales ? », auquel j'ai participé pour :

Objectif, structuration, lieux (A Louvain la Neuve, Collège Érasme de l'U.C.L.N)

Exposé sur différentes conceptions de la personne et sur les aspects recherche et économiques

Prise de positions collectives sur des questions précises relatives aux bio-technologies.

Article « Le personnalisme dans l'espace des valeurs », détermination des valeurs qui peuvent inspirer un engagement. Interventions régulières sur ce sujet.

Organisation d'une **session** de formation « **alternatives économiques** » en Août 2006, avec élaboration personnelle de plusieurs modules, basée sur une conception dialectique et réflexive organisation-acteurs (A. Giddens, A. Strauss, J. Habermas, M. Walzer).

Intervention lors d'un W.E. National **sur la reconnaissance** en Décembre 2009

Intervention lors d'une **session** de formation « **la confiance** » en Juillet 2012

Régulièrement, **Différentes interventions et animations** de journées ou de séquences sur les **philosophies de la personnes** (Unicité et globalité de la personne, relations et engagements, esquisse d'éthique) jusqu'en Juillet 2013.

Pour mon **master 2 de sociologie** et pour ma **thèse en cours**, beaucoup d'apports théoriques (Mêmes sources philosophiques ainsi que des sources en sociologie) et **enquêtes terrain (64 entretiens**, 2H environ, avec des salariés de toute origine sociale et culturelle parlant de leur perception et de leur conduite puis de leur éthique et de celle de leur organisation).

Pour le **master 1 de philosophie&Société**, nombreux cours et lectures (Foucault, Spinoza, Ch. Taylor, Walzer, N. Fraser, I. M. Young, W. Kymlicka, Fleubaye, G. Noiriel, etc..) notamment à propos de la multiculturalité dans un État libéral ou une république.

Diplômes et Formations

Ingénieur E.N.S.Télécom Paris (76) et Dipl-Ing de la Technische Universität de Munich (76)

D.E.A. sciences des organisations (Paris-Dauphine, 1981)

Master 2 SPO (Sociologie Production-Organisation), Université d'Evry (2010, 2011).

Mémoire sur « Nature et causes de l'engagement personnel des cadres », 120 pages

Thèse en cours en sociologie du travail

Master 1 de philosophie&Société à Sorbonne-Paris 1 en 2014

Titre du mémoire : Les occasions d'être juste dans les organisations: Une approche philosophique

Master 2 de philosophie&Société à Sorbonne-Paris 1 en 2015

Titre du mémoire : Sociétés multi-communautaires: Sentiments et émotions dans les délibérations

Annexe 1 du chapitre A2 : Complétude, cohérence d'une organisation⁵⁴⁹

Certains considèrent qu'une organisation du monde socio-économique peut être rationnelle, rigoureuse, pour tout dire tautologique, qu'elle devrait avoir les caractéristiques que Frege, en 1879, prêtait aux mathématiques :

cohérence : *impossibilité de démontrer une proposition et son contraire (on dit aussi théorie consistante ou non contradictoire)* ; Dans une organisation cohérente, pas d'injonctions contradictoires entre elles,

complétude : *pour tout énoncé, ou bien il est démontrable, ou bien son opposé est démontrable*. ; N'importe quelle proposition d'injonction faite peut être estimée acceptable ou inacceptable : la décision est toujours possible.

décidabilité : *il est possible de démontrer tout énoncé* ; Toute injonction en cours doit pouvoir être démontrée, expliquée.

Les 2 théorèmes d'incomplétude de Gödel montrent que cela est impossible :

« *Grossièrement, le premier théorème (d'incomplétude de Gödel exprimé par Rosser) énonce qu'une théorie suffisante pour faire de l'arithmétique est nécessairement incomplète, au sens où il existe forcément des énoncés qui ne sont pas démontrables et dont la négation n'est pas non plus démontrable : c'est-à-dire qu'il existe des énoncés sur lesquels on sait qu'on ne pourra jamais rien dire dans le cadre de cette théorie. Sous le même genre d'hypothèses sur les théories considérées, le second théorème affirme qu'il existe un énoncé exprimant la cohérence de la théorie - le fait qu'elle ne permette pas de démontrer tout et donc n'importe quoi - et que cet énoncé ne peut pas être démontré dans la théorie elle-même* ».

Par analogie, nous pouvons énoncer 2 propositions à propos des 2 caractéristiques d'incomplétude et de cohérence d'une organisation humaine, collective ou individuelle, construite sous la conduite de la raison :

notre proposition d'incomplétude affirme qu'une organisation bien que construite sous la conduite de la raison est nécessairement incomplète, au sens où il existe forcément des affirmations, des injonctions qui ne sont pas explicables par d'autres et dont la négation ne le sont pas non plus : c'est-à-dire qu'il existe des affirmations, des injonctions sur lesquels on sait qu'on ne pourra jamais rien dire dans le cadre de cette organisation.

Sous le même genre d'hypothèses sur l'organisation considérée, notre proposition de cohérence affirme qu'il existe un énoncé assurant la cohérence de l'organisation - le fait qu'elle ne permette pas d'affirmer ou d'ordonner n'importe quoi - **et que cet énoncé ne peut pas être démontré dans l'organisation elle-même : Il est énoncé à priori, principes à respecter.**

C'est cette 2. ième proposition qui nous semble la plus importante pour notre propos : une organisation est toujours construite sur la base d'un énoncé préalable, la cohérence de cette organisation est assurée au regard de cet énoncé et l'organisation elle-même ne peut fournir aucune preuve de la véracité de cet énoncé.

Nous dirons que cet énoncé, plus ou moins complexe, assurant cette cohérence procède ou est une « éthique » lorsqu'il s'agit d'organisations ou d'individus « sous la conduite de la raison », ou des « convictions » lorsqu'il s'agit d'individus. Cet énoncé est performatif dans le sens où il permet de statuer sur la validité ou la conformité d'affirmations ou d'injonctions de cette organisation. Ex : La constitution inspirant les lois, le conseil constitutionnel statuant sur chaque loi : on ne peut pas légiférer n'importe comment sous peine d'incohérence. A chaque pays sa constitution (USA, France, RFA) conduisant à un corpus de lois raisonnables. Ainsi, la France est très ferme sur le monopole de l'État quant aux fonctions régaliennes, les U.S.A moins : le 1. amendement autorise le port d'armes pour assurer sa sécurité.

⁵⁴⁹ Réalisé à partir d'extraits de la leçon 9 du CAPES (Mathématiques) 2006-2007 recueilli sur URL johan.mathieu.free.fr/maths/doc_maths/.../L09_N_et_Z_intro_et_complements.pdf

Annexe 1 du chapitre A3 : Démarche éthique, motivation et typologie⁵⁵⁰

Principales motivations de la formalisation éthique

<i>Raisons défensives</i>	<i>Raisons offensives</i>
Désir d'autorégulation	Adoption d'un modèle managérial dans l'entreprise
<i>Désir de moralisation de notre société</i>	<i>Amélioration de la réputation de l'organisation</i>
<i>Pression des actionnaires</i>	<i>Augmentation des parts de marché</i>
<i>Pressions des consommateurs</i>	Besoin d'une référence commune
<i>Réactions à des scandales</i>	<i>Clarification des objectifs de l'entreprise</i>
<i>Réaction à l'élaboration d'une loi ou d'un texte</i>	Décentralisation de la décision
Rétablissement d'un climat social dans l'entreprise	<i>Différenciation par rapport au concurrents</i>
	<i>Fidélisation des clients</i>
Raisons endogènes	Implication du personnel
Raisons exogènes	Recrutement de salariés intègres
	Contrôle du comportement du personnel

TYPLOGIE DES DOCUMENTS ETHIQUES

Des codes de conduite pour se protéger

..En particulier des comportements à respecter au sein de l'entreprise même, notamment à propos de discrimination ou de vols...

D'après l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE)⁵⁵¹, ce type de document s'inscrit dans une **logique de protection (judiciaire)** des dirigeants qui se seraient dotés d'outils pour informer les employés des règles à respecter.

Des « chartes » pour mobiliser

Pour reprendre la terminologie de l'ORSE, ces documents ont pour vocation de **mobiliser** autour d'une « cause » allant du respect de l'environnement au développement de l'entreprise... Ces documents sont moins élaborés dans les formulations que les codes de conduite. Et à l'inverse des premiers, ils ne s'adressent pas qu'aux collaborateurs mais également au grand public. C'est d'ailleurs en partie pour cette raison que le terme de « charte » renvoie parfois spontanément à celui de « communication externe ».

Des « principes et valeurs » pour fédérer

Ces valeurs recouvrent des dimensions relativement disparates et vont du *respect des individus* ou *des partenaires* à la *créativité*, de la *rigueur* et du *professionnalisme* à *l'esprit d'équipe*... Elles reposent sur l'idée que le travail est une acte sacré⁵⁵² comme dans la culture japonaise où dévouement, recherche du bonheur, loyauté doivent inspirer quotidiennement chaque personne au travail. La dimension paternaliste connue dans certaines entreprises se rapproche également de l'esprit de ces documents.

550 chartres-ethiques-codes-conduite du centre d'étude économique et social du groupe Alpha mars 2004

551 Médina Yves, *La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise*, Paris, les cahiers de l'Orse, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, 189p

552 Ballet Jérôme, de Bry Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 03/11/2011, 400 p

Annexe 2 du chapitre A3 : Exemples de chartes éthiques et codes de conduite⁵⁵³

L'édition 2009 de la Charte a pour objet d'attirer l'attention de l'ensemble des collaborateurs quant :

- ◆ au respect des réglementations européennes et nationales relatives à la libre et loyale concurrence entre entreprises,
- ◆ à l'obligation absolue de ne pas être impliqué dans toute activité de corruption ou similaire et
- ◆ au respect des principes fondamentaux en matière de droit du travail fixés par l'Organisation Internationale du Travail.

PARTIE II - Règles Éthiques Fondatrices

II-1 Les Relations d'Affaires avec les Administrations

1. Respect des réglementations
2. Respect du principe de loyauté
3. Respect du principe d'intégrité / corruption

II-2 Le respect des règles de libre concurrence

1. Respect des réglementations
2. Les pratiques prohibées

II-3 Les Relations avec les Actionnaires et les Marchés Financiers

PARTIE III - Code de Bonne Conduite

III-1 Les Relations d'Affaires avec les Clients

1. Respect des réglementations
2. Respect du principe d'intégrité
3. Procédure de contrôle des campagnes d'affichage
4. Utilisation des échanges marchandises

III-2 Les Relations d'Affaires avec les Fournisseurs

1. Respect des réglementations
2. Respect du principe d'intégrité
3. Respect par les Fournisseurs des Règles de la Charte Éthique

III-3 Droits et Responsabilités des Collaborateurs du groupe xxxx

- Vos droits en tant que collaborateur
- Vos responsabilités en tant que collaborateur

553Charte et code de conduite d'un grand groupe ; communication externe

Annexe 3 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : spécification et typologie⁵⁵⁴

Il y a 5 principes pour définir ce que serait une vraie valeur :

- Une valeur doit être un mot et la définition de celui-ci selon l'entreprise doit être précisée.
- Le champ d'application de la valeur doit être spécifié : si on en manque ou si on en abuse, que se passe-t-il ?
- L'opposé de la valeur doit susciter l'indignation en interne. Si faire le contraire de la valeur ne suscite pas l'indignation, c'est que ça n'en est pas une.
- Une valeur doit être adressée et valable pour tous les publics : universelle.
- Une valeur doit être traduite par des actes, sinon elle n'a pas de raison d'être. Les actes sans valeurs n'ont pas de sens tandis que les valeurs sans actes ne peuvent exister.

Les 8 familles de valeurs des entreprises :

- Valeurs de compétence (*Qualité, Satisfaction client, Savoir-faire, Excellence...*)
- Valeurs de conquête (*Innovation, Succès, Performance, Courage, Ambition...*)
- Valeurs de conduite (*Humilité, Ouverture, Responsabilité, Tradition...*)
- Valeurs relationnelles (*Respect, Proximité, Confiance...*)
- Valeurs d'épanouissement (*Esthétisme, Plaisir, Talent...*)
- Valeurs sociétales (*Environnement, Responsabilité sociale, Développement durable ...*)
- Valeurs morales (*Intégrité, Loyauté...*)
- Valeurs sociales (*Équité, Participation...*).

J'ai listé 10 fonctions des valeurs :

- Donner du sens
- Ré-humaniser l'entreprise
- Contribuer à la motivation
- Fédérer la démarche éthique
- Permettre de se différencier
- Apporter une aide à la décision
- Renforcer la culture d'entreprise
- Concourir à la performance financière
- Guider la communication
- Construire la réputation = identité + éthique (grosso modo, si vous dites ce que vous faites et faites ce que vous dites, dans le cadre d'une identité éthique, vous allez pouvoir à priori construire votre réputation)

La mise en phase de l'identité (structurant la communication) et de l'éthique (la manière dont va se comporter de manière effective l'entreprise) passe par les valeurs.

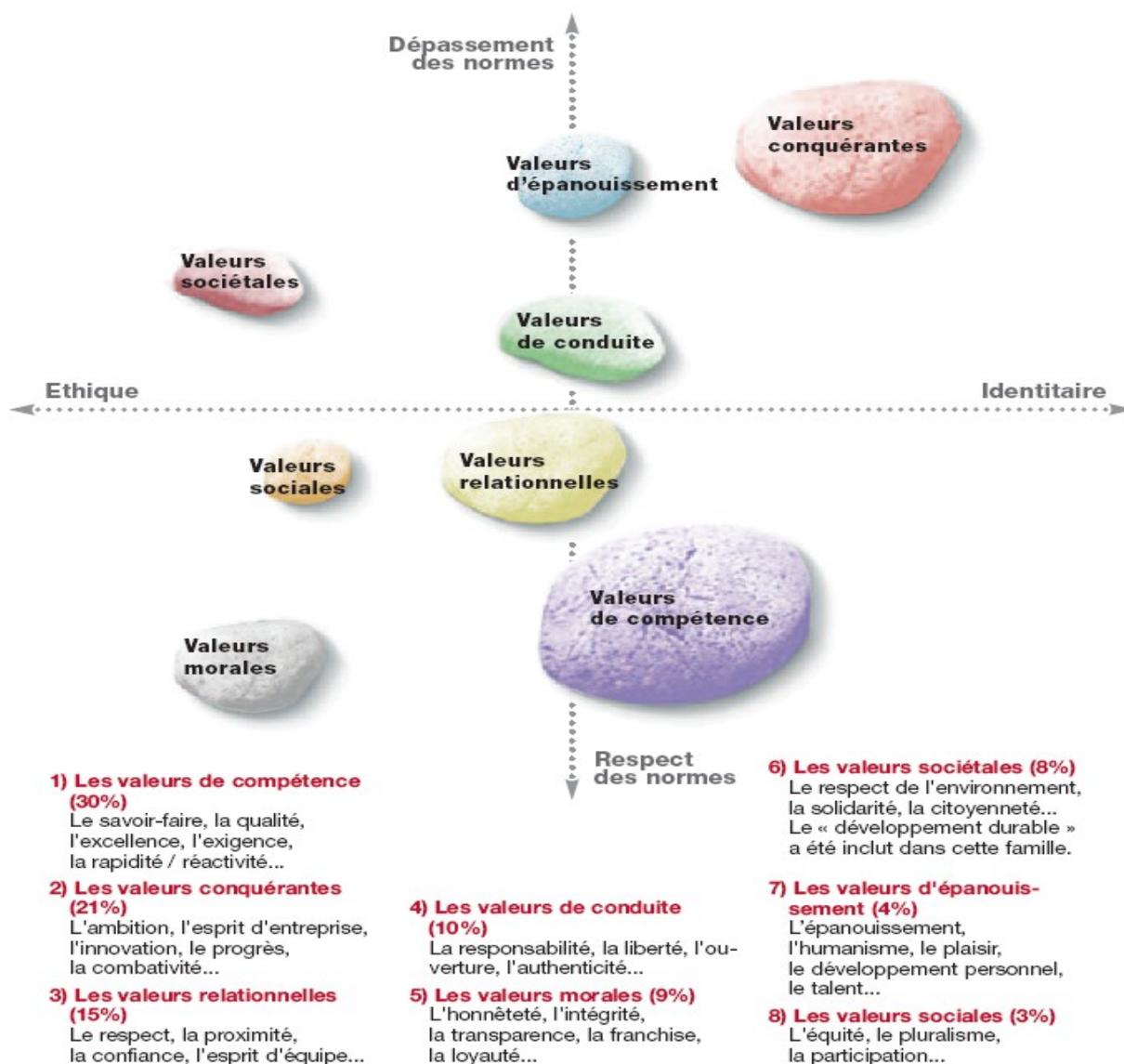
554 Agence Wellcom ; Extrait d'un débat CELSA du 29 mars 2012

Annexe 4 du chapitre A3 - Valeurs d'entreprises : La cote⁵⁵⁵



Huit familles de valeurs : de l'identitaire à l'éthique, du respect des normes à leur dépassement.

Les huit grandes familles sont plus ou moins proche des deux notions : valeurs identitaires et valeurs éthiques. Elles peuvent également se répartir en deux grands axes : les valeurs de respect de la norme (comme les valeurs morales) et les valeurs de dépassement de la norme (valeurs conquérantes).



Annexe 5 du chapitre A3 : Intervention sociologique en entreprise :

Postulats de la capacité d'action de l'acteur⁵⁵⁶

1er postulat : L'organisation est un construit : Les acteurs ont bien conscience des contraintes externes, mais ce sont eux qui vont construire sur le terrain la nouvelle organisation en fonction du jeu des acteurs.

2ème postulat : L'acteur est relativement libre : « l'acteur n'est jamais complètement enfermé dans son rôle dans l'organisation ». Tout le monde peut donner une interprétation de son rôle en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions qu'elle recèle.

3ème postulat : Les objectifs des organisations et des individus se recouvrent mais pas totalement. Même dans les situations fortement mobilisatrices (sauvetage d'une entreprise par son personnel), on observe de nombreux arrangements négociés, ne traduisant jamais une soumission fataliste.

4ème postulat : La rationalité limitée : Cette limitation se fait en plusieurs sens. Il faudrait que l'acteur, pour être rationnel, ait toute l'information au départ. L'acteur ne cherche pas l'optimisation, mais la satisfaction. Le choix « rationnel » est toujours exercé selon un schéma simplifié, limité et approximatif.

L'acteur agit par intérêt mais il ne s'agit pas que d'un utilitarisme primaire, visant uniquement le pouvoir, l'argent. L'analyse sociologique reconnaît un autre enjeu : la création, la constitution du lien social au prix d'un sacrifice relatif payé par chacun des acteurs pour construire le groupe social. La question du pouvoir touche alors directement à la question de l'identité. **Ce concept d'identité permet de comprendre l'orientation non uniquement utilitariste du concept de pouvoir.**

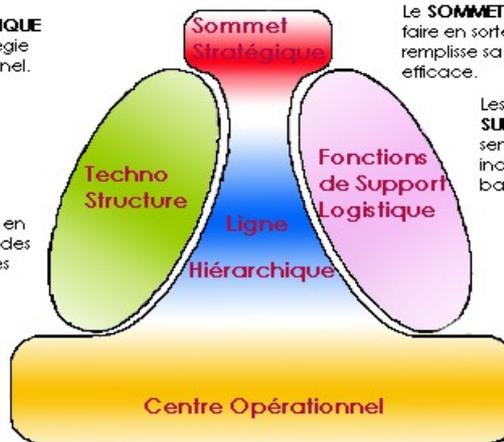
En particulier, les jeux de pouvoir ne sont pas forcément machiavélique. Chacun essaye de faire de son mieux, tant pour ses propres objectifs que pour le maintien de l'entreprise et son développement.

556 Amblard Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles, Livian Yves-Frédéric, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, seuil, 28/01/2005

Annexe 1 du chapitre A4 : Organisation selon H. Mintzberg

La **LIGNE HIÉRARCHIQUE** relie le sommet stratégie au centre opérationnel.

Les fonctions de la **TECHNOSTRUCTURE** servent l'organisation en agissant sur le travail des autres. On y trouve les moteurs de la standardisation (Cf. mécanismes de coordination).



Le **SOMMET STRATÉGIQUE** doit faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.

Les **FONCTIONS DE SUPPORT LOGISTIQUE** servent de support indirect aux missions de base de l'organisation.

Le **CENTRE OPÉRATIONNEL** est composé des membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.

Organigramme pouvant être associé



Annexe 2 du chapitre A4 : Teamwork !



ou



Annexe 3 du chapitre A4 : Organisation projets : Objectifs

Customer Facing Project Manager is the owner for the delivery and financial performance of the project.⁵⁵⁷

Main expectations for PM are:

- ⇒ Program Management and therefore *project managers* own end-to-end execution and are intended to be the single point of contact in a post-sales environment
- ⇒ Deliver a defined scope, within the contracted timeframe, to a specified budget
- ⇒ Achieve the financial and operational commitments according to the contract, for both customer and xxxxxxxx
- ⇒ Proactively engage customer throughout the project lifecycle (with respect to risk mitigation, up scopes, relationship, etc.)
- ⇒ Margin Improvement

In more detail, the Expectations and Responsibilities of Project Managers fall into 7 main Categories

1. Project Manager Involvement and IPIS (Initial Project Income Strategy) sign off during the Project Planning Phase
2. Project Manager Establishment of the RPIS (Reference Project Income Strategy), Managing the RPIS signoff process, and Managing the Project and the associated activities and risks to achieve the RPIS result or better.
3. Detailed Management of Scope during the Project and submission of Accurate Physical Demand planning Inputs
4. Detailed Management of Delivery Obligations, Issues arising, and submission of accurate Sales Forecasts
5. Identification of Up-Scope Opportunities
6. Reporting on Project Status and Conduct of detailed Project Reviews with Project Stakeholders.
7. project documentation Management as per Quality Certification Requirements

As every xxxxxxxx employee, an xxxxxxxx Project Manager has a personal responsibility to behave ethically and to comply with internal company policies, as well as external laws and regulations, which affect the company's business.

557Project Management Handbook Doc de la société xxxxxx

Annexe 4 du chapitre A4 : Organisation projets : Exigences

Capacité d'un chef de projet selon formation « personnalité »

Or, piloter un projet transverse est l'un des exercices les plus périlleux pour un cadre ou un manager.

Comment fédérer et faire travailler de concert des spécialistes et des managers issus d'horizons différents obéissant à des motivations différentes?

Comment imposer naturellement son leadership à ses pairs ou à des collaborateurs hors cadre hiérarchique ?

Comment fixer l'objectif, donner du sens et tenir le cap en dépit des tensions, des imprévus et des turbulences rencontrés en cours de route ?

Comment éviter les « trous dans la raquette » qui peuvent tout faire échouer ?

Parce que la réussite d'un projet transverse est un enjeu majeur pour votre entreprise

- **Responsabilité et conscience des enjeux :**
 - Fédérer l'équipe
 - Vite et bien !
- **Moi, les autres membres de l'équipe et le système d'organisation de l'entreprise**
 - Gestion du stress et de la surcharge de travail
 - Gestion des comportements : résistances, rapports de pouvoir, conflits, rivalités, cloisonnements d'expertise,...
- **Interférence et expérience**
 - Enrichir le groupe des différences de chaque membre
- **Maîtrise et méthode**
 - Détermination des rôles
 - Cadrage
 - Implication individuelle des coéquipiers.

Annexe 1 du chapitre A6 : Guide d'entretien

Ce guide d'entretien n'est pas communiqué au salarié, ni avant, ni pendant l'entretien.

Date et lieu

Introduction de l'entretien

Je mène une étude sociologique sur l'implication des salariés dans le travail, Adhésion-engagement (En parole et en action). Implication que je souhaite confronter avec votre perception de votre entreprise (Objectifs, utilité, « valeurs) et votre perception de vous-même : Objectifs, convictions.

Ni la direction de votre entreprise, ni vos collègues ne sont au courant de cet entretien.

J'ai une série de thèmes à aborder avec vous. L'entretien se déroule en deux temps :

Dans un premier temps, nous discuterons de votre entreprise, de ce que vous y faites et vivez, puis de vous et de votre vie « dehors ». Bref, discussion assez factuelle.

Dans un deuxième temps, nous prendrons du recul, pour exprimer un point de vue, pour confronter cette réalité que vous percevez avec des « valeurs », des convictions.

Tout notre entretien sera oral, non enregistré, restera rigoureusement anonyme, ne sera pas publié. Je vous ferais part, si vous le souhaitez, des synthèses à partir de ces entretiens que je pourrai présenter dans ma thèse.

Votre entreprise

Secteur, domaine d'activité (Biens, services, production, distribution, etc...)

Objectifs de votre groupe, votre entreprise dans ce groupe

Insister sur objectifs financiers, que ce soit « profit » ou « rigueur budgétaire » pour des services publics, avec mots clés d'appréciation.

Objectifs ou contraintes ? (Cf contraintes externes)

utilité sociale

Votre perception de l'**utilité sociale** de votre groupe, puis de l'utilité de l'entreprise dans ce groupe, puis de votre service dans cette entreprise.

Qu'en pensez vous ? Que souhaiteriez vous dans cet environnement là?

Contraintes et insécurités contextuelles, externes (Pour entreprise et pour vous)

Et leurs impacts jusqu'à votre niveau.

Votre perception générale du **fonctionnement, des relations dans l'entreprise.**

Contexte générale, ambiance perçue, compréhension globale

Suggérer des mots clés, ex :

Autonomie-confiance vs directivité

Solidaire, équipe (i.e. mêmes objectifs) vs individuel chacun pour soi

Responsabilité-confiance vs contrôles

Évaluation, formation, évolution

Mérite, reconnaissance, équitable

Qu'en pensez vous ? Que verriez vous, pour l'entreprise ?

Remarque : A différencier de votre vécu (voir entretien « votre position » plus tard)

Votre « position » par rapport à l'entreprise

AUJOURD'HUI, où, dans quoi aimeriez vous travailler ? Pourquoi?(Objectifs ? Utilité?)

Comment ? (Avec qui, relations, confiance, reconnaissance, etc....)

Vos **propres motivations-objectifs** (souhaits) DANS votre activité professionnelle ;

Adéquation ou non à ceux de l'entreprise ?. Lesquels, Pourquoi ?

Gagner sa vie : Objectif ? Épanouissement ? Contraintes ?

Vos **relations de « gestion », de contrôle, d'appréciation**, de pouvoir, d'autorité ?

Distance (Accord, contradiction) entre vos objectifs et ceux de l'entreprise,

Distance par rapport au « réalisé » constaté, de part et d'autre.

Votre implication spécifique à votre « position »

Votre « sentiment » : **Content ou pas le matin** d'aller au travail, pourquoi ?

De **faire votre job** ; encore plus ?

jusqu'à **faire le travail d'autres** ?

Et **quand vous n'êtes pas d'accord** ?

Et avant, depuis le début de votre carrière professionnelle ?

Prise de recul: Perception du sens

A partir du tableau des valeurs ou des valeurs d'entreprise (non présenté durant entretien).

Approche ternaire, Aristotélicienne		
Extrême 1 : Manque	Dénomination vertu	Extrême 2 : Excès
Mépris	Dignité, Respect	Adulation, Sacralisation
Désengagement	Responsabilité	Culpabilisation
Discrimination négative	Équité, Justice sociale	Favoritisme
Passivité	Initiative, Autonomie,	Activisme, anarchie
Impunité, injustice	Justice	Vengeance, talion, pas de pardon
Égoïsme	Solidarité	Assistanat
Inertie, Paresse	Effort, Travail	Stakhanovisme, Esclavage
Médiocrité	Mérite	Élitisme
démission	Intérêt	cupidité

Votre position sur :

Ce cadre d'augmentations individuelles : 3% à distribuer ; Minimum donné : 3% ; maximum à qui donner : 60%

Évolution de la redistribution des richesses produites entre capital et travail : 73 à 63% pour le travail.

Échelle des salaires est passée de 1 à 50 à 1 à 500 : Opinion sur cette évolution ?

Conception actualiste ou non de la personne, ex : salarié moins efficace dans son poste, que faire si pas de poste adéquat ? Diminuer salaire ? Licencié ? 2 réponses à donner : Selon l'organisation, et selon vous.

Vous

Votre **État civil**

Votre **Origine sociale**

Votre **Poste actuel** ; votre position (Expert, mgt, exec, 3B, professionnel, employé)

Votre **environnement contraignant** (???) hiérarchique (N+n, N-m, pairs, partenaires)

Votre **ancienneté** dans l'entreprise

Votre **cursus-trajectoire**

Vos Activités et engagements hors strictement professionnel

Aussi bien familial, commensalité, etc... que associatif (cf globalité de la personne)

Pour assos, mêmes rubriques que pour entreprise.

Accessoire ou échappatoire? Complémentaire ? Indispensable « raison de vivre » ?

Annexe 2 du chapitre A6 : Mail « officiel » de prise de contact

Bonjour

Vous me connaissez à des degrés divers (famille, amis, collègues, associations où nous sommes, collègues de thèse, etc..) et vous savez peut-être que **je commence une thèse en sociologie**. Le terrain « sociologique » à étudier pour ma thèse doit être très varié: Salariés d'entreprises *ou* d'organisations de toute sorte fournissant ou distribuant des biens et des services.

La réalisation de mon travail de thèse repose surtout sur des entretiens avec des personnes salariées, comme vous et moi, vos enfants, vos proches et amis, pour connaître :

Votre perception de votre établissement : Objectifs, utilité, comment ça fonctionne avec l'organisation et les collègues,

Ce que vous appréciez ou appréciez moins,

Comment vous vous y impliquez.

Sans ces entretiens (et pas un questionnaire à remplir!) pas de thèse ! Je me permet donc de vous solliciter personnellement ou, grâce à vous, de solliciter vos enfants, vos amis et proches.

Chaque entretien sera oral, en tête à tête, non enregistré, restera rigoureusement anonyme, y compris le nom de votre entreprise ou établissement, et ne sera pas publié.

D'expérience, un entretien dure 1H30 et peut se dérouler n'importe où et n'importe quand, y compris le temps d'un repas au resto, que je serai heureux de vous offrir, ou par téléphone.

Aucune préparation de votre part n'est requise. Au contraire !

Ces entretiens n'ont encore rien d'urgent. Ils seront faits selon vos disponibilités d'horaires et de lieu, dans les 18 mois qui viennent, à partir de Mars ou Avril prochain.

Aujourd'hui, je vous demande 2 choses :

Votre **réponse de principe** et vos plages, indicatives, de disponibilité (Sauf ceux ayant participé aux entretiens pour mon master 2)

Les **coordonnés d'autres personnes** de votre entourage (famille, enfants, amis, collègues), sans préjuger qu'elles peuvent être déjà dans ma liste, à qui je ferai la même demande d'entretien.

Je suis bien entendu à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Je vous remercie de l'accueil positif que vous ferez à ma demande.

Cordialement

André Moulin

Annexe 3 du chapitre A6 : Exemples de mail de confirmation suite à un contact oral ou de réponse de personnes contactées

Bonjour Lxxxx

Merci encore pour votre accueil de dimanche dernier et pour ta disponibilité pour un entretien "sociologique".

L'entretien est à bâton rompu. Surtout rien à préparer de ta part!

Ci dessous, le mail que j'envoie à tous ceux que je sollicite.

Comme je l'écris dans ce mail, si tu connais d'autres personnes que je pourrai rencontrer, ça serait très bien. Je recherche de la diversité à tout point de vue (activité, type d'entreprises ou d'organisations, statut de salarié).

Je reprendrai dès que possible contact avec toi.

Cordialement

André

Cher Jxxxxx, chère Txxxxx

Merci encore de ta disponibilité pour cet entretien. Ce n'est pas pressé. Je vois cela dans le courant de l'été ou à la rentrée, selon la disponibilité d'autres personnes dans la région.

Si tu as des périodes où c'est impossible, merci de me les préciser.

L'entretien est à bâton rompu. Surtout rien à préparer de ta part!

Ci dessous, le mail que j'envoie à tous ceux que je sollicite.

Comme je l'écris dans ce mail, si vous connaissez d'autres personnes que je pourrai rencontrer, ça serait très bien. Je recherche de la diversité à tout point de vue (activité, type d'entreprises ou d'organisations, statut de salarié).

Affectueusement

André

Bonjour André,

Sur le principe, je te dis OUI à cet entretien sociologique; comme tu le sais, c'est très dur au travail pour moi en ce moment, et ceci est dû à des grosses réorganisations que je ne trouve pas favorables. Donc si tu veux étudier un cas de burnout, je suis ton cobaye.

Je suis disponible le week-end du 21/22 avril (pas de cours de musique, et Sxxxx est en Pxxxxx). Est-ce que ça te conviendrait? Sinon, on fixera une autre date.

A bientôt donc.

Bises.

Mxxxxxx

Annexe 4 du chapitre A6 : Mails de salariés après entretien

Bonsoir André,

Je me suis bien remis de l'entretien, je n'ai pas fait de cauchemar Ok je passe un mail demain à Gxxxx en lui donnant ton téléphone je pense qu'il te contactera
Encore merci pour cette sympathique soirée.

A+

Merci à toi de nous avoir fait partager ce moment d'étude.

On reste en contact.

Je suis persuadé que tu n'as pas dit que tu faisais du théâtre.... ;-)) Alors à bientôt peut être et c'est toi qui devra te dévoiler., sur scène ...

Merci à mon équipe pour sa gracieuse participation.

A bientôt

Yxxxx

Annexe 5 du chapitre A6 : Le sociologue face aux entretiens⁵⁵⁸

Les ambiguïtés de la demande des sociologues face aux entretiens

Si l'on s'interroge sérieusement sur ce que demandent les sociologues aux entretiens, on peut trouver au moins trois types de demandes qui ne cessent de s'interpénétrer obscurcissant d'autant leur propre objet à leurs yeux et déroutant tout autant les sujets interrogés :

a. le sociologue interroge les sujets pour obtenir des éléments aussi objectifs que possible (« comment ça marche ? ») car il cherche à décrire-comprendre son objet, c'est-à-dire à recomposer intellectuellement celui-ci à partir des éléments fournis dans les entretiens : il y a donc bien une connaissance objective de base qui est demandée aux sujets (sauf quand le sociologue connaît déjà très bien l'objet par une observation participante) ;

b. le sociologue va au-delà de cette seule connaissance objective pour passer au stade de l'analyse-interprétation, c'est-à-dire pour proposer une connaissance originale du phénomène ou de l'objet. C'est ici en général qu'il sort de la « photographie » statique pour proposer une image dynamique du réel : à partir des éléments recueillis il peut proposer une vision de l'évolution du phénomène ou mieux encore ce que ce pourrait-être ou devenir (vision plutôt normative) dans la perspective de recommandations attendues par le commanditaire (*ou d'une représentation volontariste du sociologue*) ;

Dans ces deux cas, le sociologue fait débattre —à partir de sa présence active— plusieurs sujets-acteurs qui ont des positions, ou représentations et interprétations différentes de la réalité vécue par eux. C'est cette diversité des points de vue et des subjectivités des interviewés qui permet au sociologue, d'une part de construire une image de son objet relativement fidèle à la réalité (objectivité) et, d'autre part, de se forger une représentation scientifique (*avec des paradigmes et des concepts : le concret-pensé de Marx*) du réel, la théorie.

Mais ce n'est pas tout : le sociologue peut aussi s'intéresser aux représentations des sujets (avec leurs discours et leurs idéologies) en les prenant comme objet :

- c. le sociologue enregistre plus précisément les entretiens pour les analyser en tant que représentations subjectives ayant un sens dans la société à un instant donné pour telle ou telle catégorie sociale, professionnelle, ethnique, de genre, etc. Il s'agit alors de construire objectivement des classes ou des catégories de représentations correspondant à des populations particulières (là aussi on peut passer du statique au dynamique).

C'est parce que nous confondons sans cesse ces trois niveaux d'utilisation des données potentielles des entretiens que nous conduisons souvent nos entretiens en dépit du bon sens : durant le même entretien, les trois niveaux s'entremêlent obscurcissant l'objectif de l'entretien (et de la recherche) pour les sujets interviewés.

Il serait bon que les trois niveaux (bien souvent le sociologue s'arrête aux deux premiers, sans se rendre compte qu'il n'a recueilli que des représentations de faits sociaux et non les faits eux-mêmes) soient séparés dans les entretiens, ou mieux encore dans la recherche, ainsi découpée en deux ou trois phases bien distinctes.

558 Durand Jean Pierre : conduite de l'entretien semi-directif, décembre 2009

Annexe 6 du chapitre A6 : Aperçu des salariés interviewés

Caractéristiques générales

65 salariés sur 6 terrains définis en partant des 3 caractéristiques d'un premier terrain (16 managers « face aux clients » d'une même multinationale), terrains qui peuvent se chevaucher, variation d'une seule caractéristique à la fois comme il se doit en analyse de données :

38 Salariés face aux personnes bénéficiaires (clients, élèves, usagers, patients) dont les 16 managers « customerfacing » déjà analysés, 10 autres managers et 12 non managers,

27 Salariés « en base arrière », non face aux personnes bénéficiaires dont 17 managers

45 Salariés d'organisations à but lucratif (S.A., S.A.R.L., magasins, etc.) dont 35 dans une S.A. du CAC 40 ou équivalent et 10 autres (Mutuelles, PME, magasins indépendants)

20 Salariés d'organisation sans but lucratif (Services publics, associations, ...) dont 12 non managers

31 salariés managers hiérarchiques ou fonctionnels dont les 16 managers « face aux clients »,

34 salariés non managers

De plus, 29 salariés ont vécu de profonds changements d'organisation suite à des changements de propriétaires (Service public privatisé, changement d'actionnaires, rachat par une autre entreprise).

Sur les 65 salariés, 33 femmes et 32 hommes, 4 au moins sont des délégués syndicaux (délégués, secrétaires de C.E.).

51 sont plutôt contents d'aller au travail, 6 y vont avec crainte dont 4 vraiment la boule au ventre, au bord ou ayant fait de la dépression nerveuse, et 8 y vont par devoir.

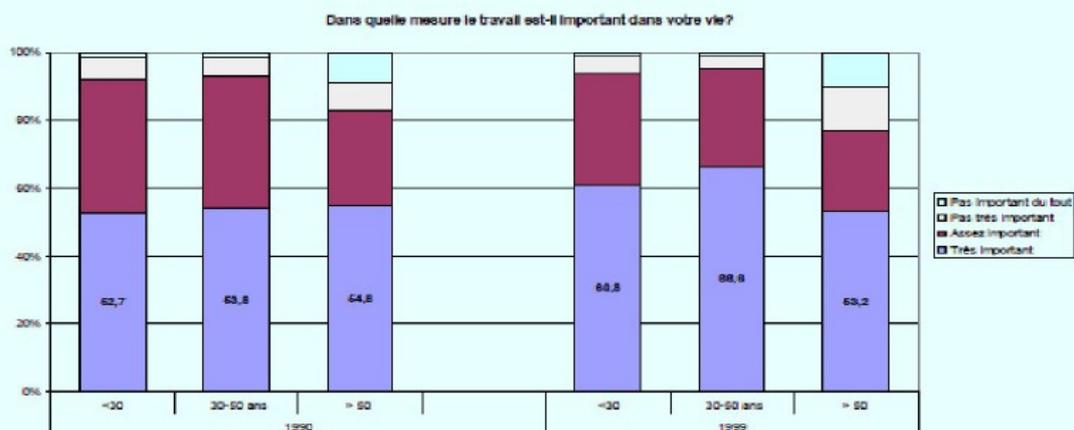
Parmi les 65 salariés, 2 ou 3 salariés, allant au travail avec crainte, ont une conduite sociale conforme avec leur perception de leur entreprise, mais absolument non conforme à leurs convictions, ce qui n'était pas le cas, selon leurs dires, chez des employeurs précédents. Ils baissent les bras. Tous les autres essaient d'avoir une conduite influencée par leurs convictions, en tenant compte de leurs affects, dont la crainte.

Tableau récapitulatif des salariés interviewés

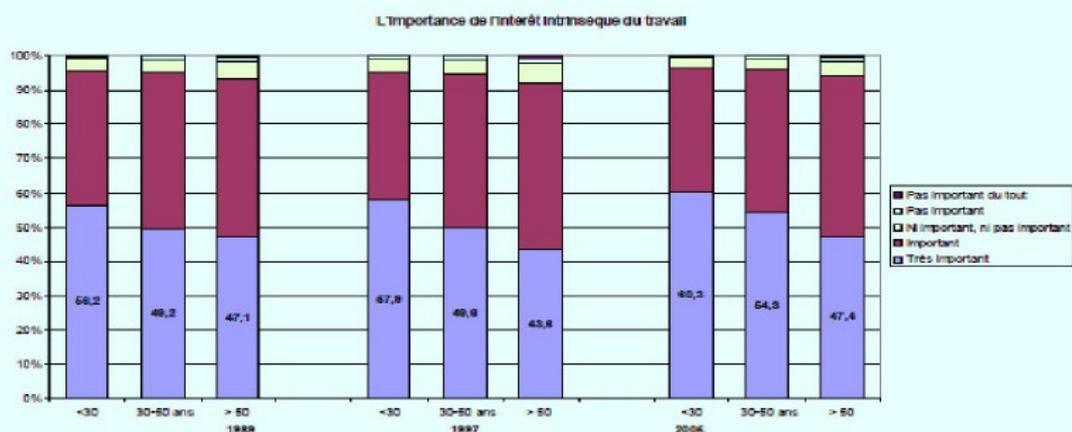
Employeur	Pseudo	Tranche d'âge	Ménage	Type de poste	ancienneté	Cursus-trajectoire	origine sociale	Lucratif ? Oui Non et CAC 40	Face bénéficiaire ? Oui Non	Manager ou fonc ? Oui Non
ALU	Anne	45 à 50	Ménage, 4 enfants	Manager 3BP	20 à 25 ans	Ingénieur	Modeste ; père garde républicain	O et CAC 40	O	O
ALU	Basile	40 à 45	Ménage, 2 enfants	Manager 3A	10 à 15 ans	Ingénieur	Père juriste (Dir des ed dalloz)	O et CAC 40	O	O
ALU	Cathy	50 à 55	Ménage, 2 enfants	Executiv 3C	20 à 25	Ingénieur	père cadre commercial	O et CAC 40	N	O
ALU	Didier	45 à 50	Ménage, 2 enfants	Manager 3B	20 à 25 ans	Fac sciences	père chirurgien	O et CAC 40	O	O
ALU	Ernest	40 à 45	Ménage, 2 enfants	Manager, 3A	10 à 15	Ingénieur	Père professeur, mère au foyer.	O et CAC 40	O	O
ALU	Féliicien	40 à 45	Ménage	Exp. 3A	5 à 10	Bac+2 et Ingénieur	père ingénieur, mère professeur	O et CAC 40	O	O
ALU	Gabriel	55 et plus	Ménage, 4 enfants	Manager, 3C	25 à 30	Ingénieur, IPM, PM, CPM	Agriculteur au Liban	O et CAC 40	O	O
ALU	Héloïse	40 à 45	Ménage, 2 enfants	Manager 3B	10 à 15	Ingénieur	Père cadre financier, mais famille très variée, modeste	O et CAC 40	O	O
ALU	Isidore	55 et plus	Ménage, 4 enfants	Manager 3C	30 et plus	Ingénieur	Fils unique, père directeur caisse S.S., à la force du poignet	O et CAC 40	O	O
ALU	Julien	45 à 50	Ménage, 3 enfants	Manager 3B	20 à 25 ans	Bac+2 et Ingénieur	Père cadre, au mérite, comme moi.	O et CAC 40	N	O
ALU	Karl	50 à 55	Ménage, 2 enfants	Manager 3C	25 ans et +	Fac sciences	Père inconnu, milieu très humble Maroc	O et CAC 40	O	O
ALU	Lucile	40 à 45	Ménage, 2 enfants	Non cadre	15 à 20	Fac gestion	Fonctionnaire INRA, services généraux	O et CAC 40	N	N
ALU	Maurice	50 à 55	Ménage, 2 enfants	Exp. 3BP	10 à 15	Fac sciences	Père professeur de lycée	O et CAC 40	O	O
ALU	Nicolas	45 à 50	Ménage, 3 enfants	Manager, 3C	20 à 25	Ingénieur	Milieu cadres	O et CAC 40	O	O
ALU	Orson	55 et plus	Ménage, 2 enfants	Manager 3B	30 et plus	Bac+2 et Ingénieur par passage cadre	Petits agriculteurs	O et CAC 40	O	O
ALU	Pierre	55 et plus	Ménage, 2 enfants	Manager 3C	20 à 25 ans	Ingénieur	Agriculteur de montagne.	O et CAC 40	O	O
ALU	Raymond	55 et +	Ménage, 3 enfants	Exp Tech 3A	20 à 25 ans	Ing électro	Cadre privé, « sorti du rang »	O et CAC 40	N	N
ALU	Solange	50 à 55	Ménage, 2 enfants	Exp 3B	20 à 25 ans	Fac Droit	père capitaine au long cours, puis à terre, mère au foyer	O et CAC 40	N	O
ALU	Tristan	45 à 50	Ménage, 2 enfants	Expert 3A	5 à 10	Ingénieur	Père instituteur, mère à UAP/Axa.	O et CAC 40	O	O
ALU	Ugolin	50 à 55	Ménage, 2 enfants	Executiv, 3C	20 à 25	ISEP, Institut commerce CCI, INSEAD	Père cadre michelin au Liban ; Dir commercial	O et CAC 40	O	O
Banque	Viviane	45 à 50	Ménage, 2 enfants	Executiv, D.G	20 à 25	Normal sup agrég Economie, expertise compta	père mineur de fond.	O	O	O
ALU	Wenda	35 à 40	Ménage, 2 enfants	Exp 3B	10 à 15	Fac droit, DESS	Chercheur, institutrice	O et CAC 40	N	O
ALU	Xavier	50 à 55	Ménage, 2 enfants	Exp 3BP	20 à 25 ans	Ingénieur	Cadre commercial	O et CAC 40	O	O
ALU	Yves	50 à 55	Ménage, avec enfants	Manager 3B	20 à 25 ans	Ingénieur	Cadre	O et CAC 40	N	N
ALU	Zoltan	55 et +	Ménage, 3 enfants	Manager 3B	25 ans et +	Informatique	Père médecin	O et CAC 40	N	N
Uni London	Adriana	25 à 30	Ménage, sans enfants	rechercheur assisté post doc	2 ans	Master + doctorat socio	professeuse et ingénieur.	N	N	N
B.E. Sinecma	Aaron	50 à 55	Ménage, 2 enfants	tech sup	25 ans et +	tech sup	soudeur et employée de bureau	O	N	N
ERDF EDF	Babette	55 et +	Divorcé, 2 enfants	cadre moyen syst IT de facturation des gros clients	35 à 40	BEP et formation continue	Artisan taxi et sans profession	N	N	O
magasin chaussures	Capucine	40 à 50	Ménage, 3 enfants	conseillère vente	9 mois	master compta	Ingénieur et secrétaire	O et CAC 40	O	N
ingenierie SW	Berthold	55 et +	Ménage, 2 enfants	Dir. Mkt, Manager 3C	25 ans et +	ing sup elec	Employé de bureau, mère au foyer	O et CAC 40	O	O
CE Assurance	Christobal	25 à 30	Ménage, 1 enfant	cadre NS assurance	3 ans	master economie	Père, emploi précaire ; mère institutrice	O	N	N
Certif pharma privé	Danielle	30 à 35	Ménage, sans enfants	cadre 6B pharma	5 à 10	DESS pharma	Père directeur général assos sociale ; mère enseignante en milieu spécialisé	O et CAC 40	N	O
educ spécialisée	Edvige	55 et +	Ménage, 3 enfants	enseignante spécialisée	20 à 25	Bac+3 education	Représentant de commerce toujours fauché ; Femme de ménage et garde d'enfants	N	O	N
educ spécialisée	Fabienne	40 à 45	Ménage, 4 enfants	enseignante spécialisée	20 à 25	CAPEs	Père cadre et mère au foyer, par choix	N	O	N
associed et theatre municipal	Garance	25 à 30	célibataire	resp bar	2 ans	Bac+5 gestion	père ; précaire, photographe ; mère : comptable	N	N	N
Fed logements sociaux	Hermione	55 et +	Ménage, 3 enfants	consultant formation cadre	10 à 15	Bac+4 psycho	Père ; cadre, animateur de formation aux charbonnage ; Mère infirmière puis au foyer.	N	N	N
Collège	Imene	25 à 30	célibataire	prof documentaliste	2 ans	CAPEs documentaliste	Père infirmier et cadre de sant ; mère au foyer puis prof.	N	O	N
boite design	Joelle	30 à 35	Ménage, 2 enfants	dir artis design	2 et 7 avant dans une autre	BTS design + 1 ans	père cadre sup ; mère formatrice et resp de formation	O	O	O
TEM	Dagobert	45 à 50	divorcé sans enfant	prof et HDR	18 ans	Docteur, HDR	Père ingénieur ; mère fonction public, cadre 8 puis A	N	O	N
Gestion fonds investis	Kalida	35 à 40	Divorcée, 1 fille non en garde	comptable non cadre	8 ans	BTS Compta	mère infirmière et père pilote de ligne.	O et CAC 40	N	N
Grande STP	Laeticia	55	Mariée 2 enfants	contrôleur de gestion	5 à 10	Ecole commerce	Père : un D.G. De Creusot Loire ; mère au foyer.	O et CAC 40	N	N
SNECMA	Emenque	55 et +	Marié 3 enf, 2 pt enfants	technicien support prod	30 et plus	tech sup	père ; tech sup au CEA ; mère tech sup au CNET	O et CAC 40	N	N
Théâtre	Madeleine	30 à 35	Pacsée, 2 enfants	regisseur costumes théâtre	18 mois et intermède	BTS costaliste et D.M Artistique	maman seule, tous les boulots, dont formatrice	N	N	N
mutuelle assurance	Nadege	30 à 35	célibataire	technicien assurance	10 à 15	DUT tech de commerce	père ouvrier maçon dans IME ; mère avec 5 enfants.	O	O	N
C.C.I.	Odette	55 et +	mariée grand enfant	responsable communication	25 ans et +	Maitrise lettre, et pédago	Mère au foyer ; père employé logistique dans le privé	N	N	N
Ecole municipale de musique	Paulette	55 et +	divorcée, grand enfants	et pédago musique	15 à 20	licence histoire, conservatoire reg et école normale de musique	Père architecte aux monuments historiques ; mère au foyer.	N	O	O
ministère intérieur	Florain	40 à 45	Séparé, 3 enfants	O.P.J.	10 à 15	école infirmiers psy.	Père jardinier ; mère au foyer (benjamin de 6)	N	O	N
Fonderie, moules	Gaston	55 et +	marié 3 enf, 3 pt enf	ouvrier P2	25 ans et +	CAP ouvrier, formations syndicales CGT	Imagérés scilères, père manœuvre dans boîte travaillant pour SNCF et mère au foyer.	O et CAC 40	N	N
municipalité	Queerie	55 et +	Divorcée, 2 enfants 1 petit	ATSEM (agent territorial spécialisé des écoles maternelles)	25 ans et +	BEP admin non terminé, Formations durant carrière	Père ouvrier métallurgiste, mère au foyer.	N	O	N
assos médicale	Rachelle	50 à 55	Couple 3 enfants, 1 petit	surveillant de nuit A.M.P	3 ans	Dactylo, ambulancière, A.M.P.	Père ouvrier métallurgiste, mère au foyer.	N	O	N
hopital	Segolene	55 et +	Divorcée, 2 enfants 2 petit	infirmière	30 et plus	Bac G dactylo formations diplômantes (Aide soignante, infirmer)	Togo. Père agriculteur avec plusieurs exploitations. Mère à la maison (10 enfants)	N	O	N
traiteur	Hermann	20 à 25	célibataire	cuisinier traiteur	2 ans	CAP cuisinier puis traiteur	Père et mère instituteurs	O	O	O
PME filiale d'un groupe	Ibrahim	55 et +	marié	Gérant de PME	25 à 30 ans			O et CAC 40	O	O
Soc Gen salle des marchés	Jackson	30 à 35	Marié 1 enfant	ingénieur « produits structurés », Classe « J » (De H à K, plus hors cadre)	5 ans dans le poste, 8 ans à S.G.	Bac en C.I., Prépa en France, Centrale Paris option math financière.	Père ingénieur et mère sage-femme à Abidjan.	O et CAC 40	N	N
AGEPS (Hop.Paris.)	Taissa	55 et +	Divorcée, 2 garçons, Gd mère	Adjoint du chef de service logistique hôtelière, Agent de maîtrise.	30 ans à A.P. Dont 13 en détachement dans une mairie et 9 ici avec Yves.	CAP employée collectivité (à 16 ans). Formation à I.A.P., Concours de TSH (Tech Sup Hosp) en cours de préparation, poussée par mon chef.	Père mort à 37 ans, boucher-charcutier. Elevé par grd mère.	N	N	O
AGEPS (Hop.Paris.)	Khaled	35 à 40	Marié, 3 enfants de 5 mois à 10 ans.	Responsable magasin lingerie. Coordinateur logistique.	depuis Novembre 2006 à AGEPS. Avant à Montesson.	Niveau bac pro compta ; Me suis sauvé en Février, année du bac, 9 ans d'ambulance. Formation SAP, cariste.	Père aide soignant et mère au foyer et famille d'accueil.	N	N	N
AGEPS (Hop.Paris.)	Lancelot	50 à 55	Marié et 3 enfants, dont 2 à charge.	Tech sup. Hospitalier 1. classe. « conseiller hôtelier ».	11 ans dans AGEPS ; depuis 1993 dans HP-Hopitaux (30 ans)	CAP-BEP cuisine. BTS en VAE. Master en socio	père ouvrier ajusteur et mère employeur de bureau.	N	N	O
AGEPS (Hop.Paris.)	Ursuline	25 à 30	mariée et sans enfants.	Responsable magasin hôtelier. Agent d'entretien qualifié. Espère être O.P.	7 ans à S.G. De AGEPS.	Bac technique STT, spécialité administration. Et 1 an licence en communication d'entreprise ; Formation SAP, excel, cariste cat 3.	4 enfants, père indien, 50 ans, mère sri-lankaise, 48 ans, tous les 2 cadres dans secteur du nettoyage, dans boîte privée travaillant pour les hôpitaux.	N	N	N
Thales	Vannessa	55 et +	marié et 3 enfants dont dernier à charge.	Directeur technique simulation et expérimentation, Position 3C	35 ans à Thales, dans plusieurs entreprises du groupe.	Bac, BTS, école d'ingénieur.	Père architecte et mère clerc de notaire puis au foyer.	O et CAC 40	O	O
CNRS	Meriadec	30 à 35	Marié ; 2 enfants de 6 et 3 ans	Chargé de recherche de 2. classe.	3 ans dont 1 an post-doc puis 2 comme titulaire.	Doctorat de mathématiques appliquées en 2008. Post-doc à Berkeley/USA de 2009-2010	Mère cadre dirigeante dans industrie pharmaceutique, père entrepreneur (aménagement du territoire)	N	N	N
Euromonitor	Nagub	40 à 45	divorcé, sans enfants	sale account mgr	6 ans	Bachelor (licence) finance/economy ; Previous job: Trading bonds, Training on certification of trading bonds.	Mother : Middle magt within publishing company Father : regional sale manager.	O	O	N
Euromonitor	Wilfride	25 à 30	célibataire	lead analyst	7 ans	BTS Mode ; DUT Communication ; Bachelor et master adv&mkmt goldsmith college à Londres.	père ; ingénieur ; mère ; puéricultrice D.E.	O	O	N
Girasole, distri bio école	Xavere	55 et +	Divorcé, 4 enfants	Vendeur conseiller	5 ans	Prépa math. Maitrise en math. DEA math arrêté en cours	Père ingénieur X ; mère bibliothécaire bénévole	O	O	N
MATERNE et Mont Blanc	Yolande	40 à 45	séparée, 1 enfants	manager méthodes production	2 ans	master philo et socio	Père cadre sup ; mère cadre moyen	O et CAC 40	N	O
Le Grand Café Capucines	Zoubeda	25 à 30	célibataire	hôtesse d'accueil	3 ans	Licence en Journalisme Science Po Master 2 Diplomatie Master 2 philo en cours.	Paysans ouvrier pauvre en Roumanie	O	O	N

annexe 1 du chapitre B1 : Enquête Davoine, 2007 et Davoine Méda 2008

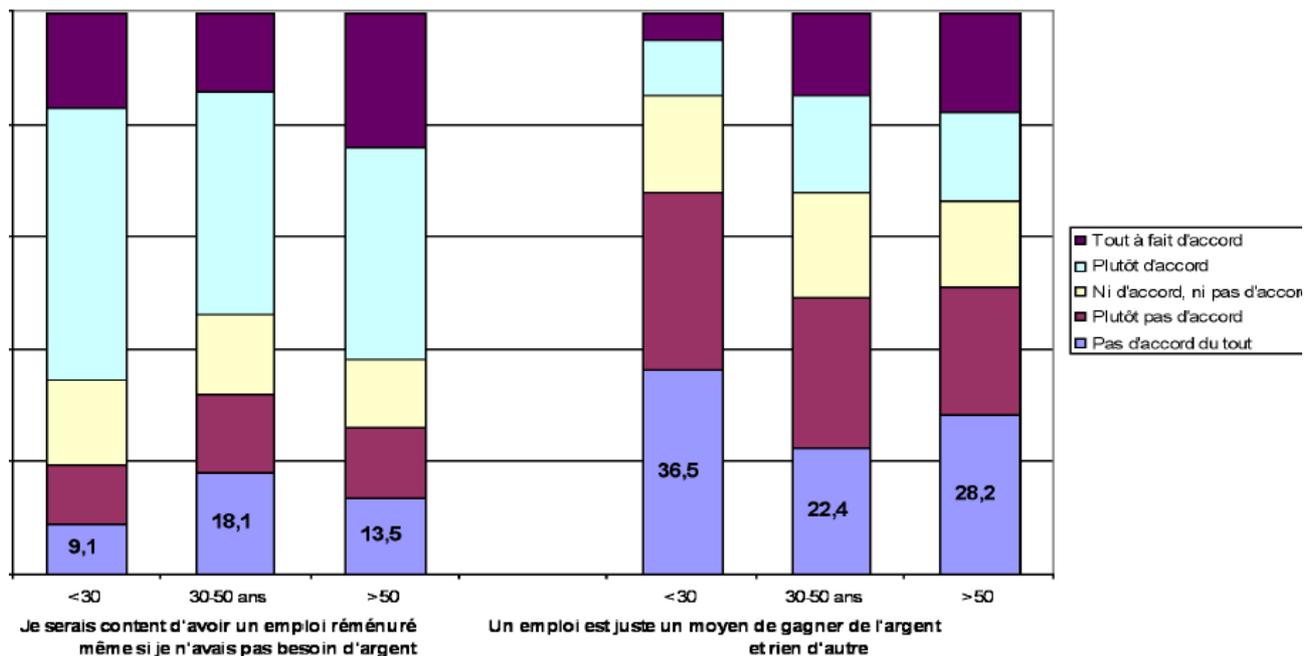
Une grande importance du travail...



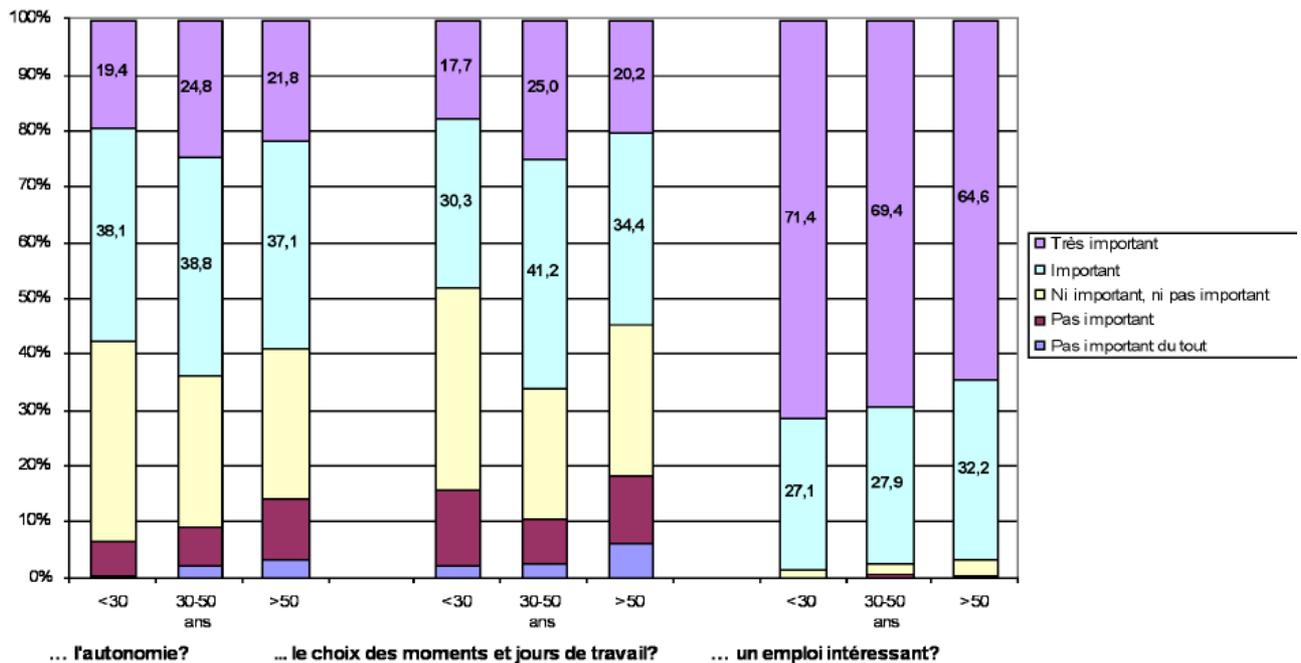
Dimensions expressives du travail



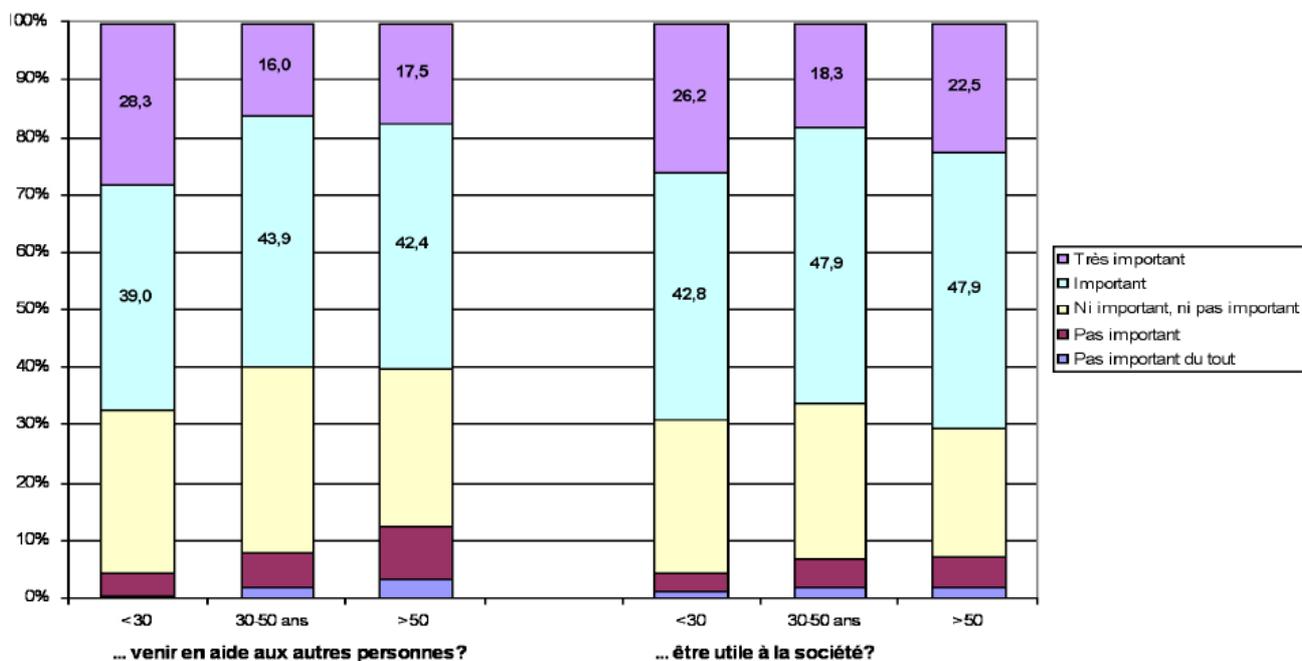
Un rapport instrumental?



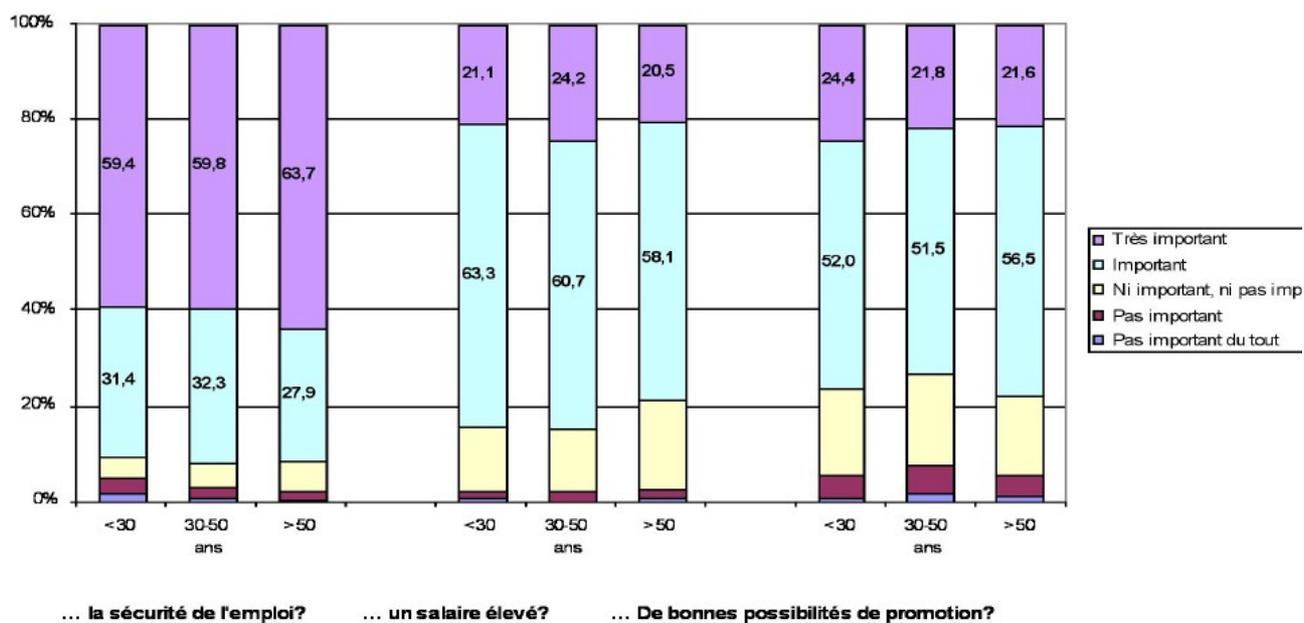
Quelle est l'importance de...



Quelle est l'importance de...



Quelle est l'importance de...?



Abstract

Title: Perceptions expressed and social behaviour of employees: question of beliefs and motivations?

Summary: This thesis will look to engage with the diversity of expressed perceptions and the social behaviour of employees. Is there a link between beliefs and/or motivations? To verify this hypothesis, this based upon in-depth interviews conducted with a diverse selection of 65 employees, who were asked: What do you see? What do you think of your job? What do you aspire to? What do you do?

These interviews are analysed and discussed - taking into account studies on the relationship to, and anxiety at work - combined with further approaches on solidarity, merit, responsibility and autonomy, as well as concepts of domination, emancipation, necessity and social constraints. However, throughout these approaches, man is considered to be driven by urges, emotions, and not only by a logic inspired by the values he holds dear.

Using beliefs and emotions as a key basis for analysis does not ignore social elements. What we are studying more precisely are the gaps between the extensive freedoms won by some, and minor freedoms won by others regarding the established rules and normative perceptions, freedoms which may or may not 'shift the lines' and change the social structures.

The analysis shows that an employee's beliefs and emotions, depending on his experiences – social experiences included – form the basis for his perceptions and actions according to the social context. Further results set out below are addressed without any preliminary assumption.

The perceptions, judgements and aspirations expressed make it possible to distinguish between dominant values within organisations (for private companies, these perceived values are “individual interest & merit” based) and those of most of employees (who aspire to achieve “cohesion & solidarity” associated with “social justice”). Most of employees doesn't commit with “corporate values”.

What employees say about "what they do" shows that employees who share 'corporate values' are not the most efficient. The most efficient are those who lean towards “cohesion-solidarity” and furthermore “cohesion and social justice”. The implication should be considered in light of the employee's beliefs and not in terms of his commitment with the dominant values of the company. Those who want “cohesion and social justice” tend to be motivated by others (relationships) and by society (utility of what they do) and tend to participate more (by devoting more time or even by breaking rules). Those driven by “individual interest & merit” tend to have personal motivations (personal development, salary) or motivations linked to their organization (objectives, constraints), think about themselves first and participate with moderation.

When it comes to their future, most employees who aspire to solidarity are fearful (economic environment) and unhappy (about their organization) and thus need to stick together in their fear and unhappiness. Most employees driven by individual interest & merit, show elements of acceptance, fatalism and submission. They have enough confidence in their own abilities to believe that they can make it on their own. One belief is not "better" than another, but it may be better suited to the emotions involved - a belief is suitable when it encourages emotions of joy and fulfilment.

Therefore, we distinguish two opposite personality-types among the employees interviewed: (1) personality combining feelings of acceptance, submission or pragmatism, and a belief in “individual interest and merit”, which inspires a minority, but strongly the relations of production; (2) personality combining fear and / or unhappiness and a belief in “social justice and solidarity” which inspires a majority who is persuaded, intuitively or by experience, that this conviction is more suited to "living together" serenely.

Keywords : employees, job, involvement, beliefs, affect, domination, emancipation, motivation, fear, hope, acceptance, submissiveness, resistance, revolt.

Résumé

Titre : Engagement social dans le champ économique au regard de l'éthique personnelle.

Résumé : La seule hypothèse de notre thèse est qu'il existe un lien entre les perceptions et conduites des salariés et leurs convictions et affects et ce même si leur organisation est contraignante. L'objectif de cette thèse est ensuite d'établir des corrélations entre diverses perceptions et conduites et diverses convictions et affects. En teneur, il est demandé aux salariés, à propos de leur organisation et d'eux-même dans celles-ci, *que percevez vous ? Comment le jugez vous ? Que souhaitez vous ? Que faites vous ?*

Le choix des convictions et affects des salariés ne fait pas l'impasse sur les déterminants sociaux habituellement mobilisés pour appréhender la condition salariale. Ce que nous étudions plus précisément, ce sont les écarts, les libertés prises par certains – et moins par d'autres – par rapport aux conduites dictées ou les représentations suggérées.

Les apports théoriques mobilisés ont permis de construire un guide d'entretiens et des méthodes d'analyses ceux-ci sur la base d'une conceptualisation organisation-salariés dialectique et réflexive, d'un référentiel normatif et performatif pour y exprimer un jugement et d'une anthropologie spinoziste autre que celle de l'homme doué d'une raison inspirée par une éthique ou une autre, dont celle de l'intérêt.

65 entretiens de salariés très divers sont analysés et discutés au regard d'autres études (*A propos du rapport et de la souffrance au travail*), d'autres approches (*A propos de solidarité, mérite, responsabilité, autonomie*) et d'autres concepts (*Domination et émancipation, liberté et aliénation, nécessité de la nature ou contraintes sociales, subsumption formelle et réelle, travail « vrai », concret ou abstrait*).

L'expression du jugement et de l'éthique du salarié par des valeurs conduit à discerner deux valeurs différenciatrices : celle relative à la relation aux autres, de « chacun pour soi » à « cohésion-solidarité » et celle relative à la récompense, de « mérite », pour certains « élitiste », à « justice sociale ». 4 catégories éthiques sont définies dont celle que nous dirons dominante dans les entreprises et celle que nous dirons majoritaire chez les salariés. L'expression des affects conduisent également à discerner ceux dans le registre de l'acceptation ou fatalité ou soumission, et ceux dans le registre de la révolte et de la crainte.

Les perceptions, jugements et souhaits des salariés nous conduisent à distinguer les valeurs dominantes des organisations et entreprises et celles qui demeurent majoritaires chez les salariés. Il n'y a pas de réelle adhésion d'une majorité de salariés aux valeurs de l'entreprise.

De plus, ce ne sont pas ceux qui adhèrent aux « valeurs d'entreprise » qui font « tourner la boutique », ce sont plutôt les salariés de type « cohésion-solidarité » et en particulier les « cohésion&équité » qui portent le travail sur leurs épaules. L'implication est à considérer au regard de l'éthique du salarié et non au regard de son « adhésion » apparente aux valeurs dominantes, aux « valeurs de l'entreprise ».

La plupart des salariés souhaitant « solidarité » éprouvent, quant au futur, des affects de crainte (A propos de l'environnement économique) et de révolte (à propos de leur organisation) et pensent nécessaire de se serrer les coudes aussi bien dans la crainte que dans la révolte. La plupart des salariés souhaitant « intérêt individuel&mérite », éprouvent des affects d'acceptation, de fatalité, de soumission. Ils ont assez confiance en eux pour penser s'en sortir seul grâce à leurs capacités. Une éthique n'est pas « meilleure » qu'une autre, mais elle peut être plus adéquate au regard des affects éprouvés.

Mots clés : Salariés, travail, engagement, convictions, affects, domination, émancipation, motivations, crainte, espoir, acceptation, soumission, résistance, révolte.

Abstract

Title: Perceptions expressed and social behaviour of employees regarding beliefs and affects?

Summary: See in 3rd page cover

Keywords : employees, job, involvement, beliefs, affect, domination, emancipation, motivation, fear, hope, acceptance, submissiveness, resistance, revolt.