



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences
sociales et politiques

INSTITUT DE PSYCHOLOGIE

SESSION : janvier 2012

Discours et pratiques psychologiques des managers :
un éclairage de sociologues et de psychologues du travail
sur la problématique

Mémoire de Master en psychologie

Présenté par Yaël Fathi

Directrice : Prof. Michèle Grossen

Experte : Stéphanie Lauvergeon

Remerciements

Je tiens à remercier Madame Grossen pour la direction de mon mémoire ainsi que pour ses remarques et corrections m'ayant permis d'améliorer le fond et la forme de ce travail.

Je remercie également Danielle Perret et Aline Rogg pour leurs relectures ainsi que pour leurs encouragements et Agnès Pazziani pour les discussions.

Finalement, je remercie encore ma famille pour la leçon de vie.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : DE L'INDIVIDU HYPERMODERNE AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES | 5 |
| 1. Particularités de l'individu hypermoderne | 5 |
| 1.1 De la responsabilité et de la quête de soi..... | 6 |
| 1.2 ...au management de soi..... | 9 |
| 2. Quel espace pour l'individu au sein de l'entreprise hypermoderne ? | 10 |
| 2.1 Vers un modèle managérial axé sur l'individu | 11 |
| 2.2 Problématique et précisions terminologiques | 13 |
| CHAPITRE 2 : UN ÉCLAIRAGE SOCIOLOGIQUE SUR LES DISCOURS ET LES PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES DES MANAGERS | 15 |
| 1. La subjectivité : cible d'une nouvelle forme de pouvoir ?..... | 15 |
| 1.1 Influencer le comportement et la psychologie individuelle du travailleur | 18 |
| 1.2 Dilution des références | 20 |
| 2. Diffusion de discours et de pratiques psychologiques par effritement du collectif | 21 |
| 2.1 L'individualisation..... | 22 |
| 2.2 Une « perversion des rapports de causalité » | 23 |
| 2.2.1 L'exemple d'un discours psychologique sur les compétences : l'intelligence émotionnelle | 25 |
| 2.2.2 L'exemple d'un discours psychologique sur les difficultés au travail : le stress... .. | 28 |
| 3. Éloge du développement personnel et prolifération de pratiques psychologisantes | 30 |
| 3.1 Le développement personnel au travail | 30 |
| 3.1.1 Fleurissement de pratiques psychologiques | 32 |
| 3.2 « Instrumentalisation du rapport à soi » et régulation sociale | 33 |
| <i>Synthèse</i> | 34 |

| | |
|---|----|
| CHAPITRE 3 : L'ÉCLAIRAGE D'UN PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL SUR LE SUJET : L'APPROCHE PSYCHOSOCIALE D'YVES CLOT | 35 |
| 1. Le travail ausculté par Yves Clot | 35 |
| 1.1 Un point de vue dialogique..... | 37 |
| 1.2 Une activité « triplement dirigée » | 39 |
| 2. Le collectif de travail comme support..... | 41 |
| 2.1 Le genre d'activité et la stylisation..... | 42 |
| 3. Le travail comme possibilité de développement du sujet | 45 |
| 3.1 Se détacher de ses préoccupations..... | 46 |
| 3.2 L'action et le développement du sujet..... | 47 |
| CHAPITRE 4 : CONFRONTATION | 50 |
| 1. Auscultation ou occultation du travail humain..... | 50 |
| 2. Éloge ou effritement du collectif de travail..... | 52 |
| 3. Individuation possible ou individuation prescrite | 53 |
| 4. Quel espace pour la psychologie ? | 55 |
| CONCLUSION | 57 |
| BIBLIOGRAPHIE | 60 |
| LITTÉRATURE SECONDAIRE | 64 |

INTRODUCTION

Lors d'un forum emploi organisé par la Haute École Commerciale de l'Université de Lausanne, un guide suisse de carrière intitulé « *Career Starter* » a été distribué à l'assistance. Ce document, destiné aux étudiants en fin d'études, comporte de nombreux conseils dispensés par des managers et responsables de ressources humaines d'entreprises renommées afin de préparer au mieux l'entrée dans le monde du travail. À la lecture de ce guide, j'ai été interpellée par de nombreuses utilisations de concepts, bien que vulgarisés, issus de la psychologie, tels que l'intelligence émotionnelle ou l'écoute active. Il est conseillé de connaître et de savoir maîtriser son comportement et sa psychologie, une telle attitude étant présentée comme un élément clé permettant d'optimiser ses chances de succès dans la quête d'un emploi. La personne en recherche d'emploi doit par exemple tâcher de montrer sa motivation, faire attention à son comportement non verbal - tout en restant soi-même - et manifester de l'intérêt pour l'esprit d'équipe, aspect essentiel de la plupart des entreprises. Simultanément, ce même guide semble ériger le travail comme un lieu de réalisation de soi où l'employé peut utiliser et développer sa singularité.

Cette focalisation sur l'individu s'inscrit dans un contexte organisationnel actuel où le facteur humain constitue une préoccupation majeure des managers, ces derniers tenant à l'intégrer dans leurs stratégies de la meilleure manière possible. Selon Linhart, sociologue du travail, on assisterait à une *réhabilitation* de la subjectivité du travailleur (Linhart, 2009, p.19), terme qui se réfère à cet effort auquel les managers s'adonnent pour intégrer ce qui est propre à l'individu. Les discours et les pratiques psychologiques des managers me paraissent caractéristiques d'une telle attitude. En évoquant ces derniers, je me référerai, dans le présent travail, aux discours et pratiques managériales qui se focalisent sur l'individu, sa psychologie - comprise comme une caractéristique individuelle - et son comportement, et qui empruntent des concepts et des théories à certains courants de la psychologie, notamment les courants cognitivo-comportemental, cognitif, humaniste ou encore de la psychologie sociale expérimentale. Le domaine de la psychosociologie ainsi que celui de la psychologie du travail sont rarement utilisés dans ces discours.

Certains sociologues emploient le terme de « psychologisation » pour désigner cette tendance à se centrer sur l'individu et sa psychologie. Morel (2008) le définit comme « l'importation et l'application de représentations et d'outils issus des théories

psychologiques dans des univers dont les pratiques étaient auparavant pensées selon d'autres schèmes (sociaux, professionnels, politiques) » (Morel, 2008, p.67).

Une entreprise n'est certes pas uniquement constituée de gestes mécaniques et d'argent. Les hommes et les femmes qui y travaillent sont déterminants pour son efficacité. Il est donc nécessaire que les différents savoirs portant sur les individus, leurs comportements et leur psychologie, soient également pris en compte dans le monde de l'entreprise. Il ne s'agit naturellement pas de remettre en cause la possibilité d'un dialogue entre la psychologie et le management. Le présent travail s'interroge toutefois sur d'éventuels enjeux pouvant se cacher derrière l'usage de la psychologie par les managers et derrière leurs discours d'apparence humaniste. *Empathie, écoute, authenticité* : ces mots ainsi que les théories psychologiques utilisées par les managers sont familiers à tout étudiant en psychologie et sont généralement reliés, dans le cadre de telles études, au contexte d'une relation d'aide et à la compréhension du comportement humain. Ici, de tels concepts se trouvent utilisés dans un contexte managérial ainsi que par des managers. Albert et Emery (1998) vont d'ailleurs jusqu'à affirmer en titre de leur ouvrage que « le manager est un psy » : leur savoir-faire serait semblable. Les finalités de cette psychologisation semblent quelque peu ambiguës.

Le management utilise-t-il la psychologie pour mieux comprendre les besoins de l'individu au travail et l'aider à se réaliser dans un monde où la performance est la priorité absolue, ou ses emprunts peuvent-ils servir à conformer, contrôler son rapport au travail ainsi qu'à optimiser sa productivité ? Pourquoi les managers appréhendent-ils l'individu dans son contexte de travail en prenant principalement appui sur des courants de la psychologie axés sur la psychologie individuelle et sur le comportement, laissant notamment de côté la psychologie du travail ?

Afin de répondre à ces questions, j'ai consulté la littérature de sociologues, psychosociologues et psychologues du travail ayant réalisé des recherches sur le monde du travail et sur la psychologisation. Certains sociologues relèvent, dans une perspective critique, une psychologisation des rapports au travail, psychologisation qu'ils conçoivent comme une forme de pouvoir permettant d'optimiser l'adhésion du travailleur à l'entreprise (Brunel, 2004 ; Demailly, 2006 ; Heller, 2005 ; Stevens, 2008). Les sociologues consultés mentionnent toutefois de manière implicite et

quelque peu vague le type de psychologie dont les managers s'inspirent ainsi que la manière dont ils y ont recours. Afin de mieux saisir les enjeux de ces discours et de ces pratiques psychologiques, je me suis proposée de rendre ces deux éléments explicites. Pour ce faire, guidée par le discours des sociologues, j'ai examiné des ouvrages managériaux afin de relever des exemples concrets de discours psychologiques présents dans cette littérature. En raison de son étendue limitée, le présent travail ne peut naturellement prétendre à en procurer une revue exhaustive.

Pour travailler cette problématique, il m'a semblé important de dépasser la simple dénonciation des discours et des pratiques psychologiques des managers effectuée par les sociologues et tenter de montrer pourquoi l'usage de la psychologie par les managers semble davantage servir à conformer le comportement de l'employé aux exigences de l'entreprise que de comprendre l'individu dans son contexte de travail et l'aider à s'épanouir. Pour ce faire, je me pencherai, à l'aide de travaux de psychologues du travail, sur le sujet au travail, son activité et ses besoins. Les travaux d'Yves Clot en particulier m'ont donné un éclairage sur les conditions dans lesquelles l'activité même de travail peut permettre au sujet de se réaliser. Je prendrai ainsi le parti de considérer que le travail au service de l'entreprise peut être une opportunité de se construire et de s'épanouir, si certaines conditions sont réunies. Ces lectures m'ont permis de déterminer si les préconisations des managers peuvent aller à l'encontre de ce que montrent certains travaux en psychologie du travail quant au développement psychologique du sujet au travail. Dès lors, la thèse suivante guidera mes réflexions :

Certains discours managériaux énoncés dans le cadre de la description, de l'interprétation et de la prise en charge de problématiques de travail, peuvent être qualifiés de « psychologisants ». Cette focalisation des discours sur le comportement et la psychologie individuelle de l'employé ne semble pas construire des conditions favorables à un travail pouvant permettre au sujet de se réaliser.

Je tenterai de développer ces deux points :

1. Cette thèse est appuyée par la présence de concepts et de théories issus de la psychologie dans le discours managérial.
2. Les discours et les pratiques psychologiques des managers peuvent constituer une forme de manipulation de l'employé dans l'entreprise.

Certains sociologues, tels que Brunel (2004), parlent de « régulation sociale », usant ainsi d'une formule à caractère moins polémique que le terme de « manipulation ». Mais si j'emploie ce dernier terme, c'est pour souligner l'éventualité que cette psychologisation puisse être non bénéfique pour l'individu au travail. En effet, l'expression « régulation sociale » évoque, à mon sens abusivement, un équilibre dans les ressources du travailleur.

Dans le chapitre 1, je mènerai une brève réflexion sur les particularités de l'individu hypermoderne ainsi que sur celles du contexte social dans lequel il s'inscrit. Cette réflexion est importante car les travaux des sociologues sur lesquels je m'appuierai mettent l'accent sur l'inscription des discours et des pratiques psychologiques dans ce contexte social particulier. Je m'intéresserai ensuite à la situation de l'individu dans le monde de l'entreprise hypermoderne ainsi qu'aux pratiques managériales dont il peut faire l'objet. Ma problématique sera ainsi circonscrite. Le chapitre 2 sera consacré aux discours et aux pratiques psychologiques des managers, considérés sous l'éclairage critique de sociologues. Leurs réflexions me permettront d'en appréhender les éventuelles finalités. Des exemples de discours psychologiques, tirés de la littérature managériale, illustreront régulièrement leurs propos. Dans le chapitre 3, je me tournerai du côté des travaux d'Yves Clot qui a considéré que le travail pouvait avoir une fonction psychologique. Ce chercheur au Conservatoire National des Arts et Métiers adopte une approche psychosociale. Il donnera un éclairage sur les conditions dans lesquelles le travail au service de l'entreprise peut permettre au sujet de se développer. Enfin, la confrontation entre le discours de Clot et les discours des managers tels qu'appréhendés par les sociologues, me permettra, dans le chapitre 4, de mettre en évidence de manière plus complète les finalités pouvant être poursuivies par les discours et pratiques psychologiques des managers.

Avant de poursuivre, il importe encore de préciser que l'entreprise, tout comme les pratiques managériales qui lui sont inhérentes, sont traversées par différentes dynamiques dont les discours et les pratiques psychologiques constituent un élément parmi d'autres. Le présent travail s'intéressera donc à ce phénomène particulier ainsi qu'à ses éventuelles finalités, sans pour autant prétendre à son exclusivité ni à un portrait exhaustif des pratiques managériales

CHAPITRE 1 : DE L'INDIVIDU HYPERMODERNE AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES

Ce premier chapitre sera consacré à une réflexion sur les particularités de l'individu hypermoderne ainsi que sur celles du contexte social et organisationnel dans lequel il se situe. Cela me permettra de montrer la toile de fond sur laquelle s'inscrivent les discours et les pratiques psychologiques des managers, considérés sous un éclairage sociologique. Il importera, dans un premier temps, de comprendre, à l'aide de sociologues ayant mené une réflexion sur l'individu hypermoderne, la manière dont est conçu cet individu et de relever les caractéristiques qui lui sont attribuées au sein de la société. Cela m'amènera, dans un second temps, à une réflexion sur les pratiques managériales dont cet individu peut être l'objet afin de circonscrire mes réflexions.

1. Particularités de l'individu hypermoderne

Avant d'entamer une réflexion sur l'individu hypermoderne, il est nécessaire de brièvement préciser ce que désigne cette notion d'hypermodernité qui sera employée tout au long de ce travail. Selon Aubert, celle-ci exprime l'« idée d'exacerbation de la modernité » (Aubert, 2006b, p.15). Elle caractérise la société occidentale actuelle et nous sensibilise à l'excès pouvant prévaloir dans différentes sphères de l'existence. La plupart des sociologues consultés utilisent cette notion. Or, certains, évoquant l'individu et la société contemporaine avec des sensibilités nuancées, préfèrent celle de « postmodernité » (Ehrenberg, 1995) ou encore de « modernité avancée »¹ (Giddens, 1991). Ce débat ne sera toutefois pas abordé.

Les sociologues auxquels je me réfère rendent compte de certaines facettes générales de l'être humain au sein de la société occidentale et non de la singularité du sujet. C'est pourquoi le terme d'« individu » sera adopté ici, ce dernier ne renvoyant pas, selon Ardoino et Barus-Michel (2002), à l'idée d'une singularité mais d'une universalité. Les principales caractéristiques de l'individu hypermoderne peuvent à présent être dégagées.

L'individu hypermoderne apparaîtrait à la fin du XX^{ème} siècle (Aubert, 2006a, p.343). Aubert (2006a, 2006b) et Charles (2009) montrent notamment que certaines

¹ Giddens (1991) emploie le terme de « *late modernity* » (p.3) et de « *high modernity* » (p.3).

évolutions sociales et économiques ont sculpté les différentes facettes de cet individu. Sans s'étendre sur ces changements, on relèvera que dans leur article, l'instabilité, l'individualisme et l'excès de performance, sont présentés comme des caractéristiques de la société hypermoderne. Cet excès peut se retrouver dans le rapport au temps, à autrui ou encore à soi. Il est tant social que psychique, les deux s'influencent réciproquement² (Aubert, 2006a, 2006b ; Pagès, 2004).

Aubert (2006a) relève que dans ce contexte, l'individu est constamment appelé à se surpasser dans ses compétences, tant dans la sphère professionnelle que dans la sphère personnelle. L'individu, produit et producteur de cette société, doit alors privilégier la flexibilité, la compétitivité, l'adaptabilité, l'instantanéité ou encore la responsabilité (Aubert, 2006a, 2006b ; Charles, 2009). Ces dimensions apparaissent de manière récurrente dans le discours sur l'individu hypermoderne. Dans ce qui suit, l'attention sera portée sur les spécificités du rapport à soi de l'individu hypermoderne véhiculées au sein de la société occidentale, car nous verrons que celles-ci peuvent rendre possible et renforcer la psychologisation dans le management.

En prenant appui sur les travaux de sociologues évoquant les caractéristiques de l'individu contemporain - hypermoderne, je relèverai que ce dernier est édifié comme un individu autonome, responsable et à la quête de lui-même. Il semble par ailleurs devoir mettre en avant sa singularité. Dans un premier temps, je me pencherai sur la responsabilité à laquelle il est assigné ainsi que sur cette quête de lui-même qu'il poursuit. Dans un second temps, je soulignerai que l'individu hypermoderne est également sommé d'exposer son intériorité et de faire fructifier ses potentialités. J'adopterai le terme de *management de soi*, qui me paraît exprimer adéquatement ce qui ressort des discours sur cette facette de l'individu hypermoderne. Ce fil conducteur est suggéré par Brunel (2004, p.25).

1.1 De la responsabilité et de la quête de soi...

Dans la société pré-moderne, peu de place était accordée aux potentialités de l'individu ; les grandes étapes de la vie étaient prises en charge par les institutions qui indiquaient un sens à sa vie et procuraient un cadre stable de référence (Aubert & de Gaulejac, 1991 ; Brunel, 2004 ; Giddens, 1991). Alors qu'au temps de la

² Le lecteur intéressé par ce lien entre le social et le psychique peut se référer à l'article de Pagès (2004) qui approfondit cet aspect.

modernité, l'individu commençait à avoir la possibilité de s'émanciper de ce fatalisme, dans la société hypermoderne, cette émancipation semble exacerbée. Un certain nombre de sociologues relatent toutefois un vide de sens. Le comportement de l'individu hypermoderne n'est plus délimité par les grandes structures sociales telles l'Église ou la famille ; il doit à présent construire ses propres modèles de référence (Aubert & de Gaulejac, 1991 ; Brunel, 2004 ; de Gaulejac, 2006 ; Ehrenberg, 1995 ; Giddens, 1991). Ces auteurs ne le conçoivent pas pour autant comme une perte de repères, mais plutôt comme une prolifération - comme un excès - de références. Il existe de nombreuses ressources pouvant indiquer un chemin à l'existence, créant néanmoins un « concert polyphonique et contradictoire » (Aubert & de Gaulejac, 1991, p.89). Dans cet éclatement de repères, l'individu ne dispose plus d'un modèle fixe d'action. Il doit finalement prendre appui sur sa propre personne pour agir et est tenu d'être responsable de lui-même dans la plupart des sphères de l'existence. Dans une ambiguïté entre opportunité et injonction, l'individu hypermoderne peut dès lors délimiter le périmètre de son identité et se construire (Aubert, 2006b ; de Gaulejac, 2006 ; Ehrenberg, 1991, 1995).

Les sociologues renvoient cette responsabilisation de l'individu à différents phénomènes. Ehrenberg (1995), s'adonnant à une « anthropologie critique de la démocratie » (p.27) et menant une réflexion sur l'avènement de l'individu qu'il qualifie d'« incertain » (p.13), le conçoit comme significatif de l'individualisme contemporain. Giddens (1991), quant à lui, menant notamment une réflexion sur diverses transformations sociales et psychiques observables dans la société contemporaine, semble plutôt le considérer comme ouvrant à l'individu la possibilité de devenir, tant bien que mal, acteur de sa vie. Quelle qu'en soit l'interprétation, les discours portant sur les caractéristiques de l'individu contemporain - hypermoderne - convergent vers cette responsabilité à laquelle il est enjoint.

Simultanément, une autre caractéristique de cet individu ressort également d'Aubert (2006a, 2006b), Brunel (2004), Ehrenberg (1995) et en particulier de de Gaulejac (2006) : la quête de soi et d'épanouissement personnel. Pour de Gaulejac (2006), il s'agirait même du principal objectif de l'individu hypermoderne ou plutôt, de la principale injonction à laquelle il paraît soumis. Pour Brunel (2004), l'individu devrait alors être doté de la capacité à réfléchir sur lui-même. Brunel (2004) ainsi que Giddens (1991) présentent cette réflexivité comme une tendance caractéristique de

l'individu contemporain - hypermoderne. Pour Giddens (1991), l'identité³ serait même devenue « un projet réflexif (ma traduction) » (p.32). Cela peut instaurer une médiation entre la société et l'individu. Par le biais de la réflexivité, l'individu pourra être conscient de lui-même (Giddens, 1991), constituant ainsi une voie vers la responsabilité à laquelle il est assigné.

« Que faire ? Comment se comporter ? Qui être ? (ma traduction) » (Giddens, 1991, p.70) représentent pour l'individu des interrogations récurrentes. On soulignera que cette auto-réflexivité est d'ailleurs sollicitée dans divers domaines et pratiques qui nous entourent. Dans le domaine de l'orientation professionnelle par exemple, on remarque que pour aider l'individu à faire un choix, de plus en plus d'approches se développent dont l'objectif est d'accompagner l'individu dans une réflexion sur lui-même en vue de faire émerger ses intérêts. À titre d'exemple, on peut mentionner le modèle de Guichard (2004) : pour trouver la voie professionnelle adéquate, le conseiller va accompagner son client dans un processus réflexif afin d'aider ce dernier à « se faire soi » (Guichard, 2004, p.2).

Cette responsabilité et cette quête de soi semblent toutefois avoir certains coûts. Selon Castel (2006), se dessinerait par exemple une société à deux vitesses. D'une part, on a des individus qui bénéficient d'un socle de confiance suffisant pour faire face à l'individualisme qui leur permet alors d'exceller au sein de la société. D'autre part, on a des « individus par défaut » (Castel, 2006, p.121) qui manquent de ressources pour pouvoir tirer profit d'un face à face avec eux-mêmes et sombrent alors dans l'exclusion. Ehrenberg (1995), quant à lui, met en évidence que cet individu, tenu d'être responsable de lui-même, est un « individu incertain » (Ehrenberg, 1995, p.13) quant à son identité et à son avenir. Pour supporter ce poids, il se tournerait vers divers supports, dont les drogues. Face à cette responsabilité, cette incertitude et ce besoin de réflexivité, Giddens (1991) relève un autre type de soutien : les psychothérapies.

³ Giddens (1991) emploie le terme de « *self-identity* » (p.52), soulignant ainsi que cela suppose une « conscience réflexive (ma traduction) » (p.52). Il explique qu'on ne naît pas avec. Il est nécessaire de la développer quotidiennement à travers la réflexion sur soi.

1.2 ...au management de soi

Comme évoqué dans le paragraphe précédent, l'individu hypermoderne cherche à se construire au sein d'une dilution de repères et serait doté de capacités auto-réflexives. Brunel (2004), Ehrenberg (1995) ou encore Illouz (2006) relèvent chacun que l'intériorité n'est cependant plus assimilée à une sphère privée. Au contraire, elle est devenue une thématique discutée publiquement et est même instaurée comme moyen d'action : « Pour trouver un travail ou pour se faire aimer, pour avoir une relation humaine, il est nécessaire de montrer son intérieur psychique, de lui donner une corporéité quasi palpable par autrui » (Ehrenberg, 1995, p.303). Cette mise en avant de l'intériorité bénéficie d'ailleurs de plus en plus d'étayages, tels que les talk-shows, les télé-réalités ou encore internet, renforçant, dans une dynamique réciproque, ce phénomène (Ehrenberg, 1995 ; Illouz, 2006).

Menant une réflexion sur la place des sentiments dans notre société, Illouz (2006) met en évidence qu'une terminologie psychologique semble fréquemment être utilisée pour parler de soi, dans la sphère professionnelle tout comme dans la sphère privée. Ehrenberg (1995) notait également, dix ans plus tôt, qu'un langage psychologique est de plus en plus fréquemment employé par les individus pour exprimer leurs soucis ou tout simplement pour parler d'eux-mêmes. Symptôme selon lui de l'individualisme contemporain, Illouz (2006), quant à elle, le perçoit comme une composante de ce qu'elle qualifie de « capitalisme émotionnel » (Illouz, 2006, p.18) : les dimensions affectives et émotionnelles de l'individu sont sollicitées dans la sphère économique alors que le management s'instaure dans la sphère privée.

À travers ces descriptions, l'individu hypermoderne apparaît comme étant manager de lui-même : telle une entreprise, il doit optimiser ses performances, au travail tout comme dans la famille (Aubert & de Gaulejac, 1991 ; de Gaulejac, 2006 ; Ehrenberg, 1991,1995 ; Illouz, 2006). La réflexion d'Ehrenberg (1991) synthétise finalement adéquatement cet aspect : « Nous sommes désormais sommés de devenir les entrepreneurs de nos propres vies » (Ehrenberg, 1991, p.16). Il n'est alors pas étonnant que les pratiques d'inspiration psychologique tel le coaching peuvent être fortement sollicitées (Brunel, 2004). Notons qu'il y a trente ans déjà, Castel (1981) nous sensibilisait au fréquent recours à la psychologie, un recours qu'il semble concevoir comme excessif et reflétant une nouvelle forme de pouvoir. Face à la prolifération d'un langage d'inspiration psychanalytique dans de nombreuses sphères

de l'existence, il considérerait qu'il y avait émergence d'une « culture psychologique » (Castel, 1981, p.155). Selon lui, l'utilisation de la psychologie et plus précisément de la psychanalyse, dépasse alors largement le contexte de la clinique ; elle prend racine dans divers secteurs, tels que celui de l'entreprise, du social ou encore de la publicité. Castel (1981) désigne cette extension comme un passage du « thérapeutique au parathérapeutique, et à l'extra-thérapeutique » (Castel, 1981, p.175). Face à cette évolution et face au fleurissement de nouvelles thérapies venues des Etats-Unis, il nous met en garde contre la diffusion d'une figure de l'être humain semblable à une entreprise qui doit être optimisée, nous sensibilisant ainsi également au risque d'instrumentalisation inhérent à la psychologie.

Nous concevons à présent mieux que certaines caractéristiques de l'individu hypermoderne et du contexte social dans lequel il s'inscrit peuvent contribuer à rendre possibles les discours et les pratiques psychologiques des managers, voire même à les renforcer. En effet, nous pouvons supposer que l'individu hypermoderne - en quête de sens, de construction de soi, de responsabilités et de succès - sera d'autant plus réceptif à ces discours que ceux-ci correspondent ou répondent à ses propres aspirations. Dans le chapitre 2, nous verrons que certains discours managériaux peuvent faire appel au développement de ces caractéristiques, ces discours pouvant ainsi suggérer que l'individu puisse se réaliser au travail. Avant d'en examiner les éventuels enjeux, entrons dans le monde de l'entreprise hypermoderne et penchons-nous sur la spécificité des pratiques managériales dont notre individu hypermoderne peut être l'objet.

2. Quel espace pour l'individu au sein de l'entreprise hypermoderne ?

Lutte contre la concurrence, individualisme et excès d'exigences de productivité, semblent être caractéristiques du mode de fonctionnement de l'entreprise hypermoderne (Lamrani, 2009). En 1991, Ehrenberg ainsi qu'Aubert et de Gaulejac, relevaient déjà une forte exigence de performance et d'excellence au sein de l'entreprise. De nos jours, cette exigence semble exacerbée. Selon Aubert, « le toujours mieux » (Aubert, 2006a, p.344) représenterait un impératif pour l'employé qui doit en même temps, comme le note Lhuillier (2002), savoir faire face au poids de l'incertitude.

Une forte dynamique de changement semble caractériser le quotidien de l'entreprise. L'organisation du travail ainsi que les technologies évoluent et s'enrichissent constamment ; l'employé doit savoir s'y adapter (Aubret & Gilbert, 1997 ; Hitt, 1997). Tenter de dresser un portrait exhaustif des caractéristiques et des mutations qui traversent le monde de l'entreprise hypermoderne dépasserait le champ de ce mémoire. Ce présent travail se limitera à relever certaines spécificités des pratiques managériales actuelles dont l'individu hypermoderne peut être l'objet.

De nos jours, flexibilité, autonomie et vitesse semblent constituer pour l'individu au travail des impératifs (Charazac, 2010 ; Lhuilier, 2002). Comme l'exprime Lamrani, « les individus s'automanagent [...] » (Lamrani, 2009, p.178). Ils doivent être capables de se prendre en charge afin de s'adapter aux diverses exigences. Une structure hiérarchique de l'entreprise s'estompe au profit d'une structure plus horizontale, qui se voudrait plus équitable. On assisterait à une « dilution des références institutionnelles » (Lhuilier, 2002, p.285).

2.1 Vers un modèle managérial axé sur l'individu

La place accordée au facteur humain au sein de l'entreprise a considérablement évolué au fil des recherches et des pratiques managériales. Les principales étapes seront à présent brièvement abordées.

Les théories classiques de l'organisation véhiculaient la conception de l'« Homo œconomicus » (Gruère, 2008, p.18), un individu rationnel, motivé par le salaire. Dans l'organisation scientifique du travail, dont Taylor est le pionnier, il importait de créer un modèle universel et rationnel de fonctionnement pour améliorer la productivité (Gruère, 2008). Linhart (2009) souligne que durant cette période, aucune place n'était laissée à la subjectivité du travailleur.

Dans les années trente, la conception mécanique de l'individu au travail qui avait cours au temps du taylorisme n'est plus dominante. En effet, Ehrenberg (1991) explique que les expériences d'Elton Mayo à la Western Electric Company mettent en évidence que le travailleur possède également une « logique psychologique » (Ehrenberg, 1991, p.222) : la rémunération n'est pas son unique objectif, lui accorder de l'attention peut s'avérer également productif. Dans les années quarante, se développent de nombreuses recherches sur les dynamiques de groupes, menées par Kurt Lewin (Gruère, 2008, p.21). À travers l'émergence de ce courant dit « des

relations humaines », dont Elton Mayo est le pionnier, le travailleur n'est plus uniquement le prolongement d'une machine ; sa motivation et ses relations sont également prises en considération (Gruère, 2008).

Dans les années septante, se développe le management « participatif » : l'initiative individuelle est sollicitée ; les employés doivent être actifs dans leur tâche (Gruère, 2008, p.24). De nos jours, dominerait le management « par objectifs » : l'employé doit impérativement atteindre les objectifs individuels fixés par l'entreprise (Charazac, 2010, p.123). Cet auteur explique que la maximisation des profits à court terme constitue un objectif prioritaire, avec comme conséquence que tout doit être quantifiable, allant de la performance à l'implication du travailleur.

Dans le secteur tertiaire, une grande partie des dispositifs managériaux gravitent autour de l'employé : individualisation des salaires et des objectifs à atteindre, référentiel de compétence individuel, sollicitation de l'initiative personnelle (Buscatto, 2006 ; Lamrani, 2009 ; Linhart, 2009 ; Staw, 1991). Buscatto parle d'un « modèle managérial centré sur la personne du travailleur » (Buscatto, 2006, p.70). L'entreprise paraît s'intéresser de près à l'individu et semble accorder un espace à l'expression de sa singularité, estompant ainsi la loi du profit.

Voici une annonce d'emploi parue dans le journal « Le Temps » (mai 2011), particulièrement représentative de ce « modèle managérial centré sur la personne du travailleur » (Buscatto, 2006, p.70). Des quêtes caractéristiques de l'individu hypermoderne, tels que la responsabilité de soi et l'accès au succès, s'y retrouvent. Mercuri Urval recherche un « *associate consultant* ». Ils annoncent :

« [...] en plus d'une grande autonomie et des responsabilités importantes, nous vous offrons de réelles perspectives de carrière et la possibilité d'agir en véritable entrepreneur. Un modèle de rémunération évolutif et en corrélation avec votre succès et surtout avec le développement à long terme des relations avec nos clients » (p.6).

Cette centration des pratiques managériales sur l'individu n'est cependant pas sans failles. Amado, psychosociologue et psychanalyste, considère, dans des propos quelques peu tranchés, que « difficulté de la maîtrise et neutralisation du désir d'autrui, réduction de l'altérité, réification, perversion, obsessionnalité [...] » (Amado, 2008, p.15) font partie du quotidien de l'entreprise hypermoderne. Lamrani, psychosociologue, note, quant à lui, la présence d'un « management paradoxal, fait

d'injonctions qui sont supposées développer les collaborateurs [...] mais dans la réalité elles sont vécues comme inhibantes et bloquantes » (Lamrani, 2009, p.178). Enfin, on mentionnera encore Jacob, psychologue du travail, et Natanson, psychanalyste, qui considèrent que cette centration sur l'individu peut constituer un moyen de « manipulation de la conscience professionnelle [...] » (Jacob & Natanson, 2010, p.176).

Il est évident que cette focalisation sur l'individu - les discours et les pratiques psychologiques des managers en sont une apogée - ne constitue pas uniquement un élan d'humanisme à l'égard de l'employé. Ce travail tentera d'en rendre compte.

2.2 Problématique et précisions terminologiques

Selon Brunel, les discours et les pratiques psychologiques des managers sont « génériques » (Brunel, 2004, p.153) : ils tendent à énoncer des généralités et ne varient guère en fonction du contexte. Bien que pouvant ainsi se retrouver dans toute entreprise, dans le secteur privé tout comme dans le secteur public, certaines y sont plus réceptives. Brunel (2004) souligne par exemple qu'on les trouve davantage dans les structures où les relations hiérarchiques tendent à s'évaporer que dans celles qui fonctionnent encore sur la base d'une forte hiérarchie entre collaborateurs. Loriol (2005), quant à lui, montre des réceptivités différentes en fonction du domaine d'activité. La réception de ces discours ne fera cependant pas partie de ma problématique. Je tenterai de mettre en évidence que ces discours et pratiques psychologiques peuvent constituer une forme de manipulation de l'employé : l'individu ainsi que son comportement sont dirigés vers les normes et les intérêts de l'entreprise, alors que celui-ci pourrait croire qu'il travaille dans son propre intérêt et pour son propre développement.

Les quelques exemples concrets de discours psychologiques qui illustreront régulièrement, dans le chapitre 2, les propos des sociologues, sont principalement issus de littérature managériale utilisée dans des cours de management sur l'Arc Lémanique (Haute Ecole de Gestion de Genève et Haute Ecole Commerciale de l'Université de Lausanne). L'ouvrage de Robbins et DeCenzo (2008) donne un aperçu général des pratiques de management. L'ouvrage de Bergmann et Uwamungu (2001) expose le rôle que devrait suivre un manager. Le guide suisse de carrière

« Career Starter » (2010), permet, quant à lui, de mettre en évidence les discours psychologiques pouvant être diffusés en amont de l'entreprise.

« Individuation », « développement personnel », « réalisation de soi » : différents termes sont utilisés par les auteurs, avec des acceptions différentes de ce qu'ils recouvrent en fonction du contexte et du cadre théorique adopté. Je ne rentrerai pas dans ces débats. Je considérerai que ces termes évoquent la possibilité de se construire en tant que sujet et de s'épanouir par son travail.

Avant de poursuivre, il importe encore de définir le terme de management, dont les définitions sont nombreuses et variées. Je me baserai sur la définition synthétique qu'en donnent Robbins et DeCenzo (2008). Selon ces auteurs, il s'agit d'un « processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante via et avec autrui » (Robbins & DeCenzo, 2008, p.28). Cette perspective d'un management « via et avec » autrui ne se refléterait-elle pas dans les discours et dans les pratiques psychologiques des managers ?

En prenant appui sur les travaux de sociologues ayant mené des recherches sur le monde du travail et sur la psychologisation, certaines finalités pouvant être poursuivies par les discours et par les pratiques psychologiques des managers seront à présent dégagées.

CHAPITRE 2 : UN ÉCLAIRAGE SOCIOLOGIQUE SUR LES DISCOURS ET LES PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES DES MANAGERS

Considérer les discours et les pratiques psychologiques des managers sous un éclairage sociologique permettra, dans un premier temps, d'en placer la lecture au sein d'une organisation comportant des rapports de force. Dans les travaux des sociologues sur lesquels le présent chapitre prendra appui, la psychologisation est fréquemment conçue comme révélatrice d'une évolution du pouvoir exercé dans les organisations. Cette perspective sera dans un premier temps développée. Le type de psychologie utilisé par les managers ainsi que la manière dont ils y ont recours seront également explicités (section 1). Dans un second temps, j'examinerai de manière plus détaillée les finalités pouvant être poursuivies par les discours et par les pratiques psychologiques des managers (sections 2 et 3). Cette psychologisation sera ainsi appréhendée par le biais d'un autre discours : celui de sociologues.

1. La subjectivité : cible d'une nouvelle forme de pouvoir ?

« Si nous comprenons bien la psychologie actuelle, l'homme est l'ultime symbole du conflit et du paradoxe » (Peter & Waterman, 1984, p.55). Pour Peter et Waterman (1984), consultants du grand cabinet de conseil McKinsey, l'homme ne fonctionne donc pas de manière rationnelle. Ils préconisent alors de saisir comment les meilleures entreprises gèrent les contradictions inhérentes à l'être humain afin de pouvoir atteindre leur niveau de succès. Ces consultants effectuent dans leur ouvrage « *In Search of Excellence : Lessons From America's Best-Run Companies* », une revue des pratiques managériales menant, selon eux, à l'excellence. À l'examen de leur texte, on peut remarquer qu'ils emploient fréquemment des concepts et théories issus de la psychanalyse, du béhaviorisme, ou encore de la psychologie cognitive afin de décrire notamment des problèmes liés au management. La section 1 aura pour objectif de montrer que ce type discours psychologique - de nos jours répandus au sein des entreprises - peut former une pratique de pouvoir.

Le pouvoir fait partie de tout groupe et de toute organisation. Il peut prendre des formes variées et différentes interprétations lui sont attribuées (Barus-Michel & Enriquez, 2002). Dans ce présent travail, il sera entendu de la manière suivante : « Le pouvoir s'affirme toujours par rapport à une inertie ou à une résistance présumée [...] Il apparaît alors comme une énergie appliquée sur des éléments à soumettre [...] » (Barus-Michel & Enriquez, 2002, p.212).

Heller (2005), spécialisé dans la communication dans les organisations et membre de l'équipe Geriico (Groupe d'Études et de Recherche Interdisciplinaire en Information et Communication de l'Université de Lille), stipule que le pouvoir au sein de l'entreprise s'exerce à présent sur ce qu'il nomme la « psyché ». Par ce terme, il se réfère à notre intériorité, appréhendée par un ensemble de savoirs scientifiques (Heller, 2005, p.3). Il considère qu'à une « anatomopolitique » (Heller, 2005, p.2) qui avait cours dans la société disciplinaire et au temps du taylorisme, a succédé une « psychopolitique » (Heller, 2005, p.2) : l'entreprise cherche à influencer la psychologie de l'employé afin d'obtenir un engagement optimal de ce dernier qui répondra dès lors de manière plus appropriée aux exigences de productivité. L'analyse que Linhart (2009) effectue de l'évolution du monde du travail va également dans ce sens. Cette sociologue du travail met en évidence une forte sollicitation de la subjectivité du travailleur, sollicitation qu'elle conçoit comme le reflet d'une nouvelle forme de pouvoir. Elle relève qu'au temps du taylorisme, les gestes du travailleur étaient au centre de l'attention des managers, ces derniers cherchant à les rendre productifs de la meilleure manière possible. La subjectivité du travailleur ne bénéficiait d'aucun espace d'expression. De nos jours, celle-ci est toutefois au centre des préoccupations managériales, les managers fractionnant les émotions et les affects en ressources productives. Il s'agit de formater entièrement l'individu, et non plus uniquement son corps, ses gestes, l'enfermant ainsi au sein de l'entreprise (Linhart, 2009). Brunel, sociologue clinicienne, qualifie d'ailleurs les managers de « managers de l'âme » (Brunel, 2004, p.3). Le discours managérial « [...] propose de faire appel à une complexité qu'il maîtrise peu, à savoir l'esprit humain, pour résoudre une complexité qu'il ne sait pas gérer, à savoir l'environnement mouvant et concurrentiel » (Brunel, 2004, p.18). Brunel (2004) et Linhart (2009) mettent ainsi en évidence que les émotions, les cognitions, ou encore les affects de l'employé, sont fortement sollicités par les managers et semblent représenter une clé pour impliquer les salariés dans leurs tâches.

Si le succès d'une entreprise peut s'obtenir en influençant la psychologie et le comportement des travailleurs, il n'est alors pas étonnant que les managers soient amenés à utiliser des concepts et théories issus de la psychologie. Le phénomène n'est pas nouveau et les psychologues eux-mêmes sont parfois visés par les critiques portant sur leur application de la psychologie dans le management. Il y a presque

cinquante ans, Lacan (1966, cité par Aubert & de Gaulejac, 1991), dans ses *Écrits*, posait un regard fort critique sur l'utilisation de la psychanalyse par le courant des relations humaines. Il dénonce un « *human engineering* » (Lacan, 1966, cité par Aubert & de Gaulejac, 1991, p.109) : la psychanalyse, déformée par la domination du béhaviorisme, serait utilisée pour adapter l'individu aux exigences de l'entreprise.

Comment la psychologisation peut-elle alors constituer une pratique de pouvoir, voire une forme de manipulation, comme pourrait le suggérer l'intonation critique des termes de « *human engineering* » (Lacan, 1966, cité par Aubert & de Gaulejac, 1991, p.109), « managers de l'âme » (Brunel, 2004, p.3), « psychopolitique » (Heller, 2005, p.2) ? Il existe naturellement diverses explications. Les chapitres 2 et 3 proposeront des pistes. L'explication synthétique que propose Demailly (2006) peut toutefois déjà être évoquée. Cette sociologue postule que trois manières d'envisager l'intériorité sous-tendent le pouvoir qui peut être exercé sur la psychologie individuelle : l'intériorité peut être conçue comme « explicative », « anticipable », ou encore « autorégulable » (Demailly, 2006, p.12). En véhiculant l'idée d'une intériorité « explicative » (p.12), elle suggère que cette dernière serait à la source de l'explication de certaines situations. L'individu est conçu comme responsable et autonome. En présentant l'intériorité comme « anticipable » (p.12), il serait dès lors possible de calculer à l'avance les réactions de l'individu. Demailly (2006) précise qu'il s'agit d'un certain type de psychologie qui véhicule la figure d'un individu « calculable » (p.13). Enfin, en voyant l'intériorité comme « autorégulable » (p.13), elle suggère que l'individu serait conçu comme pouvant intérioriser des normes. Cette sociologue mène toutefois une réflexion sur la psychologisation des rapports sociaux en général. Même si son étude n'est ainsi pas spécifique à la psychologisation dans le management, la description qu'elle donne de ce mécanisme de domination me paraît pouvoir être transposée à la psychologisation au sein du management. Demailly (2006) explique en effet que la psychologisation construit une certaine figure de l'individu. Dans notre contexte, cela pourrait construire la figure du travailleur.

Des exemples concrets de discours psychologisants énoncés dans le cadre de la description de techniques de management seront à présent mentionnés. Cela permettra de donner un aperçu du type de psychologie utilisé par les managers et mettra en évidence la manière dont ils tendent à y avoir recours.

1.1 Influencer le comportement et la psychologie individuelle du travailleur

Le guide suisse de carrière « *Career Starter* » (2010) est destiné aux étudiants en fin d'études, voire à des futurs managers censés « se manager » pour être recrutés. Le discours énoncé dans ce guide semble mettre en avant l'importance pour le futur employé de comprendre son propre fonctionnement psychique ainsi que celui d'autrui afin de mieux le maîtriser. Un texte rédigé sous la direction de Steve Binggeli souligne par exemple l'importance de la gestion de l'impression durant un entretien. Pour ce faire, des techniques verbales, le mensonge et le comportement non verbal sont décrits. La conclusion suivante est finalement indiquée :

« Il est important de bien connaître ces techniques [...] il faut garder à l'esprit que la maîtrise de ces techniques requiert de l'entraînement si l'on souhaite marquer des points tout en donnant l'impression que l'on est parfaitement naturel » (Binggeli, cité par « *Career Starter* », 2010, p.176).

Comprendre pour influencer : en examinant la littérature managériale, ce lien semble apparaître fréquemment dans les discours psychologiques des managers. Les propos de Robbins et DeCenzo sont sans équivoques : « Les managers ont tout intérêt à savoir comment influencer le comportement de leurs employés en faveur de l'organisation » (Robbins & DeCenzo, 2008, p.246). Le discours que tiennent Bergmann et Uwamungu (2001) sur la motivation illustre bien ce souci. Ils mentionnent diverses théories psychologiques sur la motivation et concluent qu'il importe notamment de :

« [...] rendre les motivations instrumentales [...] une fois qu'on est aussi certain qu'on peut l'être des désirs de ses collaborateurs, il faut structurer le travail et les récompenses de manière à ce que le travail bien fait soit pour le collaborateur le moyen qui lui permet de satisfaire un besoin qui lui tient à cœur » (Bergmann & Uwamungu, 2001, p.109).

Les séminaires dispensés aux managers par le Centre de Recherche et d'Études sur la Croissance Industrielle (CRECI)⁴, explicités par Aubert et de Gaulejac (1991) dans leur étude, sont un exemple représentatif de ce mode de fonctionnement. Aubert et de Gaulejac (1991) tentent de saisir la dynamique qui prévaut dans les entreprises où règne une forte idéologie de l'excellence. Leur étude sera évoquée plus en détail dans

⁴ Le lecteur désirant de plus amples informations sur le CRECI peut se référer au site suivant : www.creci.fr

la dernière section. Selon ces sociologues et psychosociologues, le management qui domine dans ces entreprises propose des séminaires pour améliorer la performance des managers, ces derniers devant impérativement atteindre le niveau requis d'excellence. Diverses techniques pouvant notamment être inspirées de la psychologie cognitivo-comportementale sont enseignées. Lamrani (2009) souligne d'ailleurs que les formations actuelles en management sont fortement axées sur l'individu, ses relations, ses émotions ou encore ses difficultés. Il précise qu'il s'agit d'un type de pédagogie qui fournit aux managers « des modes d'emploi, une pédagogie du prescrit et des injonctions du formateur [...] » (Lamrani, 2009, p.175).

Aubert et de Gaulejac (1991, p.91) expliquent que selon le CRECI, quatre lois devraient être suivies pour effectuer un management efficace : « La loi du transfert motivationnel », de la « pression d'enjeu », de la « ré-compensation performante » et enfin, « la loi de la sanction des hors jeux ». Aubert et de Gaulejac (1991) mentionnent quelques extraits de ces principes, exposés lors des séminaires. On peut constater que ces lois se basent sur différents courants de la psychologie. « La performance individuelle et collective dépend de la capacité du manager de sublimer et de transmettre sa passion [...] » (CRECI, cité par Aubert & de Gaulejac, 1991, p.91). Cette « loi du transfert motivationnel » semble prendre appui sur un concept issu de la psychanalyse afin de présenter aux managers une manière d'améliorer l'efficacité du travailleur. La « loi de la ré-compensation performante », quant à elle, suggère que « [...] plus on dit à un managé qu'il est bon sur les points où il est bon, plus il devient bon sur ces points-là et les points adjacents. Plus on dit au managé qu'il est mauvais, plus il devient mauvais, même sur les points où il était bon » (CRECI, cité par Aubert & de Gaulejac, 1991, p.93). Comme le soulignent Aubert et de Gaulejac (1991), on retrouve ici une application de la psychologie sociale dont l'« effet Hawthorne », issu des expériences d'Elton Mayo à la Western Electric Company (Aubert & de Gaulejac, 1991, p.93), brièvement évoquées dans le chapitre 1. Dans ces discours, la psychologie comportementaliste, la psychologie sociale expérimentale et parfois la psychanalyse, sont mises au service du management afin de faire adhérer au mieux l'individu à l'entreprise ainsi qu'à ses exigences de productivité (Aubert & de Gaulejac, 1991). Dans les exemples de discours psychologisants susmentionnés, la figure d'un individu « calculable » qui peut être

véhiculée, selon Demailly (2006, p.13), par la psychologisation est par ailleurs saillante.

Il est naturellement nécessaire pour un manager de comprendre la psychologie des individus avec qui il travaille. Il importe toutefois d'être attentif à la manière dont ces théories psychologiques sont utilisées. Cet aspect n'est pas abordé par les sociologues.

1.2 Dilution des références

Selon Robbins et DeCenzo, la psychologie peut « [...] éclairer les managers sur la diversité humaine » (Robbins & DeCenzo, 2008, p.44). Or, si les managers veulent saisir cette diversité humaine, ils ne semblent néanmoins pas mettre en évidence la diversité des courants de la psychologie sur lesquels ils prennent appui. Dans les discours psychologiques tenus par le CRECI, tels qu'évoqués précédemment par Aubert et de Gaulejac (1991), tout comme dans ceux tenus par Bergmann et Uwamungu (2001) ou encore par Robbins et DeCenzo (2008), on remarque en effet que différents courants psychologiques - cognitivo-comportemental, social-expérimental, psychanalytique ou encore cognitiviste - sont mélangés sans pour autant relever qu'il ne s'agit pas de la même appréhension de l'être humain. Dans l'ouvrage de Peter et Waterman (1984), il arrive même que les sources soient absentes. La référence à la psychologie est souvent peu précise et tend à établir des généralités. Ces consultants citent par exemple une « [...] étude psychologique récente où l'on demandait à un échantillon d'hommes pris au hasard de juger leur « aptitude à s'entendre avec autrui » (ma traduction) » (Peter & Waterman, 1984, p.56). Peter et Waterman (1984) indiquent ensuite le pourcentage d'individus ayant fourni une réponse positive afin de démontrer que « nous pensons tous être les meilleurs (ma traduction) » (Peter & Waterman, 1984, p.57). Ils en concluent que pour une entreprise qui souhaite atteindre l'excellence, il importe d'instaurer un mode de fonctionnement permettant de renforcer cette dimension de l'être humain.

En réduisant la diversité de la psychologie, les auteurs réduisent finalement également la diversité humaine, pourtant recherchée par Robbins et DeCenzo (2008). L'être humain au travail semble ainsi apparaître non pas comme une singularité, mais comme un *individu* si l'on se réfère à la définition d'Ardoino et Barus-Michel, qui le renvoie à l'idée d'une entité « [...] interchangeable, sans histoire propre, du registre

de l'homogénéité et de l'universalité » (Ardoino & Barus-Michel, 2002, p.259). Dans ce chapitre, j'utiliserai ainsi le terme d'« individu » car il me paraît refléter adéquatement la figure de l'être humain véhiculée par les discours et pratiques psychologiques des managers. En effet, le fonctionnement de l'être humain semble universalisé, tel que présenté par la théorie à laquelle se réfèrent les managers.

En résumé : de nos jours, il semblerait qu'au sein de l'entreprise, la psychologie de l'individu - ou des groupes - soit prise comme cible pour favoriser l'adhésion des employés à l'entreprise ainsi que leur productivité. Ce premier éclairage a ainsi mis en évidence que dans ce contexte, les discours et les pratiques psychologiques des managers pourraient constituer une forme de pouvoir. Les quelques extraits de cours ainsi que de discours managériaux mentionnés suggèrent que les théories issues de la psychologie - qui se centre sur la psychologie individuelle ou sur le comportement - sont principalement utilisées pour adapter l'individu aux exigences de l'entreprise plutôt que pour comprendre ses besoins et lui permettre de se réaliser. Afin de déterminer si cet usage de la psychologie par les managers peut constituer une forme de manipulation de l'employé, il faut à présent comprendre de manière plus détaillée les préconisations - et les finalités qui en découlent - pouvant sous-tendre ce pouvoir. C'est ce qui sera examiné dans les sections 2 et 3.

2. Diffusion de discours et de pratiques psychologiques par effritement du collectif

J'examinerai à présent plus en détail de quelle manière et dans quelle direction les discours et pratiques psychologiques des managers peuvent influencer le subordonné. Nous verrons ici que les managers semblent implicitement préconiser l'individualisme. Dans un premier temps, je mettrai en évidence que la psychologisation est portée par une dynamique d'individualisation qui prévaut dans le monde du travail et peut diffuser elle-même un effritement du collectif de travail. Dans un second temps, j'explicitierai une finalité pouvant être poursuivie par cette psychologisation : le report de responsabilités sur l'individu. Des exemples de discours psychologiques sur les compétences ainsi que sur les difficultés au travail viseront à illustrer cette dimension.

2.1 L'individualisation

Comme l'annonce déjà le principe du management par objectifs⁵ et son centrage sur l'individu, la cohésion du collectif de travail est mise à mal. Peu de place est laissée - ou prise - pour l'action et pour la pensée collective ; sommé d'être autonome, l'individu doit trouver en lui-même les ressources pour agir efficacement (Castel, Enriquez & Stevens, 2008 ; Charazac, 2010 ; Lamrani, 2009 ; Linhart, 2009). Bergmann et Uwamungu (2001) mentionnent d'ailleurs que les managers doivent activer le potentiel des subordonnés, savoir faire « [...] accoucher ce qu'il y a déjà en eux » (Bergmann & Uwamungu, 2001, p.143). Pour Linhart (2009), la psychologisation qui prévaut dans le management constitue une apogée de cette dynamique d'individualisation des travailleurs. D'autres sociologues vont également dans ce sens. Dans l'article de Castel, Enriquez et Stevens (2008) ou encore de Charazac (2010), le coaching, pratique d'inspiration psychologique, est par exemple considéré comme une manière de miner davantage la cohésion d'un collectif de travail déjà peu uni. Pour Amado, cette pratique constitue « un échec du collectif » (Amado, 2004, p.45). En effet, il est recommandé à l'employé d'effectuer un travail sur lui-même afin de développer tout son potentiel ou de résoudre un problème de travail (Amado, 2004 ; Brunel, 2004).

En examinant les discours et les pratiques psychologiques des managers, Brunel relève pourtant la prééminence d'une « conception relationnelle » (Brunel, 2004, p.24) de l'individu au travail : la relation à soi, à autrui et au travail sont au centre de l'attention des managers au détriment du travail même. Ces dimensions relationnelles ne seraient cependant pas auscultées sous un angle social, mais psychologique. À titre d'exemple, on pourrait mentionner que Robbins et DeCenzo (2008) exposent l'importance du travail et des décisions en groupe, notamment parce que « les décisions collectives facilitent l'acceptation d'une solution une fois le choix finalement fait » (Robbins & DeCenzo, 2008, p.142). Dans leur ouvrage, les relations entre individus semblent principalement appréhendées en termes d'influence psychologique. On notera par ailleurs que l'on retrouve ici le souci de comprendre autrui - et ses interactions - pour influencer son comportement ou sa psychologie. Pour Brunel (2004) ainsi que pour Castel, Enriquez et Stevens (2008), le social

⁵ Voir chapitre 1

s'évapore, laissant la place à une psychologisation des rapports sociaux. Cela peut alors instaurer, comme l'exprime Castel, une « a-sociale-sociabilité » (Castel, 1981, p.183) où le psychologique remplace le social qui s'effrite. Le monde du travail apparaît ainsi comme une collection d'individus que les discours et les pratiques psychologiques des managers semblent entretenir.

Linhart (2009), tout comme Castel (1981, 2008) et Brunel (2004), perçoivent cette individualisation d'un œil critique. Ces sociologues se situent dans la filiation de Durkheim. Comme l'explique Linhart (2009), le travail est dès lors conçu comme une possibilité de *don de soi* à la société, une occasion de participer à une œuvre collective et de pouvoir se rendre utile à la société. Or, Linhart (2009) montre que cette focalisation sur la subjectivité du travailleur l'isole non seulement du collectif de travail - un collectif essentiel pour sa socialisation - mais met en plus à mal cette dimension altruiste du travail. Cela entraîne une prépondérance du narcissisme ; l'individu ne travaille plus que pour lui-même et pour l'entreprise qui serait à son image, mais dans laquelle il se retrouve finalement enfermé.

Les discours et les pratiques psychologiques des managers ne sont toutefois pas nécessairement une simple conséquence de la dynamique d'individualisation prévalant dans le monde du travail. Comme cela sera à présent mis en évidence, rompre le collectif de travail n'est pas dénué de certains enjeux.

2.2 Une « perversion des rapports de causalité »

Blondeau et Rouchy (2004) mènent une brève réflexion sur la diffusion de la psychologisation dans diverses sphères professionnelles et sociales. Ils mentionnent que cette psychologisation risque d'entraîner ce qu'ils qualifient de « perversion des rapports de causalité » (Blondeau & Rouchy, 2004, p.7) : la responsabilité d'un événement est systématiquement reportée sur l'individu, niant les éventuels facteurs sociaux ou organisationnels en jeu. L'intériorité semble ainsi appréhendée, en reprenant le terme de Demailly (2006, p.13), comme étant « explicative » : elle est à l'origine d'une certaine situation. Les discours et les pratiques psychologiques des managers - se centrant sur l'individu et sa psychologie - me paraissent instaurer le même mécanisme. En se focalisant sur l'individu, en faisant appel à son intériorité pour faire face aux difficultés au sein de l'entreprise, l'organisation du travail n'est ainsi pas remise en cause ou du moins, comme le souligne Loriol (2005), son rôle est

atténué : les conflits, le succès, ou encore l'échec sont attribués au sujet. Castel, Enriquez et Stevens (2008) qualifient également la psychologisation de « perversion » (p.23) car « non seulement c'est l'individu - et jamais le collectif de travail - qui est jugé sur son travail, et en même temps il est jugé sur sa personnalité. Si quelqu'un fait une erreur, il est qualifié d'incompétent » (Castel, Enriquez & Stevens, 2008, p.23). Dans certains cas, une vulnérabilité ou une force individuelle peuvent effectivement être à la source d'un certain événement. Or, par le biais de la psychologisation, elles deviennent une explication systématique (Blondeau & Rouchy, 2004).

Dès lors, comme le suggérait Castel en 1981, un changement du rapport au travail ou de l'individu paraît préconisé au détriment d'un changement des conditions de travail. Le coaching en est une illustration typique. Se centrant exclusivement sur l'individu, cette pratique psychologisante peut permettre de faire l'économie d'une réflexion sur le contexte organisationnel dans lequel s'intègre le travailleur (Amado, 2004 ; Lamrani, 2009). Ce dernier va s'adonner à une gestion de lui-même, soutenue par ses capacités auto-réflexives - typiques de l'individu hypermoderne. Cette réflexivité est davantage narcissique que professionnelle (Amado, 2004 ; Brunel, 2004). Analysant de près les pratiques d'inspiration psychologique, Brunel parle d'ailleurs d'« ingénierie du Soi » (Brunel, 2004, p.86), laquelle se nourrit principalement de la psychologie cognitivo-comportementale. En effet, ce courant peut donner des pistes sur les moyens de changer le comportement (Brunel, 2004). Toutefois, on précisera que ce type de coaching psychologisant n'est pas entrepris de manière unanime et varie considérablement en fonction de qui le prodigue. Il pourrait aussi être entrepris dans une orientation psychosociologique et consisterait alors à aider l'individu à saisir les différentes dialectiques à l'œuvre dans l'organisation, l'aider à y trouver sa place et à agir au sein d'un collectif (Amado, 2004 ; Lamrani, 2009).

Des propos d'Amado (2008), Brunel (2004), Castel, Enriquez et Stevens (2008) ou encore Stevens (2008), il ressort que renversant la responsabilité des difficultés (ou du succès) sur l'individu, les discours et les pratiques d'inspiration psychologique ont tendance à normaliser le comportement du travailleur. En effet, ces mêmes discours énoncent ce que devrait être le comportement, suggérant ainsi que l'employé doive s'y adapter. Cet aspect est particulièrement notable dans le discours

sur l'intelligence émotionnelle qui sera examiné dans ce qui suit. Comme tiennent à le souligner Castel, Enriquez et Stevens, « la normalisation de l'être humain est une déviation de la psychologie » (Castel, Enriquez & Stevens, 2008, p.27).

Dans cet éclairage sociologique, quelques nuances sont de rigueur. En effet, dénoncer l'utilisation de *la* psychologie - discipline qui permettrait d'adapter l'individu aux intérêts de l'organisation - pourrait être compris comme une critique générale de la présence de la psychologie au sein des entreprises. Le lien entre l'utilisation de la psychologie et l'effritement du collectif de travail semble en effet présenté comme une quasi-fatalité par les sociologues. Si les discours et les pratiques psychologiques des managers peuvent sous-tendre une individualisation de l'individu au travail, c'est bien parce que les managers empruntent principalement des concepts aux courants de la psychologie axés sur l'individu ou sur le comportement, alors que l'individu se trouve dans un environnement riche en interactions et se voit confronté à des problèmes impliquant autrui ou le contexte organisationnel qui l'entoure.

En gardant à l'esprit ces éléments, on peut repérer cette individualisation et cette « perversion des rapports de causalité » (Blondeau & Rouchy, 2004, p.7) de manière privilégiée dans certains discours psychologiques sur les compétences ainsi que sur les difficultés au travail.

2.2.1 L'exemple d'un discours psychologique sur les compétences : l'intelligence émotionnelle

Dans le premier chapitre, j'ai évoqué que de nombreuses mutations traversent constamment le monde de l'entreprise. Celles-ci ont également des répercussions sur les compétences requises. En effet, dans le monde du travail actuel, les compétences relationnelles et émotionnelles sont de plus en plus fréquemment sollicitées au détriment des aspects techniques, dans les discours tout comme dans la pratique (Amado, 2008 ; Aubret & Gilbert, 1997 ; Linhart, 2009). Comme le relève Lichtenberger (2003), la notion de compétence est source de nombreux débats. Sa définition théorique est difficile à saisir et varie selon le cadre théorique adopté. Ces débats ne seront pas abordés. Dans ce qui suit, il s'agira, dans un premier temps, d'illustrer brièvement cette conformisation des comportements pouvant être poursuivie par la psychologisation, puis, dans un second temps, d'illustrer l'individualisation et le report de responsabilités sur l'individu, évoqués plus haut.

Le discours managérial sur les compétences semble exemplaire de la mobilisation subjective préconisée par les managers. Selon Le Bianic (2005), ce concept de compétence donne - ou impose - aux travailleurs la possibilité « d'investir d'un sens subjectif leur travail » (Le Bianic, 2005, p.451). Cette notion impliquant le savoir-être, ce sociologue explique que l'individu peut ainsi personnaliser son travail et en devenir un véritable acteur. La notion de compétence fait appel à la responsabilité du travailleur (Le Bianic, 2005 ; Lichtenberger, 2003). Pour notre individu hypermoderne à la quête de lui-même et de responsabilités, cela pourrait éventuellement constituer une voie pour s'épanouir au travail. Or, Linhart (2009) et Davezies (2004)⁶ attirent notre attention sur le fait que si l'implication subjective est préconisée par les managers, elle est toutefois permise si elle respecte les modalités fixées par l'entreprise. En effet, le travail serait, selon ces auteurs, constamment surveillé. La singularité du sujet se voit ainsi standardisée. En amont de l'entreprise, on peut relever le même principe. « *Career Starter* » (2010) préconise par exemple de manière récurrente l'authenticité du sujet pour mener à bien un entretien d'embauche. Ce guide semble même faire un éloge de l'authenticité et de l'expression de la singularité de chacun. Or, simultanément, il fournit une grille précise des qualités qu'il est souhaitable de montrer ou au contraire, de masquer.

En examinant le discours sur les compétences énoncé dans « *Career Starter* » (2010), le savoir-être est fréquemment référé à la notion d'intelligence émotionnelle. Il en va de même dans l'ouvrage de Robbins et DeCenzo (2008). Ces auteurs préconisent fortement le développement et l'évaluation de l'intelligence émotionnelle. Pour appuyer leurs propos, ils citent diverses études arrivant toutes à la même conclusion : l'intelligence émotionnelle améliore considérablement les performances du travailleur. Comme le suggère Chanlat (2003), bien qu'il soit important d'intégrer les émotions au sein du management, ce discours psychologisant mérite un certain recul critique.

Cette notion a été rendue populaire suite à la publication de l'ouvrage de Daniel Goleman, psychologue américain, intitulé « *Emotional Intelligence : Why It can Matter More Than IQ* » (Brunel, 2004). Comme le fait remarquer Chanlat, « il s'agit

⁶ Davezies (2001,2004) est médecin du travail. Il mène une réflexion sur le stress au travail en lien avec l'organisation du travail.

avant tout d'une construction qui s'inspire de la biologie, de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale dans sa version expérimentale » (Chanlat, 2003, p.125). Sans pouvoir s'étendre sur sa théorie, on relèvera que Goleman (1999), dans son second tome intitulé « *Working with Emotional Intelligence* », s'adonne à un éloge de la maîtrise des émotions au travail, émotions qui seraient à la source de l'excellence. Il regroupe cinq compétences émotionnelles et sociales essentielles pour être performant : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie ainsi que les aptitudes humaines.

Chanlat (2003) effectue une analyse critique de la notion d'intelligence émotionnelle. Parmi les différentes critiques qu'il émet, il met en évidence le caractère « dépolitisé » (Chanlat, 2003, p.125) des qualités individuelles et interpersonnelles regroupées sous la notion d'intelligence émotionnelle. Bien que celles-ci soient définies au sein d'une relation asymétrique, les relations de pouvoir sont mises sous silence ou sont estompées. Il souligne ainsi qu'une idée d'égalité serait véhiculée, alors que résiderait derrière cette notion une absence totale de démocratie. En effet, ce discours semble préconiser ce que devrait être le comportement du travailleur. On pourrait y concevoir une forme de conformisation des comportements.

Menant une étude sur ce qu'elle qualifie de « capitalisme émotionnel » (Illouz, 2006, p.18) - défini dans le chapitre 1 - Illouz (2006) relève que cette théorie de l'intelligence émotionnelle est devenue dans le monde du travail un instrument permettant d'améliorer les performances des travailleurs et de classer ces derniers en fonction de leurs compétences ; les qualités individuelles et interpersonnelles semblent être érigées en capital et sont présentées comme essentielles au succès de l'entreprise. Elles dévoileraient le potentiel des employés. Des caractéristiques propres au sujet, dans sa dimension émotionnelle et affective, sont reliées à des critères de productivité (Illouz, 2006). L'individu se retrouve évalué dans son essence même (Brunel, 2004 ; Illouz, 2006). On soulignera que dans ce discours, l'efficacité de l'individu au travail est présentée comme le fruit d'une compétence purement individuelle, tout comme le sera également l'échec. On retrouve ainsi l'individualisation et le report de responsabilités sur le travailleur, pouvant être poursuivis par la psychologisation.

La personne même du travailleur étant constamment sous la loupe des supérieurs, le travailleur est sous forte pression (Castel, Enriquez & Stevens, 2008). Selon ces sociologues, l'entreprise mettrait alors à disposition des techniques de gestion du stress. Le discours psychologisant sur le stress constitue une autre illustration intéressante de l'individualisation et de la « perversion des rapports de causalité » (Blondeau & Rouchy, 2004, p.7) pouvant être poursuivies par les discours et pratiques psychologiques des managers.

2.2.2 L'exemple d'un discours psychologique sur les difficultés au travail : le stress

Les difficultés font partie du quotidien au travail. Si elles sont prises en charge adéquatement, elles n'empêchent pas que le travail puisse permettre à l'individu de s'épanouir. Il ne s'agira pas, à présent, d'exposer les différentes théories et approches psychologiques existant sur le stress et encore moins de nier leur pertinence. À travers la lecture critique de sociologues, il importera d'éveiller l'attention sur le fait qu'une psychologisation des difficultés au travail peut ne pas être bénéfique pour le travailleur.

« Stress », « souffrance au travail », « burn-out » : ces termes, proposés par les dirigeants ou sollicités par les subordonnés, semblent être fréquemment employés pour évoquer des difficultés professionnelles (Stevens, 2008). La mise en mots des difficultés au travail a un riche passé que Loriol (2000) retrace dans son étude. Ce sociologue réalise une analyse historique des discours sur la mauvaise fatigue et sur les difficultés au travail. Son étude peut éclairer ma problématique dans la mesure où elle met en évidence l'évolution ainsi que les enjeux pouvant se cacher derrière le discours des dirigeants sur les difficultés au travail.

Loriol (2000) montre que diverses entités ont traversé l'histoire. « Acédie des moines », « neurasthénie », « burn out » : tous ces termes, explique-t-il, ne semblent pas être apparus par hasard. En effet, il relève que ce vocabulaire se diffuse durant des périodes d'instabilité, notamment lorsque l'individu doit faire face à de nouvelles requêtes. Ce sociologue conçoit ces discours qui se focalisent sur l'individu, son corps ou sa psychologie, comme pouvant constituer une manière de faire intérioriser aux hommes et aux femmes les nouvelles contraintes. Loriol (2000, p.191) donne l'exemple des mineurs britanniques de la deuxième partie du XVIII^{ème} siècle. Les

nouvelles formes d'organisation du travail les soumettaient à de fortes pressions ainsi qu'à un fort investissement physique. Les maux dont ces mineurs souffraient ont été classés sous le terme *nystagmus*, une maladie alors reconnue par la médecine. Les symptômes se déclinaient par exemple sous forme de maux de tête et de cauchemars nocturnes (Loriol, 2000). Des compensations ont été offertes aux travailleurs souffrant de ces maux, l'organisation du travail ne pouvant dès lors souffrir de revendications ouvrières. Cette réflexion sur l'apparition du *nystagmus* permet à ce sociologue d'illustrer la « force cognitive » (Loriol, 2000, p.191) des notions plus actuelles de stress, de burn-out ou de mauvaise fatigue : le point de vue porté sur les difficultés se déplace d'une sphère collective à une sphère individuelle.

Stevens (2008), menant une réflexion sur les différentes formes de psychologisation des rapports au travail, relève entre autre que lorsque les difficultés au travail sont décrites par les dirigeants à la lueur de la psychologie, le regard est effectivement dirigé vers la sphère individuelle : dépression, burn-out, harcèlement moral, etc. Gollac, Castel, Jabot et Presseq (2006) mènent, quant à eux, une étude sur la souffrance mentale au travail et sur ses formes de déni. Ils mettent en évidence le fait que si l'usage de cette terminologie psychologique peut permettre l'expression d'une souffrance, cette psychologisation dirige principalement l'attention sur la souffrance de l'individu au détriment du travail. Là encore, on peut concevoir la pertinence de la notion de « perversion des rapports de causalité » utilisée par Blondeau et Rouchy (2004, p.7) : les éventuels dysfonctionnements de l'organisation sont escamotés, la responsabilité - de l'origine de la souffrance tout comme de sa prise en charge - incombe systématiquement à l'individu. Gollac, Castel, Jabot et Presseq (2006) montrent ainsi que les discours psychologisants sur les difficultés au travail peuvent participer d'une « forme de déni » (Gollac, Castel, Jabot & Presseq, 2006, p.39) de l'origine professionnelle de ces difficultés. Dans sa recherche sur le stress au travail, Davezies (2001) fait d'ailleurs remarquer que les dirigeants empruntent principalement des théories cognitives pour expliquer le stress. Celles-ci proposent que cette difficulté soit fonction de l'évaluation cognitive faite par le sujet de la situation en question.

Dans la littérature managériale, le stress semble être la principale difficulté évoquée. Dans l'ouvrage de Bergmann et Uwamungu (2001), tout comme dans celui de Robbins et DeCenzo (2008), on retrouve effectivement une approche essentiellement

cognitive du stress au travail. Bien qu'ils mentionnent l'existence de stressseurs externes, Bergmann et Uwamungu soulignent particulièrement les stressseurs internes : « Répétons encore que ce n'est pas la situation objective en elle-même qui produit la réaction de stress mais bien la perception subjective qu'en a l'individu [...] » (Bergmann & Uwamungu, 2001, p.181). Les prises en charge suggérées sont généralement individuelles. Robbins et DeCenzo (2008, p.209) notent par exemple l'efficacité de programmes d'aide au personnel et de bien-être.

En résumé : l'éclairage des sociologues a permis de relever que la psychologisation qui a cours dans le management peut individualiser et responsabiliser le travailleur. Bien que l'individu hypermoderne aspire à être, en empruntant l'expression d'Ehrenberg, « entrepreneur » (Ehrenberg, 1991, p.16) de lui-même, les sociologues ont montré que cela tend à enfermer l'individu dans l'entreprise et dans des normes de comportement. Pour terminer ce chapitre, un prototype de pratique psychologisante sera encore examiné : le développement personnel.

3. Éloge du développement personnel et prolifération de pratiques psychologisantes

J'ai jusqu'à présent relevé que les discours et les pratiques psychologiques des managers semblent véhiculer la figure d'un individu calculable et préconisent implicitement l'individualisme. Dans ce qui suit, des sociologues apporteront un dernier éclairage sur la manière dont cet usage de la psychologie par les managers peut influencer, voire manipuler le subordonné. Dans un premier temps, je montrerai que le développement personnel au travail est explicitement préconisé. Dans un second temps, je mettrai en évidence une dernière finalité pouvant être poursuivie par les discours et pratiques psychologiques des managers : ce que Heller qualifie d'« instrumentalisation du rapport à soi » (Heller, 2005, p.9)

3.1 Le développement personnel au travail

Aubert et de Gaulejac (1991), Brunel (2004) ou encore Heller (2005) relèvent que dans le monde concurrentiel de l'entreprise où l'excellence - la recherche de qualité absolue - est une nécessité, l'entreprise serait présentée comme une opportunité pour l'individu de se construire, autant personnellement que professionnellement. Aubert et de Gaulejac (1991) ont étudié de près cette dimension. Dans leur recherche, ces auteurs visent à montrer le coût du mode de sollicitation du travailleur dans les

entreprises où règne un impératif d'excellence. Pour ce faire, ils ont interviewé individuellement et en groupe des cadres ; les écrits afférents à ces entreprises (brochures, projets, etc.) ont également été analysés. Selon ces chercheurs, un « système managinaire » dominerait dans ces entreprises (Aubert & de Gaulejac, 1991, p.46) : l'imaginaire est devenu la cible des pratiques managériales. Une fusion entre l'entreprise et l'individu est visée. Ces derniers doivent marcher dans le même sens, aspirer tous deux à l'excellence, idéologie à laquelle notre individu hypermoderne en quête de repères sera réceptif (Aubert & de Gaulejac, 1991). Selon ces auteurs, l'entreprise peut s'instaurer comme médiateur entre l'individu et la société : le travail, devoir social, devrait permettre à l'individu d'assouvir ses propres désirs. Pour Brunel (2004), cette dimension médiatrice serait caractéristique des discours et des pratiques psychologiques des managers. En les examinant, elle relève une constante ambiguïté « [...] entre humanisme et utilitarisme [...] » (Brunel, 2004, p.41). Cette ambiguïté permettrait d'établir une médiation entre les aspirations de l'individu et celles de l'entreprise. Ainsi, environ vingt ans après la recherche menée par Aubert et de Gaulejac (1991), le principe du « système managinaire » - de l'entreprise comme espace de réalisation de soi - semble demeurer d'actualité. Selon Heller (2005), présenter l'entreprise comme un lieu de développement personnel serait d'ailleurs caractéristique du pouvoir actuel exercé sur les employés.

Tout comme la subjectivité est requise mais permise si elle respecte des normes précises, le développement personnel apparaît également cadré (Brunel, 2004 ; Heller, 2005), voire même sous forme d'injonction. Ehrenberg relate en effet qu'un directeur des ressources humaines d'Apple France avait déclaré que « le développement de l'entreprise passe par l'épanouissement de l'individu, mais il faut qu'il s'épanouisse » (Ehrenberg, 1991, p.271). Brunel (2004) note qu'il en découle des discours et des pratiques paradoxales : « Ils font l'éloge de la personne, prônent la subjectivation [...] ceci pour mieux favoriser l'adaptation individuelle à ce que l'organisation attend de lui » (Brunel, 2004, p.41).

Pour Brunel (2004), l'humanisme qui sous-tend ces discours psychologisants « euphémise la relation de pouvoir » (Brunel, 2004, p.143). Tout comme dans le discours sur l'intelligence émotionnelle, les enjeux de pouvoir sont estompés. Cela semble ainsi permettre, en empruntant l'expression de Moir, de « développer le personnel et de dissoudre le politique (ma traduction) » (Moir, 2008, p.201)

3.1.1 Fleurissement de pratiques psychologiques

Plus qu'un simple discours, des pratiques de développement personnel sont concrètement mises en place au sein de l'entreprise (Brunel, 2004). Selon Brunel (2004), le développement personnel est une démarche permettant à l'individu d'apprendre à mieux se connaître mais aussi à mieux se contrôler afin d'améliorer son rapport à lui-même ainsi qu'au travail. Dans un contexte de compétitivité, d'incertitude et d'individualisme accrus, le coaching et autres pratiques de développement personnel constituent une industrie grandissante (Amado, 2004 ; Berglas, 2002). Dans son étude, Brunel (2004) montre que les managers sont sommés d'être des coachs plutôt que des supérieurs hiérarchiques donnant uniquement des ordres. « La figure du "manager-coach" » (Brunel, 2004, p.140) est en effet particulièrement saillante dans l'ouvrage de Bergmann et Uwamungu (2001). Ces auteurs suggèrent un certain nombre d'éléments permettant d'être un bon formateur. Le manager devrait par exemple :

« Être authentique et pas trop distant [...] accepter l'autre tel qu'il est, le traiter sur un pied d'égalité, et s'intéresser véritablement à lui [...] exercer une certaine tension, mais pas trop car s'il n'y a aucune tension, il y aura de l'inattention mais s'il y en a trop, il y aura des blocages et de l'anxiété » (Bergmann & Uwamungu, 2001, p.150-151).

Pour certains travailleurs, ces pratiques de développement personnel représentent peut-être une opportunité d'épanouissement ou encore un soutien précieux face à des conditions de travail difficiles. Dans sa recherche, Brunel (2004) rend toutefois saillant, dans une perspective critique, que derrière ces pratiques, peuvent se cacher d'autres enjeux que celui d'aider l'individu à se réaliser par son travail. Son étude a été réalisée au sein d'un grand cabinet de conseil multinational. Tout comme dans les entreprises où Aubert et de Gaulejac (1991) ont mené leur recherche, l'excellence est une exigence, le développement personnel une valeur fondamentale de ce cabinet. Brunel (2004) combine également deux méthodes de recherche. Elle a dans un premier temps effectué une analyse de textes managériaux en prenant des références dans un intervalle de dix ans afin de faire ressortir ce qu'elle qualifie d'« inflation réflexive »⁷ (Brunel, 2004, p.32) dans le champ managérial. Selon cette sociologue, les pratiques de développement personnel en sont une apogée. Dans un second

⁷ Par ce terme, elle se réfère à la sollicitation de la réflexion sur soi. Cette auto-réflexivité est activement encouragée au sein de la société. Voir chapitre 1.

temps, elle a réalisé une observation participante : elle s'est immergée dans des pratiques de développement personnel afin de ressentir elle-même les transformations qu'elles entraînent, tant au niveau intrapersonnel qu'interpersonnel (Brunel, 2004). Elle relève dans l'ensemble que les pratiques de développement personnel peuvent permettre une « subtile » (Brunel, 2004, p.31) régulation sociale des comportements.

3.2 « Instrumentalisation du rapport à soi » et régulation sociale

L'étude de Brunel (2004) va dans le même sens que celle de Heller (2005) qui stipule que les dirigeants prennent appui sur les préoccupations d'épanouissement personnel caractéristiques de l'individu hypermoderne pour favoriser l'adhésion de ce dernier à l'entreprise. Brunel (2004) montre cette dialectique qui s'établit entre l'individu et l'entreprise : les pratiques de développement personnel répondent aux aspirations de l'individu hypermoderne ; ce rapport à soi est alors adapté au contexte managérial et transformé au profit d'une logique gestionnaire. Le rapport à soi de l'individu hypermoderne se voit ainsi *instrumentalisé* (Brunel, 2004 ; Heller, 2005). Il est utilisé tel un alibi afin que l'individu se mette efficacement au service de l'entreprise et adhère aux exigences de cette dernière. Linhart (2009) relève, de son côté, que la pratique de coaching « traduit cette ambition de l'entreprise à faire un usage rentable de ce moi privé » (Linhart, 2009, p.156).

Pour Brunel (2004), les théories psychologiques dans lesquelles les techniques de développement personnel prennent racine sont généralement simples d'application : « De manière attendue, les techniques de soi en entreprise privilégient clairement l'efficacité et l'adaptation sur la véracité scientifique » (Brunel, 2004, p.81). Le développement de l'intelligence émotionnelle - évoquée précédemment pour illustrer un aspect du discours psychologisant sur les compétences - fait partie, selon Brunel (2004), des dispositifs de développement personnel. Elle mentionne également le Mayer-Bricks Personality Test (MBTI). Il s'agit d'un test d'évaluation de la personnalité. Robbins et DeCenzo (2008, p.230) le présentent dans leur ouvrage comme un instrument permettant de mieux connaître autrui. Les types de personnalité donneraient, selon ces auteurs, des indices sur les relations interpersonnelles ainsi que sur la manière dont un individu résout des problèmes. Les résultats de ces évaluations sont obtenus dans le contexte d'une relation asymétrique. Brunel (2004) stipule que bien qu'il n'y ait pas de réponse juste ou fausse, ces

résultats seront inévitablement appréhendés en termes de forces ou de faiblesses par rapport au système dans lequel le travailleur se trouve imbriqué : « L'autoportrait donné à chacun lui fait appréhender une image de lui en termes de critères d'utilité dans le système » (Brunel, 2004, p.74). On retrouve une forme de conformisation des comportements, également évoquée dans les deux sections précédentes. En effet, il est suggéré à l'employé d'adapter son comportement à ce qui est présenté comme étant souhaitable.

Par ailleurs, pour Brunel (2004), la réflexion sur soi sollicitée par ces dispositifs est guidée par les théories psychologiques sous-jacentes. Sa recherche montre que cette réflexivité est ainsi médiatisée : l'individu se prend comme objet de réflexion par le biais de concepts cristallisés. Cette réflexion pourrait s'appliquer de manière générale aux discours psychologiques des managers. L'individu au travail va penser son rapport à lui-même en fonction de la théorie psychologique véhiculée.

Synthèse

L'éclairage de sociologues a permis de relever qu'il semble recommandé que chacun travaille avec soi-même et pour soi-même. La dualité entre les aspirations de l'individu et celles de l'entreprise se veut rompue. Le développement personnel au travail paraît même préconisé. Une régulation sociale des comportements à toutefois été mise en évidence. En effet, l'individu va être amené à penser selon des concepts psychologiques cristallisés, pouvant par exemple préserver l'organisation du travail de remises en cause et favorisant l'adhésion de l'individu aux exigences de l'entreprise. Cet usage de la psychologie par les managers peut-il tout de même constituer un support au développement personnel du sujet au travail ? Pour déterminer cet aspect, il faut à présent se pencher sur la singularité du sujet au travail. Un psychologue du travail donnera ce nouvel éclairage.

CHAPITRE 3 : L'ÉCLAIRAGE D'UN PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL SUR LE SUJET : L'APPROCHE PSYCHOSOCIALE D'YVES CLOT

Bien que l'usage de la psychologie dans le management soit dénoncé par les sociologues, les psychologues ne restent pas pour autant silencieux sur les questions de travail. Les psychologues qui mènent des recherches sur le travail ont également leur mot à dire à travers différentes épistémologies. Chacune offre un point de vue différent sur l'être humain au travail. On distingue par exemple la perspective psychodynamique, cognitiviste, ou encore historico-culturelle. C'est cette dernière qui sera à présent adoptée. Il s'agit naturellement d'une conception parmi d'autres en psychologie du travail. En raison de son étendue limitée, le présent travail ne rendra pas compte des différentes manières dont les psychologues du travail peuvent concevoir l'individu au travail. Les travaux de Clot donneront un éclairage intéressant et original sur la fonction psychologique du travail. Il nous éclairera sur les conditions dans lesquelles le travail au service de l'entreprise peut permettre à l'individu de se développer. Nous verrons également que le destin de la psychologie au sein de l'entreprise n'est pas nécessairement d'être instrumentalisée par cette dernière. Tout au long de ce chapitre, je suivrai donc les idées de Clot que j'adapterai à notre contexte.

Pour comprendre son approche et son apport à notre problématique, trois thèmes, implicitement abordés dans le chapitre précédent, seront investigués : le travail ; le collectif de travail ; le travail comme possibilité de développement personnel. Dans le chapitre suivant, le discours de Clot sera confronté à celui des managers sur ces mêmes thèmes.

1. Le travail ausculté par Yves Clot

Dans les chapitres précédents, les thématiques du monde de l'entreprise, des pratiques managériales ou encore, des relations entre managers et employés, ont fréquemment été abordées. Celles-ci circulent finalement toutes autour d'un élément central : le travail. Dans les médias, dans l'entreprise, dans les colloques scientifiques, on s'interroge sur sa place dans la société ou chez le sujet (Lhuilier, 2002). On le lie à la souffrance, au plaisir ou au salaire. Or, selon Clot (2006, 2010b), Lhuilier (2002, 2006) ainsi que Clot et Lhuilier (2006), le travail est de plus en plus fréquemment occulté. En raison de l'engrenage du « toujours mieux » (Aubert, 2006a, p.344), décrit dans le chapitre 1, la rationalité et la fonctionnalité sont

privilegiées au détriment de l'authenticité du rapport au monde (Clot, 2006). Les organisations sont principalement préoccupées par la productivité et tendent paradoxalement à faire l'impasse sur l'essence même du travail : l'activité du sujet (Clot, 2006, 2010b).

Dans les chapitres précédents, le discours des sociologues, tout comme celui des managers, n'ont pas permis de comprendre ce que fait l'individu au travail ni ses besoins pour s'épanouir par son travail. Ces éléments entourent pourtant notre problématique et sont essentiels pour déterminer de manière plus complète les finalités pouvant être poursuivies par les discours et les pratiques psychologiques des managers. Les travaux de Clot permettront à présent de combler cette lacune.

Clot (1999/2010a, p.54) souligne que certaines approches en psychologie du travail, telle l'approche psychodynamique de Dejours (2000), se sont notamment penchées sur l'importance du travail dans l'économie psychique de l'individu. Or, l'activité même de travail ne bénéficie pas d'une attention particulière. Clot, quant à lui, examine de près cette activité. Il tente d'éclaircir la présence d'un maillon entre l'activité et la subjectivité. Il saisit ce maillon non pas en se focalisant sur le sujet au travail, mais en examinant son activité (Clot, 2010c). Il qualifie ainsi son approche de « clinique de l'activité » (Clot, 2006, p.165). On notera d'emblée que la manière dont Clot propose de comprendre le travailleur semble bien opposée à la démarche des managers. En effet, nous avons constaté que ces derniers semblent se concentrer sur la subjectivité du travailleur pour comprendre et atteindre son action.

La singularité, l'histoire de l'activité, tout comme celle du sujet - qui n'est pas simplement opérateur mais aussi acteur de son travail - sont essentielles dans l'approche adoptée par Clot. C'est pourquoi il est plus souhaitable, à présent, d'utiliser le terme de *sujet*, qui renvoie à une singularité, et non plus d'*individu*, ce dernier terme traduisant, selon Ardoino et Barus-Michel (2002), l'idée d'une conception homogène de l'être humain.

Clot réalise ses recherches sur une population principalement ouvrière. Elles ne peuvent donc être transposées telles quelles à d'autres secteurs, tel le secteur bancaire. En gardant à l'esprit cette limite, Clot donne tout de même un éclairage complémentaire à celui des sociologues sur les discours et les pratiques psychologiques des managers. Pour saisir ses propos, il faut, dans un premier temps,

comprendre à travers quel cadre théorique il examine le travail, de quelle manière il le fait - en mentionnant brièvement sa méthodologie - et enfin, comprendre quelle est sa conception de l'activité de travail. Le point de vue de ce chercheur, inspiré de Bakhtine (1984, cité par Clot, 1999/2010a), est dialogique. Il conçoit donc l'activité du travailleur comme étant en constante interaction avec celle d'autrui.

1.1 Un point de vue dialogique

Clot adopte une perspective historico-culturelle dont Vygotski est le fondateur (Clot, 1999/2010a). En adoptant cette perspective, les « réalités matérielles et symboliques du monde » (Clot, 1999/2010a, p.94) qui gravitent autour du sujet sont intégrées dans ses recherches. Le travail « comme activité sociale concrète, vécue et éprouvée par des sujets » (Clot, 2002, p.6) est au centre de ses préoccupations. Clot n'investigue donc pas le travail exclusivement sous l'angle des dimensions intraindividuelles et interindividuelles, bien que dans le contexte organisationnel actuel, comme le relèvent Clot et Lhuilier (2006, p.9), la demande d'une telle investigation ne manquerait pas. Il n'étudie pas non plus l'activité en tant que telle, mais sous l'angle de son développement et de ses « empêchements » (Clot, 1999/2010a, p.4). Il s'intéresse donc aux mouvements de cette activité, à son contexte et son histoire ainsi qu'aux nombreuses connexions qu'elle instaure et sur lesquelles, comme nous le verrons par la suite, elle prend appui.

Clot s'adonne à une approche nouvelle, ou plutôt renouvelée, de la psychologie du travail (Clot, 1999/2010a). Ses perspectives théoriques et méthodologiques sont particulières. Parmi les nombreux auteurs auxquels il se réfère, deux d'entre eux, d'origine russe, tiennent une place centrale dans son cadre théorique : Vygotski et Bakhtine. Il intègre et adapte certains de leurs concepts dans ses réflexions. Vygotski s'est particulièrement penché sur la psychologie de l'enfant. Il tente de reconstruire l'histoire de l'enfant et du développement de ses potentialités. Il développe la notion d'« instrument psychologique » (Vygotski, 1930/1985, p.39) dans l'apprentissage. Il suggère ainsi que le développement de l'enfant est médiatisé par divers instruments de nature sociale. Dans ses travaux, Clot reprend notamment cette idée de médiation dans le développement.

Bakhtine, linguiste russe, est, quant à lui, particulièrement connu dans le domaine de l'analyse des discours. Clot (1999/2010a) lui emprunte les concepts de « genre » et

de « style » de discours et les transpose au domaine du travail. Le genre de discours est nécessaire aux interactions sociales. Il indique au sujet le type de discours qu'il doit adopter pour être compris et lui permet donc de s'adapter à la situation dans laquelle il se trouve (Clot & Faïta, 2000). Ces concepts de « genre » et de « style » seront détaillés dans la section suivante. Il importe pour le moment de comprendre qu'à travers ces concepts, Clot (1999/2010a) pose un regard dialogique sur l'activité. Pour ce chercheur, on ne peut pas comprendre l'activité en se focalisant uniquement sur l'individu. L'activité fonctionne en quelque sorte comme un discours. Elle communique et s'adresse, comme nous le verrons par la suite, à trois pôles, trois directions différentes. On soulignera qu'appréhender l'activité en se référant au dialogisme annonce déjà une forte idée d'altérité et d'échange.

Pour analyser l'activité, Clot a recours à des dispositifs de « co-analyse du travail » (Clot, 1999/2010a, p.133). Ceux-ci rassemblent le sujet et le chercheur par le biais de l'activité langagière, du dialogue. Les pairs sont parfois également inclus, par exemple dans son dispositif d'auto-confrontation croisée⁸. Selon Clot (1999/2010a), le chercheur ne peut observer de manière directe l'activité réelle du travailleur. Le « réel de l'activité » (Clot, 1999/2010a, p.140) est entendu comme « ce qui est difficile à réaliser, à faire ou à dire, mais aussi comme épreuve où l'on peut donner sa pleine mesure, ou encore comme plaisir du possible - sur le plan technique comme sur le plan social [...] » (Clot, 2006, p.165). Pour comprendre cette activité réelle, il est alors nécessaire que le psychologue du travail suscite chez le travailleur des descriptions détaillées des tâches qu'il réalise. Selon Clot et Faïta (2000), le chercheur ainsi que le travailleur pourront saisir ensemble le sens des actions dans une situation concrète. Le dialogue dynamisera l'activité du travailleur et dégagera son action, tout comme son discours.

Comme le souligne Clot (2006), la clinique de l'activité ne doit pas être considérée uniquement comme une toile de fond théorique ; elle est également un moyen d'agir. En effet, sa méthodologie peut permettre aux sujets de prendre conscience de leurs propres actions. Ils pourront alors, si nécessaire, « reprendre la main sur leur “métier” » (Yvon & Clot, 2001, p.65), sur leur passion. Sans s'étendre davantage sur sa méthodologie et son intervention, on soulignera, comme le suggère Lhuilier

⁸ Voir Clot (1999/2010a), chapitre 4.

(2006), que ce retour réflexif sur l'activité diffère considérablement de la réflexivité narcissique prévalant généralement dans les interventions de coaching, évoquées dans le chapitre 2. Dans cette perspective, la psychologie peut prendre place au sein de l'entreprise sans pour autant être instrumentalisée par cette dernière.

1.2 Une activité « triplement dirigée »

Selon Yvon et Clot (2001), vouloir remplacer le travail par une machine est illusoire. En effet, le travail humain est nécessaire à la société, tout comme au sujet. Ces auteurs montrent qu'il est une activité particulière, tant sociale que psychologique. Le travail permet notamment au sujet de donner sens à ses autres activités et a une fonction psychologique. L'activité même de travail ne consiste donc pas qu'en une exécution mécanique de gestes. Elle ne fonctionne pas uniquement sur la base de renforcements positifs, comme pourraient le suggérer les discours et pratiques psychologiques des managers. Les travaux de Clot montrent toute la complexité ainsi que la richesse de cette activité.

Clot (1999/2010a) distingue le travail prescrit - les consignes de travail - du travail réel - le sujet s'approprie les règles de travail. L'activité visible ne correspond pas à l'activité réelle du sujet. Le travailleur n'est donc pas passif. Il sculpte les prescriptions à son image et les affine pour les adapter du mieux qu'il peut aux situations qu'il rencontre. L'activité du sujet peut ainsi constituer une riche ressource pour l'entreprise. Cette dimension n'a été abordée ni par les managers ni par les sociologues. Selon Clot, ce « jeu avec le réel » (Clot, 2006, p.166) peut faire du travail humain un lieu potentiel de passions. Yvon et Clot (2001) soulignent que s'il existe souvent des contraintes dans le monde du travail, l'activité réelle peut les transformer en ressources. Ces auteurs considèrent ces retouches individuelles comme représentant une manifestation « d'amour du travail » (Yvon & Clot, 2001, p.65).

Clot (1999/2010a) tient à dépasser cette distinction entre travail prescrit et travail réel, déjà mise en évidence en ergonomie. En effet, selon lui « on ne peut expliquer l'activité par l'activité » (Clot, 1999/2010a, p.102). Dans la perspective qu'il adopte, l'activité réelle possède une histoire et est en quelque sorte constamment intriquée dans un dialogue. Clot considère le travail comme une activité « triplement dirigée » (Clot, 1999/2010a, p.98), établissant ainsi le maillon entre activité et subjectivité.

L'activité est dirigée *par* le sujet qui cherche à y faire fleurir sa singularité (Clot, 1999/2010a, p.95) ; à *travers* l'objet de la tâche, une tâche prescrite et construite, que le sujet se doit de suivre (Clot, 1999/2010a, p.96) ; enfin, l'activité est également dirigée *vers* autrui, où elle prend place dans un dialogue et s'harmonise avec l'activité d'autrui : « l'activité leur est adressée après avoir été destinataire de la leur et avant de l'être à nouveau » (Clot, 1999/2010a, p.98). Cette activité triplement dirigée constitue, pour ce chercheur, « l'unité élémentaire d'analyse » (Clot, 1999/2010a, p.98) en psychologie du travail. Par cette formule, il souligne le fait que cette activité et ses trois directions forment une structure qu'il est essentiel de considérer et de comprendre, si l'on veut pouvoir saisir le sens du travail pour le sujet. Par conséquent, si l'on occulte cette activité, on perd une précieuse possibilité de comprendre la particularité du travail humain et ce qui fonde un travail de qualité.

Nous avons à présent un éclairage nouveau sur le lien entre travail et subjectivité. Cette subjectivité, telle que présentée par Clot, est toute autre que celle à laquelle se réfèrent les managers, discutée jusqu'à présent. En effet, les managers semblent l'appréhender uniquement comme le fruit de l'intériorité de l'individu. Ils la renvoient exclusivement aux émotions et pensées (Linhart, 2009). Clot (1999/2010a), au contraire, ne conçoit pas cette subjectivité comme résultant uniquement des affects du sujet : « Le travail comme activité matérielle et symbolique sur le monde extérieur, constitutif de la société, nous paraît tout autant constitutif de la vie subjective » (Clot, 1999/2010a, p.95).

Le travail ne possède ainsi pas qu'une face sombre, cette dernière étant peut-être apparue dans les chapitres précédents. Le travail n'est pas qu'un champ d'exploitation. Nous verrons par la suite qu'il peut constituer un espace de développement de soi, procurant au sujet l'opportunité d'une « action sur soi et sur le monde » (Yvon & Clot, 2001, p.65), si les conditions nécessaires sont présentes. Jusqu'ici, nous pouvons concevoir que le travail constitue bien une activité particulière dont le sujet tient généralement à prendre soin. En effet, Clot (2010b) met en évidence l'importance d'un travail « bien fait » (Clot, 2010b, p.39) pour le travailleur. Si, comme mentionné dans le chapitre 2 par les sociologues, les managers sollicitent les affects du salarié, on constate que cette dimension d'« amour pour le travail » (Yvon & Clot, 2001, p.65) ne paraît, quant à elle, ni évoquée, ni sollicitée.

Ayant précisé la manière dont Clot ausculte le travail ainsi que sa conception de l'activité, j'aborderai à présent un aspect central dans ses réflexions : le collectif de travail.

2. Le collectif de travail comme support

Dans le chapitre précédent, j'ai mentionné que les sociologues dénoncent un effritement du collectif de travail ainsi qu'une perte de la valeur socialisatrice du travail, une perte à laquelle les discours et pratiques psychologiques des managers peuvent participer. En psychologie du travail, le collectif de travail est généralement érigé, sous différents points de vue, comme essentiel au bien-être et au développement du sujet au travail. Clot montre la nature indispensable de ce collectif pour réaliser un travail de qualité, mais également pour permettre au sujet de se réaliser dans son travail. En effet, Clot insiste à plusieurs égards sur l'importance du ce collectif de travail.

On relèvera pour commencer qu'Yvon et Clot mentionnent que le travail constitue une « occupation sociale » (Yvon & Clot, 2001, p.65). En travaillant, le salarié s'inscrit dans une communauté ainsi que dans son histoire inhérente. Le travail permet donc de faire partie d'un collectif et de sortir de chez soi pour sortir *de* soi (Yvon & Clot, 2001, p.66). Cette dernière dimension sera évoquée plus en détail dans la dernière section de ce chapitre. Les conséquences que le chômage peut avoir sur le sujet donnent à voir l'importance de cette dimension socialisatrice du travail : Yvon et Clot postulent que la situation de chômage entraîne pour certains « une mort sociale » (Yvon & Clot, 2001, p.66).

Penchons-nous à présent sur l'activité même de travail que réalise le sujet. On a souligné plus haut que le sujet ne travaille jamais de manière isolée et dans un face à face avec lui-même. En effet, pour Clot (1999/2010a), l'activité du sujet, triplement dirigée, est notamment dirigée vers autrui. L'autre est ainsi nécessaire pour donner mouvement et sens à cette activité. Élargissons à présent la dimension « relation à autrui » pour arriver au collectif de travail en tant que tel.

Pour Clot, il y a « collectif et collectif » (Clot, 2010b, p.174). Par cette formule, il souligne qu'il ne se réfère ni à une collection d'individus et d'efforts individuels, ni à une simple solidarité. Pour ce psychologue du travail, le collectif doit permettre débats, mouvements et créativité ; il doit être un lieu de réorganisations et de

controverses, notamment sur la qualité du travail. Il construit et reconstruit constamment une histoire dont chacun fait partie. Le collectif de travail donne un support à l'activité des travailleurs (Clot, 1999/2010a, 2010b). Il n'est pas instauré pour conformiser le sujet et lui fournir une simple norme de comportement. Au contraire, le collectif de travail devrait lui procurer une ressource afin d'agir efficacement et de se singulariser. Pour Clot (2010b), il ne se situe pas uniquement entre les sujets mais également à l'intérieur même de ces derniers.

Pour comprendre le lien entre collectif de travail et activité du sujet ainsi que l'importance que Clot accorde à ce lien, il faut à présent comprendre de manière détaillée le concept de genre ainsi que celui de style.

2.1 Le genre d'activité et la stylisation

Pour Bakhtine, en fonction de la sphère sociale dans laquelle est utilisée la langue, se constitue un « genre de discours » (Bakhtine, 1984, cité par Clot & Faïta, 2000, p.10). Le genre de discours varie d'une sphère sociale à l'autre (école, famille, entretien professionnel, etc.) et le sujet doit s'en emparer pour pouvoir interagir avec autrui : « S'il nous fallait créer pour la première fois dans l'échange chacun de nos énoncés, cet échange serait impossible » (Bakhtine, 1984, cité par Clot & Faïta, 2000, p.10). Selon Clot et Faïta (2000), le principe est le même pour l'activité de travail : le travailleur ne peut pas créer ou adapter lui-même chacune de ses activités. En effet, la charge de travail ne deviendrait-elle pas insurmontable ? Clot conçoit ainsi le travail comme étant constitué de ce qu'il qualifie de « genres d'activités » (Clot, 1999/2010a, p.36). Pour Clot et Faïta (2000, p.12), ce terme regroupe les genres de discours et de techniques propres à un milieu de travail. Le genre instaure des ponts, des liens simultanément entre les sujets ainsi qu'entre eux et l'objet du travail (Clot, 1999/2010a). Clot le qualifie d'« intercalaire social » (Clot, 1999/2010a, p.34).

Pour Clot (1999/2010a), le collectif de travail construit le genre d'activité. Ce dernier représente autant une obligation, une contrainte, qu'une ressource pour l'action du sujet (Clot & Faïta, 2000). Il instaure un « prétravaillé social » (Clot & Faïta, 2000, p.13). Il est donc composé de normes d'action qui fournissent des repères au sujet. Il peut être défini comme :

« Un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scénarios et un jeu d'indétermination qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises » (Clot, 1999/2010a, p.44).

Le genre d'activité constitue ainsi une « mémoire sociale » (Clot, 1999/2010a, p.43). Il reflète l'histoire du collectif de travail. Pour Clot (1999/2010a), le genre est donc, par essence, une « mémoire impersonnelle » (Clot, 1999/2010a, p.46) : il contient des règles qui ne sont pas construites par une seule personne en particulier et n'appartient pas exclusivement au sujet. Clot (2010b, p.97) le compare à un diapason qui donnerait la possibilité aux activités des travailleurs de sonner correctement. Le sujet peut ainsi prendre appui sur le genre pour agir adéquatement et ajuster son action. « Ils [les genres d'activités] marquent l'appartenance à un groupe et orientent l'action en lui offrant, en dehors d'elle, une forme sociale qui la représente, la précède, la préfigure, et, du coup, la signifie » (Clot & Faïta, 2000, p.14).

Les genres d'activités représentent une sorte de « mot de passe » (Clot & Faïta, 2000, p.11) entre les travailleurs. Jouanneaux et Clot les qualifient de « réalisation étonnante » (Jouanneaux & Clot, 2002, p.55) : ils lient des professionnels qui ne se connaissent pas et leur permet de se coordonner efficacement quelque soit la complexité de l'environnement. Le genre leur permet de régler et d'accorder leurs gestes professionnels. Clot et Faïta (2000) soulignent que le genre n'est ni prescrit ni instruit. Il relève implicitement d'une culture, de manières de procéder. Pour Clot (2010b, p.80), la qualité des genres n'est cependant pas déterminée à l'avance et une fois pour toutes. Jouanneaux et Clot (2002) expliquent par exemple que les genres peuvent être déstabilisés, notamment par l'introduction ou par la modification des techniques de travail. La dimension générique de l'activité se rétablit toutefois avec le temps et à condition que les travailleurs disposent de la possibilité d'effectuer un « travail de ré-organisation du travail » (Jouanneaux & Clot, 2002, p.62).

Clot (1999/2010a) précise que le sujet ne convoque pas les genres passivement. Les genres d'activités ne s'inscrivent par conséquent pas sous le signe de la stabilité et évoluent constamment. Cette évolution est nécessaire car ces derniers ne sont pas toujours suffisants pour pouvoir faire face aux exigences de la situation qui se présente. Les genres doivent donc être entretenus et développés pour pouvoir assurer, dans le temps, un support à l'action du sujet (Clot & Faïta, 2000). Pour ce faire, le sujet va retoucher les genres et s'en libérer, sans pour autant les nier (Clot,

1999/2010a, p.43). Il va leur donner une forme personnalisée, marquer sa singularité, que Clot et Faïta inscrivent sous le terme de « stylisation du genre » (Clot & Faïta, 2000, p.15). La stylisation recrée et entretient alors également cette histoire collective contenue dans le genre. Pour Clot et Faïta (2000), le style est à la fois personnel et impersonnel.

« Le style est un « mixte » qui signe l'affranchissement possible de la personne vis-à-vis de sa mémoire singulière, dont elle reste pourtant le sujet, et de sa mémoire impersonnelle et sociale dont elle reste forcément l'agent » (Clot & Faïta, 2000, p.17).

Le concept de genre ainsi que celui de style qui y est associé, permettent de concevoir l'importante ressource que représente le collectif de travail pour l'action du sujet. Ce collectif est autant une « histoire transpersonnelle » (Clot, 2010b, p.180), une mémoire qui conserve la trace d'élaborations collectives, que des « échanges interpersonnels » (Clot, 2010b, p.180) ainsi qu'« une activité en cours » (Clot, 2010b, p.180). Le collectif possède ainsi une fonction psychologique (Clot, 2010b ; Clot & Faïta, 2000). Le sujet pourra s'émanciper en prenant appui sur le collectif de travail. Il en fait partie tout comme il a besoin de s'en distinguer. On soulignera que ces vertus du collectif de travail semblent échapper aux managers. Certains psychologues du travail le mentionnent bien : dans l'organisation actuelle du travail, le collectif de travail est bien souvent malmené (Clot, 2002 ; Clot & Faïta, 2000 ; Dejours, 2000). Comme le souligne Clot (2006), si l'activité perd sa dimension d'altérité, si le développement du genre est entravé et si la créativité ne bénéficie plus d'aucun espace d'expression, le sujet se retrouve seul, face à lui-même, pour confronter le réel - l'inattendu - au risque que l'activité ne se perde dans une répétition sans issue. Des genres déficitaires ne sont pas sans conséquences :

« Quand on oublie, poussé par des organisations du travail délétères, que faire son travail, c'est aussi s'acquitter du tissage générique de ce « quelque chose » de commun, la psychopathologie du travail n'est jamais loin » (Clot, 2006, p.168)

L'effritement du collectif risque ainsi non seulement d'entraver l'efficacité de l'activité, mais également la possibilité d'émancipation du sujet. Dans ce cas, les interventions de Clot et de son équipe viseront à redonner au collectif de travail son essentiel pouvoir d'agir.

La place importante que Clot accorde au collectif de travail n'est de loin pas propre à son approche. La psychodynamique du travail la souligne également mais d'une autre manière. Sans s'étendre sur cette approche, on relèvera que Dejours (2000), qui se réfère à la psychodynamique du travail, considère que le collectif de travail permet d'élaborer des stratégies de défense afin de faire face aux contraintes de travail ainsi qu'à la souffrance. Or, il précise qu'elles sont bien souvent mises à mal par l'organisation actuelle du travail (Dejours, 2000, p.22).

Clot a apporté un important et nouvel éclairage sur l'activité humaine de travail ainsi que sur la fonction psychologique du collectif dans cette même activité. En gardant à l'esprit ces éléments, il importe à présent de déterminer plus en détail sous quelles conditions le travail peut remplir sa fonction psychologique et permettre au sujet de se développer.

3. Le travail comme possibilité de développement du sujet

Clot (2010b) rappelle que de nos jours, le travail ne représente plus l'unique activité des sujets. Ceux-ci ne lui accordent pour autant moins d'importance. Au contraire, ils en espèrent bien plus qu'une rémunération ; il n'est pas qu'un contexte permettant de survivre, ils y attendent également une possibilité d'épanouissement. On ne peut que leur donner raison, car, comme le soulignent Yvon et Clot (2001), croire que le travail n'est que sujétion ou que travailler moins puisse rendre plus heureux, est un présupposé erroné. Comme cela a été évoqué dans le chapitre 2, les managers conçoivent bien et préconisent même que le travail puisse permettre aux salariés de se réaliser. Clot donnera à présent un nouvel éclairage sur le développement personnel du sujet au travail.

Le travail procure une place au sujet au sein de la société et lui permet de se rendre utile (Yvon & Clot, 2001). Le sujet a besoin d'accomplir ce devoir social, car « ne rien devoir, c'est ne rien devoir à soi-même et rendre ses actes indifférents. L'absence d'obligations sociales diminue paradoxalement le sujet » (Yvon & Clot, 2001, p.69). Plus qu'un sentiment d'utilité, le travail peut permettre au sujet de se construire. Selon Yvon et Clot (2001), travailler peut être une précieuse opportunité de « [...] recréer soi et son milieu, en fonction des contraintes données, en courant toujours le risque d'un faux pas » (Yvon & Clot, 2001, p.73). Certaines conditions sont essentielles pour que le travail puisse assumer sa fonction psychologique.

Comme souligné plus haut, le collectif de travail est central au développement du sujet. Des règles communes doivent pouvoir donner une contenance à son activité (Clot, 1999/2010a). Les genres constituent les « présupposés sociaux de l'activité personnelle » (Clot, 1999/2010a, p.163). À partir de ces éléments, comment l'activité même de travail peut-elle permettre au sujet de se développer ?

3.1 Se détacher de ses préoccupations

Clot (1999/2010a) attire l'attention sur le fait que de nos jours, les hommes et les femmes détiennent l'opportunité de pouvoir se livrer à une pluralité d'activités, diversifiant dès lors les insertions sociales. Les différentes activités auxquelles se livre un sujet ne sont cependant pas déliées du travail. Le sujet arrive au travail « pré-occupé » (Clot, 1999/2010a, p.65) par l'activité de parent par exemple, mais également par un désir d'épanouissement, caractéristique de notre individu hypermoderne, puis se livre à l'activité et devient alors « sur-occupé par l'activité d'autrui » (Clot, 1999/2010a, p.65).

Pour saisir la fonction psychologique du travail, il est important de comprendre la dynamique de ces « pré-occupations ». Selon Clot, le travail peut introduire une scission entre « les pré-occupations personnelles du sujet et les occupations sociales dont il doit s'acquitter » (Clot, 1999/2010a, p.71). Cela peut lui donner la possibilité de s'affranchir de ses pré-occupations : « Ce qui fait la fonction psychologique du travail c'est, paradoxalement, d'être cet objet étranger à nos besoins immédiats qui ne s'accordent pas directement à notre activité » (Clot, 1999/2010a, p.66). Pour Clot, le travail, pour remplir sa fonction psychologique, doit donc permettre au sujet de s'engager dans quelque chose qui ne lui est a priori pas familier. Le sujet s'engage ainsi dans un nouvel échange qui lui procurera l'opportunité de se distancer de lui-même. C'est ici que réside la fonction psychologique du travail dont Clot tente de rendre compte : « sortir de soi » (Clot, 1999/2010a, p.65) et de ses préoccupations, se démarquer de soi-même afin de redécouvrir et de développer sa singularité. C'est donc en s'éloignant de ses préoccupations et de sa singularité que le sujet pourra s'en saisir de manière plus complète et se développer. Yvon et Clot (2001, p.66) notent que le chômage est d'ailleurs souvent relaté comme étant un enfermement dans des ruminations, un enfermement dans soi-même.

« Sortir de soi » (Clot, 1999/2010a, p.65) ne suppose pas d'être étranger à soi-même. Bien au contraire, comme le relève Clot (2006), le sujet a besoin de se reconnaître dans ce qu'il fait. La reconnaissance, notion centrale à la clinique de l'activité (Clot, 2006), est importante pour la fonction psychologique du travail. Clot se réfère à l'occasion qu'a le sujet de se reconnaître dans ce qu'il fait, dans « quelque chose qui transcende les circonstances intersubjectives et en quoi on peut laisser son empreinte » (Clot, 2010b, p.176). Le sujet prendra place au sein d'une histoire autre que la sienne, celle du collectif, tel qu'évoqué précédemment. Le sujet a besoin d'être « [...] l'auteur de quelque chose de reconnu en dehors de soi, au-delà de soi » (Clot, 2010b, p.177) et de devenir « unique en son genre » (Clot, 2010b, p.177). Si cette possibilité « d'autorité » (Clot, 2010b, p.177), de pouvoir d'agir, se perd, le sujet risque de se perdre dans son travail plutôt que de pouvoir s'y développer.

3.2 L'action et le développement du sujet

Selon Clot, l'action du sujet est constituée de deux présupposés nécessaires l'un à l'autre : les présupposés « opératoires » (Clot, 1999/2010a, p.167) ainsi que « subjectifs » (Clot, 1999/2010a, p.178). Ceux-ci seront explicités dans ce qui suit. L'action, qui doit être distinguée de l'activité, permettra au sujet de s'affranchir de ces présupposés (Clot, 1999/2010a). Ces derniers amènent Clot à montrer que l'action possède une « double vie » (Clot, 1999/2010a, p.164). Celle-ci est importante pour que le travail puisse permettre au sujet de se développer plutôt que de s'enfermer dans lui-même ou dans l'entreprise.

Pour Clot (1999/2010a), l'activité possède une structure sociale impersonnelle mais également personnelle. La dimension impersonnelle a été évoquée précédemment par le biais du genre. Celle-ci est aussi dotée d'une structure matérielle qui immortalise les échanges interhumains. À titre illustratif, Clot (1999/2010a, p.164) mentionne les procédures, la langue de métier ou encore les règles implicites. Celles-ci, détachées de l'action, permettent de prédire des actions futures par l'évocation du passé. Ces présupposés, constitués d'une structure sociale et matérielle, sont qualifiés par Clot d' « opératoires » (Clot, 1999/2010a, p.164). Ils indiquent les opérations que l'action doit pouvoir mobiliser pour se réaliser. Selon Clot (1999/2010a), l'activité du sujet doit alors décrystalliser ces présupposés afin de faire renaître son activité d'une manière personnalisée.

Ceci ouvre aux seconds présupposés de l'action : les présupposés « subjectifs » (Clot, 1999/2010a, p.178). Selon Clot (1999/2010a), ceux-ci se réfèrent à ce qui pousse le sujet à l'action, à ce qui l'amène à s'emparer des présupposés opératoires pour les mettre en action. Clot et Faïta (2000, p.17) relèvent que le sujet possède ses propres scripts émotionnels, perceptifs, relationnels, etc. qui orientent son action. Pour Clot, c'est ainsi à partir de ces deux présupposés que « l'action se forme, se déforme ou se transforme » (Clot, 1999/2010a, p.178).

Cette possibilité de « sortir de soi » (Clot, 1999/2010a, p.65) que peut procurer le travail est à présent plus saillante. Selon Clot (1999/2010a), pour agir, le sujet au travail doit pouvoir se dégager du collectif dans lequel il est intriqué et prendre le pas sur les présupposés opératoires. Mais le sujet doit aussi pouvoir s'affranchir de lui-même, du présupposé subjectif. Ainsi, par une production psychologique de « liberté d'esprit » (Clot, 1999/2010a, p.189) - où les genres et les styles sont essentiels - le sujet va pouvoir sortir de son histoire collective ainsi que de sa singularité afin de les développer et de se les réapproprier.

Les travaux de Clot montrent que le travail, mais également la psychologie, peuvent ainsi être au service de l'entreprise tout en permettant au sujet de se développer, non pas par le biais du conformisme mais par le développement du pouvoir d'agir sur soi et sur le monde, à l'aide du collectif et de sa propre singularité. Il établit de nombreuses connexions entre le sujet, autrui et le travail, connexions nécessaires pour que le travail puisse assurer sa fonction psychologique. Vivre au travail, c'est pouvoir « développer son activité, ses objets, ses outils, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative » (Clot, 2010b, p.167). Ces dimensions peuvent néanmoins être mises à mal, entraînant une souffrance. Pour Clot (1999/2010a), cette dernière peut apparaître lorsque le pouvoir d'agir du sujet est entravé. Dans cette perspective, Clot tient un discours tout autre sur les difficultés au travail que celui des managers, évoqué brièvement dans le chapitre 2 à la lueur de travaux de sociologues.

Clot (2010b) relève, comme l'a également fait Davezies (2001) dans le chapitre 2, que des théories cognitives sont fréquemment prises comme point de départ pour expliquer le stress des travailleurs. Dès lors, c'est la perception que le travailleur peut avoir de la situation qui est en cause et c'est vers ce dernier que se tournent les

dispositifs d'aide. Selon Clot (2010b), il a bien, dans le cas du stress, un problème de perception. Toutefois, ce n'est pas la perception du travailleur qui fait défaut. Pour Clot (2010b), les difficultés résultent d'une action entravée, enfermant le sujet dans une activité sans issue. Pour ce chercheur, ce n'est ainsi pas le sujet qui ne possède pas les ressources suffisantes, mais plutôt les organisations qui ne peuvent plus leur fournir les ressources nécessaires à une action efficace.

Les travaux de Clot mettent ainsi en évidence que les travailleurs ont également des exigences. Or, il semblerait qu'un certain nombre d'organisations ne leur procurent pas, ou ne peuvent pas leur procurer les conditions nécessaires à un espace d'individuation au travail. La fonction psychologique du travail peut ainsi se perdre. Les discours et les pratiques psychologiques des managers peuvent-ils contribuer à cette perte ? La confrontation nous éclairera à présent sur ce point.

CHAPITRE 4 : CONFRONTATION

Ce dernier chapitre sera consacré à une confrontation entre les discours des managers - tels qu'appréhendés par le biais des travaux des sociologues - et le discours de Clot. Je rendrai ainsi compte d'un décalage entre les préconisations des managers et les résultats des travaux de Clot sur le développement du sujet au travail. Ceci me permettra de favoriser l'hypothèse selon laquelle les discours et les pratiques psychologiques des managers peuvent constituer une forme de manipulation du travailleur.

1. Auscultation ou occultation du travail humain

Le monde du travail et le travail lui-même deviennent de plus en plus complexes. La lutte contre la concurrence semble constituer un défi majeur pour les managers. Ces derniers doivent ainsi constamment élever la productivité du subordonné. Pour atteindre ce but, ils semblent avoir opté pour la subjectivité de l'individu au détriment de l'activité du travailleur. En effet, la prépondérance et la diffusion de discours et de pratiques psychologiques laissent suggérer que les managers se préoccupent davantage du fonctionnement de l'individu - de sa psychologie et de son comportement - que de l'activité de travail. Comme l'a relevé Brunel (2004), maîtriser la relation à soi, à autrui et au travail apparaît de manière récurrente ; ce que font les employés, ce qui fonde l'activité et son efficacité semblent quant à eux presque absents. Clot a pourtant montré qu'en négligeant ces dimensions, on perd une précieuse possibilité de comprendre la spécificité du travail humain, son efficacité ainsi que son potentiel espace d'individuation. Les discours et les pratiques psychologiques des managers semblent attirer l'attention sur le « travail sur soi » : l'individu devrait réaliser un travail sur lui-même, se manager, pour améliorer ses performances et s'épanouir. Le travail bien fait, si cher au sujet (Clot, 2010b), semble, quant à lui, se traduire en exigence d'excellence.

Les discours psychologiques sur les difficultés au travail, sur les compétences ou encore les pratiques et préconisations de développement personnel, sont des exemples représentatifs de cette tendance à occulter l'activité de travail : la réflexivité porte sur l'individu plutôt que sur le travail qu'il réalise. Les réflexions et les débats sur l'activité, tels que préconisés dans la méthodologie de Clot ainsi que dans ses interventions, sont pourtant source de développement personnel et d'efficacité. Remarquons que dans le guide suisse de carrière « *Career Starter* »

(2010), l'accent mis sur les compétences émotionnelles plutôt que sur l'expérience professionnelle ou sur les diplômes pourrait annoncer déjà en amont de l'entreprise cette tendance à se centrer sur l'individu au détriment de son activité même de travail.

L'éclairage psychosocial de Clot sur le travail humain met en évidence la psychologisation prévalant dans le management. En effet, on conçoit mieux que les discours et les pratiques psychologiques des managers se focalisent sur l'individu et laissent de côté ce qui l'entoure, ce dans quoi il est pris et ce à quoi il s'adonne, telle l'activité de travail. Le comportement de l'individu et le fonctionnement de sa psychologie sont, quant à eux, bien mis en lumière. Or, la manière dont la psychologie est utilisée semble uniformiser le comportement du travailleur. Ce dernier est présenté comme prédéterminé selon des schémas relativement simples afin d'améliorer sa productivité plutôt que de mettre en évidence sa singularité. Dans cette perspective, ce n'est pas uniquement l'activité qui semble occultée mais également l'individu en tant qu'acteur de son travail. En effet, Clot (1999/2010a) montre - par le biais de sa notion de style - que le sujet doté d'une grande ingéniosité et de créativité personnalise son activité. La dimension calculable du travailleur à laquelle les managers tiennent tant s'échappe. Occulter l'activité réelle du sujet et se préoccuper principalement des objectifs que le travailleur doit remplir semble cependant être un faux calcul. Pour Yvon et Clot (2001), le développement des hommes et des femmes au travail ainsi que celui de l'organisation pourraient être favorisés si les managers se concentraient davantage sur l'activité réelle des travailleurs.

Les travaux de Clot rendent d'autant plus saillant le fait que les concepts et théories psychologiques utilisés par les managers ne sont pas nécessairement propres au milieu de travail. Si ceux-ci permettent de rendre compte du comportement humain de manière générale, la spécificité du sujet dans un contexte de travail paraît alors échapper aux managers. Sous cet éclairage, les discours et les pratiques psychologiques des managers apparaissent davantage comme une forme de manipulation du subordonné qu'un support au développement du sujet au travail.

2. Éloge ou effritement du collectif de travail

Le discours de Clot (1999/2010a) transmet - par le biais de sa notion de genre - de manière détaillée et originale l'importance du collectif de travail. Adoptant une perspective dialogique, il est évidemment particulièrement sensible à cette dimension. En effet, il préconise fortement le développement de ce collectif, nécessaire à l'émancipation du sujet. Il est cette mémoire collective dont le sujet a besoin pour accorder correctement son activité. Il est essentiel tant pour faire face aux difficultés que pour développer une action de qualité. Dans la perspective de Clot (2010b), le collectif de travail devrait être un lieu de débats - et ainsi d'amélioration - de la qualité du travail. Les préconisations des managers apparaissent toutefois comme situées sur un pôle opposé. En effet, à travers la grille de lecture psychologisante qu'ils adoptent, les vertus du collectif de travail ne semblent pas pouvoir (vouloir ?) être conçues ni transmises. Dans l'ouvrage de Robbins et DeCenzo (2008) tout comme dans celui de Bergmann et Uwamungu (2001), diverses dynamiques d'influences groupales sont expliquées. Le groupe occupe une place importante dans cette littérature, mais le collectif apparaît principalement comme une collection d'individus.

À la lueur de l'éclairage des sociologues et des psychologues du travail, les discours et les pratiques psychologiques des managers semblent isoler l'individu au travail de trois manières différentes : d'autrui, du contexte et de son histoire. Ces trois points seront à présent développés.

On relèvera dans un premier temps, que l'individu semble isolé d'autrui. Ses compétences, ses échecs ainsi que ses difficultés sont le fruit de son individualité. J'ai mentionné deux exemples stéréotypés de discours psychologisants individualisant l'individu : le stress et l'intelligence émotionnelle. Si le salarié rencontre des difficultés, la source tout comme les ressources, se trouveraient à l'intérieur de lui-même. Ce dernier doit alors « se manager » tel que devrait si bien le faire l'individu hypermoderne. Les compétences quant à elles semblent être appréhendées comme le fruit de caractéristiques purement individuelles, comme le reflète la notion d'intelligence émotionnelle. Les ressources pour exceller semblent se trouver uniquement dans l'individu. Pour Clot, il faut toutefois « éviter de regarder chaque opérateur comme un magasin de compétences disponibles, en stock et réquisitionnables » (Clot, 2010b, p.181).

Le travail ne paraît ainsi pas présenté comme pouvant être une source d'altérité. Le différent regard porté sur la subjectivité en est une illustration. Dans le discours de Clot tout comme dans celui des managers, la subjectivité est présentée comme essentielle à une action efficace. Or, les managers la conçoivent comme une caractéristique exclusivement individuelle (Linhart, 2009). Le point de vue posé par Clot (1999/2010a) sur la subjectivité au travail est tout autre. Ce psychologue montre par le biais de l'activité triplement dirigée que le travail a bien une dimension subjective. L'autre et l'objet y sont néanmoins tout autant constitutifs. Clot se réfère à la subjectivité propre au travail humain. Les managers, quant à eux, sollicitent la subjectivité propre à l'individu, une subjectivité qui semble devoir être mise en action. Ceci nous amène à concevoir une autre manière dont l'individu peut être isolé. À la lueur de travaux de Clot, on peut constater que cela isole également l'individu du contexte de travail dans lequel il se trouve. En effet, les théories psychologiques sur lesquelles les managers se basent ne semblent pas nécessairement établies pour comprendre la spécificité de l'individu *au travail*. Enfin, l'individu semble également être isolé par la manière dont les managers ont recours à la psychologie. En effet, dans le chapitre 1, j'ai relevé que bien que l'individu soit au centre de l'attention, son histoire, ses racines tendent à s'évaporer.

L'éclairage de Clot permet d'appuyer la perspective critique des sociologues dans la mesure où il montre que l'individu a besoin du collectif de travail. On peut supposer qu'il ne s'isolera pas spontanément. L'effritement du collectif ne constitue pas une condition favorable à un travail pouvant permettre au sujet de se réaliser. Amener le sujet à penser et à agir de manière individualisée peut alors apparaître plutôt comme une forme de manipulation permettant d'escamoter les éventuels dysfonctionnements que pouvant répondre aux aspirations de l'individu hypermoderne.

3. Individuation possible ou individuation prescrite

Le travail comporte de nombreuses vertus et peut constituer, comme l'a montré Clot (1999/2010a), une possibilité de développement personnel pour le sujet. Les managers sollicitent activement cette dimension. Le développement personnel est parfois même affiché comme étant représentatif de l'éthique de l'entreprise (Aubert & de Gaulejac, 1991 ; Brunel, 2004). Dans le discours de Clot, tout comme celui des managers, le travail est présenté comme un lieu où l'individu peut exprimer son individualité, la mettre en avant pour agir ainsi que la développer. Alors que chez

Clot, cette dimension apparaît comme une opportunité, chez les managers cela apparaît plutôt sous forme d'injonction.

Comme cela a été mis en évidence dans le chapitre 2, de nombreuses pratiques en vue de favoriser ce développement personnel sont mises en place, allant du coaching au soutien psychologique. L'éclairage des sociologues sur les discours et les pratiques psychologiques des managers a montré que l'individu serait encouragé à se réaliser non pas pour son propre intérêt comme il pourrait le croire, mais pour celui de l'entreprise. Les préconisations des managers quant au développement personnel du travailleur semblent d'ailleurs aller à l'encontre de ce que montrent les résultats des travaux de Clot.

Pour Clot (1999/2010a), le travail assume sa fonction psychologique et permet au sujet de mieux se connaître et de se développer s'il permet de « sortir de soi » (Clot, 1999/2010a, p.65). Le travail peut permettre au sujet de se réaliser si cet espace lui est a priori étranger et lui permet d'établir une scission avec ses préoccupations personnelles. Les managers ne semblent toutefois pas pouvoir envisager que le travail en lui-même ne soit pas que production pour le sujet, mais peut également être source de développement personnel tout en gardant son efficacité. En effet, à la lueur de l'éclairage sociologique, les managers paraissent préconiser le développement personnel en prenant appui sur les préoccupations de l'individu hypermoderne, telles la quête de responsabilités et de réalisation de soi. Comme le relèvent Brunel (2004) ainsi que Heller (2005), le rapport à soi se trouve instrumentalisé.

Les managers proposent par ailleurs des techniques de développement personnel centrées sur l'individu. Or, l'éclairage de Clot (1999/2010a) sur la fonction psychologique du travail montre qu'individualisme et individuation sont difficilement compatibles. En effet, selon ce psychologue du travail, le collectif de travail est nécessaire pour permettre au sujet de devenir « unique en son genre » (Clot, 2010b, p.177).

Enfin, l'éclairage des sociologues a montré que l'usage de la psychologie par les managers tend plutôt à vouloir conformer l'individu, ce qui va à l'opposé de la psychologie en milieu de travail promue par Clot. Les discours et les pratiques psychologiques des managers ne semblent par exemple pas pouvoir (vouloir ?)

favoriser le développement du pouvoir d'agir du sujet, mis au premier rang par Clot pour le développement du sujet par son travail.

Prescription de la subjectivité, tendance à occulter l'activité de travail ainsi que le collectif de travail, focalisation sur les préoccupations de l'individu : il est difficile de concevoir que le développement du sujet au travail, tel qu'éclairé par Clot, ne risque pas de souffrir de ces conditions que les discours et les pratiques psychologiques des managers peuvent instaurer ou entretenir.

4. Quel espace pour la psychologie ?

Si l'usage de la psychologie par les managers a été appréhendé comme une forme de manipulation de l'employé, les travaux de Clot ont montré que la psychologie peut tout à fait être au service de l'entreprise tout en permettant au sujet de se développer. La psychologie du travail promue par Clot montre bien qu'il est possible de dégager la singularité de l'individu au travail sans pour autant diffuser de discours psychologisants. Clot montre l'importance d'une intervention favorisant le pouvoir d'agir du travailleur, plutôt que l'adaptation de ce dernier aux exigences de l'entreprise. Cette approche constitue cependant une perspective parmi de nombreuses autres et l'on peut supposer que tout intervenant ne l'adoptera pas. De plus, dans le contexte actuel, quelle place est accordée aux psychologues qui interviennent dans les entreprises ? La présence du psychologue ne risque-t-elle pas de renforcer la psychologisation qui prévaut ?

Clot (2010b, p.142) relève que quatre mille psychologues seraient engagés en France auprès d'entreprises. Leur poste a pour objectif de venir en aide aux salariés qui se trouvent dans des situations personnelles et/ou professionnelles difficiles. L'écoute psychologique serait même devenue, selon ce chercheur, une « ingénierie sociale » (Clot, 2010b, p.143). À la lueur des réflexions menées dans ce travail, il paraît difficile de pouvoir prétendre que cette écoute soit le moyen le plus adéquat pour aider l'individu à se réaliser au travail ou à faire face à ses difficultés. Comme suggéré par Clot (2010b), l'activité et le collectif de travail fournissent de nombreuses ressources psychologiques et sociales que les cellules d'écoute ne remplaceront pas.

Peut-on prévenir cette psychologisation ou limiter sa diffusion ? Si les travaux et interventions de Clot se réfèrent principalement au milieu ouvrier, il pourrait être

intéressant de travailler avec les managers afin de rétablir chez eux la dimension collective de l'activité, si celle-ci fait défaut. Agir en amont de l'entreprise, au niveau de la formation des managers, pourrait avoir un effet préventif. Comme l'a fait remarquer Lamrani (2009), les formations actuelles en management se concentrent principalement sur l'individualité du travailleur. Sensibiliser les managers à ce que Clot qualifie de « ressources psychologiques et sociales » (Clot, 2010b, p.103) du collectif et de l'activité pourrait peut-être contribuer à limiter cette psychologisation et promouvoir un management avec autrui, par opposition à un management « via autrui », comme préconisé dans l'ouvrage de Robbins et DeCenzo (2008, p.28).

CONCLUSION

Arrivée au terme de ce travail, je pense avoir pu éclaircir certains problèmes posés par les discours et les pratiques psychologiques managériales. Je reviendrai à présent sur les principaux éléments dégagés dans ce travail afin de mettre en évidence leur apport à ma problématique de départ et d'ouvrir des voies alternatives et moins sombres de réflexion.

Ce travail a permis de mettre en évidence le fait que dans un contexte organisationnel d'exigence accrue de performance et de forte concurrence, l'individu hypermoderne, son comportement et sa psychologie, semblent être au centre des préoccupations des managers. Ces derniers semblent les concevoir comme une ressource permettant d'élever la productivité du travailleur. La psychologie leur est donc d'un apport précieux ; elle permet de comprendre cet individu et de diffuser leurs recommandations. En effet, j'ai pu constater, à l'examen de littérature managériale, que l'on trouve bien des concepts et théories issus de la psychologie dans le discours managérial.

J'ai toutefois relevé qu'un certain type de psychologie est utilisé par les managers, celui axé sur le comportement et sur la psychologie individuelle. Une conception cognitivo-comportementale de l'individu semble dominante, instaurant la figure d'un individu *calculable*. Une réflexion épistémologique semble par ailleurs parfois faire défaut. Cette manière quelque peu réductrice d'utiliser la psychologie - isolant l'individu des racines desquels il a été étudié, tout comme du contexte social qui l'entoure - renforce l'hypothèse qui a guidé ce travail et selon laquelle l'usage de la psychologie par les managers peut constituer une forme de manipulation de l'employé. On soulignera toutefois que dans ce contexte, la psychologie est utilisée par des managers et non par des psychologues ; les intérêts ne sont naturellement pas les mêmes. Les psychologues ont généralement comme centre d'intérêt le sujet, son fonctionnement, ses interactions et son bien-être. Les managers, quant à eux, doivent se préoccuper de l'entreprise, de son fonctionnement et de sa productivité. L'individu, dans ce contexte, est considéré comme un moteur, une ressource.

Par ailleurs, un discours profane ne laisse-t-il pas inévitablement des éléments de côté ? Appréhendés ici d'un point de vue critique, pourrait-on concevoir les discours psychologiques des managers comme une manière d'enrichir leur discipline ? En effet, des emprunts et des extensions de certains cadres théoriques pourraient aussi

contribuer au développement de cette discipline. Les managers ont également ce souci d'un travail bien fait, évoqué par Clot (2010b).

L'éclairage sociologique a cependant permis de déterminer les enjeux de pouvoir qui se cachent derrière les discours managériaux et l'usage qui y est fait de la psychologie. Une régulation sociale des comportements a été mise en évidence : par le biais de la psychologisation, les individus s'habillent et sont habillés de concepts cristallisés pour penser leur rapport à eux-mêmes, à autrui et au travail. L'entreprise peut ainsi se protéger d'éventuelles revendications ou de remises en cause et s'assure de garder les individus dans l'établissement. À la lueur des travaux des sociologues consultés, la manière dont les managers utilisent la psychologie semble donc diriger le comportement et la psychologie des subordonnés dans l'intérêt de l'entreprise.

L'usage du terme *manipulation* dans ma thèse de départ serait moins fondé si l'individu y trouvait son compte et pouvait se réaliser. Or, les travaux de Clot permettent d'insister sur la psychologisation qui ne semble pas construire des conditions favorables à un travail pouvant permettre au sujet de se réaliser. En effet, le chapitre 4 a relevé que les préconisations des managers semblent aller à l'encontre des résultats des travaux de Clot quant au développement personnel du sujet au travail. La psychologie a néanmoins bien sa place dans l'entreprise. Elle peut être mise au service de cette dernière tout en permettant au sujet de se développer, non pas en le plaçant uniquement comme ressource au centre de l'entreprise et en le contrôlant, mais en le considérant, comme le suggèrent les travaux de Clot, comme sujet et acteur de son travail ainsi qu'en redonnant une vitalité au travail humain.

Ainsi, l'éclairage donné par des sociologues puis par un psychologue du travail, permet de favoriser la thèse selon laquelle les discours et les pratiques psychologiques des managers peuvent constituer une forme de manipulation de l'employé plutôt qu'un support à son développement personnel par son travail. On soulignera toutefois, comme le montrent les travaux de Clot, que le sujet au travail n'est pas passif. Ce présent travail a mis en évidence les finalités pouvant être poursuivies par la psychologisation dans le management. Il ne prétend pas que le sujet ne puisse pas s'y opposer ou y faire face.

Quel peut être l'impact de ce phénomène sur le métier de psychologue, que ce dernier soit clinicien ou psychologue du travail ? Dans un premier temps, on pourrait

s'inquiéter du fait que sa spécificité tend à lui être « volée ». Le coaching en est une illustration : toute personne peut se donner le titre de coach et acquérir une boîte à outil de techniques d'inspiration psychologique. Son savoir n'est néanmoins pas uniquement utilisé. Le métier de psychologue est lui-même pris au sein de ce phénomène. Dans un tel contexte, le problème d'instrumentalisation du psychologue peut manquer de se poser. Les cellules d'écoute ou les « tickets psy » (Eckert, 2010) qui sont de plus en plus fréquents dans les entreprises, constituent un exemple parmi d'autres de situations où le psychologue risque d'être instrumentalisé par l'entreprise. En effet, participera-t-il de l'adaptation de l'individu aux exigences de l'entreprise ou prendra-t-il soin du travail du salarié ainsi que de sa place au sein de l'entreprise ? On saisit l'importance d'être vigilant au système social et économique dans lequel s'inscrit non seulement l'individu mais également dans lequel s'inscrit notre métier. En effet, à la sortie de l'université, les psychologues seront peut-être confrontés à des offres d'emploi et à des pratiques ne souscrivant pas forcément à l'éthique qui leur a été enseigné. Prendre soin de sa pratique de psychologue : ce travail espère avoir pu contribuer à cette exigence.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, E., & Emery, J. L. (1998). *Le manager est un psy*. Paris: Editions d'Organisation.
- Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, 81, 43-51.
- Amado, G. (2008). Emprise et dégageement dans les organisations et les relations de travail. *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, 51, 15-32.
- Ardoino, J., & Barus-Michel, J. (2002). Sujet. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie* (pp.258-265). Ramonville Saint-Agne: Érès.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Le Seuil.
- Aubert, N. (2006a). Hyperperformance et combustion de soi. *Études*, 405, 339-351.
- Aubert, N. (2006b). Un individu paradoxal. In N. Aubert (Ed.), *L'individu hypermoderne* (pp.13-24). Paris: Érès.
- Aubret, J., & Gilbert, P. (1997). *Psychologie de la ressource humaine*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Barus-Michel, J., & Enriquez, E. (2002). Pouvoir. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie* (pp.212-221). Ramonville Saint-Agne: Érès.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80 (6), 86-92.
- Bergmann, A., & Uwamungu, B. (2001). *Encadrement et comportement*. Paris: Eska.
- Blondeau, S., & Rouchy, J.C. (2004). La banalisation du « psy ». *Connexion*, 81, 7-9.
- Brunel, V. (2004). *Les managers de l'âme: Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris: La Découverte.
- Buscatto, M. (2006). Des hiérarchies intermédiaires sous le signe de la « psychologisation sociale ». *Empan*, 61, 69-75.
- Career Starter : Guide suisse de carrière (2010). Genève: Success & Career.
- Castel, R. (1981). *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Castel, R. (2006). La face cachée de l'individu hypermoderne: l'individu par défaut. In N. Aubert (Ed.), *L'individu hypermoderne* (pp.119-128). Paris: Érès.

- Castel, R., Enriquez, E., & Stevens, H. (2008). D'où vient la psychologisation des rapports sociaux? *Sociologies Pratiques*, 17, 15-27.
- Chanlat, J.F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9, 113-132.
- Charazac, V. (2010). Le néolibéralisme au mépris du collectif. Souffrance au travail, management par objectifs et délitement des groupes. *Connexion*, 94, 122-133.
- Charles, S. (2009). For a humanism amid hypermodernity: From a society of knowledge to a critical knowledge of society. *Axiomathes*, 19, 389-400.
- Clot, Y. (2002). Cliniques du travail et psychopathologie du travail. *Cliniques Méditerranéennes*, 66, 5-10.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1, 165-177.
- Clot, Y. (2010a). *La fonction psychologique du travail* (3^e éd. Rev. et augm.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2010b). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Clot, Y. (2010c). Pourquoi l'activité dans la clinique du travail ? In Y. Clot, & D. Lhuilier (Eds.), *Agir en clinique du travail* (pp.13-25). Toulouse: Érès.
- Clot, Y., & Lhuilier, D. (2006). Introduction. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1, 9-11.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- Davezies, P. (2001). Le stress au travail: entre savoirs scientifiques et débat social. *Performances-Stratégies et Facteur Humain*, 1, 4-14.
- Davezies, P. (2004). Malaise dans le rapport au travail. In M. Sassolas (Ed.), *Malaise dans la psychiatrie* (pp. 31-40). Paris: Érès.
- de Gaulejac, V. (2006). Le sujet manqué: l'individu face aux contradictions de l'hypermodernité. In N. Aubert (Ed.), *L'individu hypermoderne* (pp. 129-143). Paris: Érès.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale* (2^e éd. Rev. et augm.). Paris: Bayard.
- Demailly, L. (2006). La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique. In M. Bresson (Ed.), *La psychologisation de l'intervention sociale: mythes et réalités* (pp. 35-50). Paris: L'Harmattan.

- Eckert, E. (2010, 28 août). Salariés en burnout: rabais offert chez les psy suisses. *Tribune de Genève*, p. 9.
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Paris: Calmann-Lévy.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Guichard, J. (2004). Se faire soi. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 33 (4), 1-27.
- Gollac, M., Castel, M.J., Jabot, F., & Presseq, P. (2006). Du déni à la banalisation. Note de recherche: Sur la souffrance mentale au travail. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 163 (3), 39-45.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gruère, J.-P. (2008). Introduction. In N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche, & S. Enlart (Eds.), *Management: Aspects humains et organisationnels* (pp. 9-42). Paris: Presse Universitaire de France.
- Heller, T. (2005). De l'anatomopolitique à la psychopolitique. *Études de Communication*, 28, 1-12.
- Hitt, M. A. (1997). Foreword. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. Campbell-Quick (Eds.), *The new organizational reality* (pp. X-XIII). Washington: American Psychological Association.
- Illouz, E. (2006). *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jacob, G., & Natanson, M. (2010). La fatigue au travail, la fatigue du travail. *Imaginaire et Inconscient*, 25, 167-186.
- Jouanneaux, M., & Clot, Y. (2002). Pilotes de ligne : deux accidents et une question de métier. *Cliniques Méditerranéennes*, 66, 55-63.
- Lamrani, J. (2009). Place du collectif dans l'intervention auprès des organisations hypermodernes. *Connexion*, 91, 175-237.
- Le Bianic, T. (2005). *Les « ingénieurs des âmes ». Savoirs académiques, professionnalisation et pratiques des psychologues du travail de l'entre deux guerres à nos jours*. (Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille II, Marseille, France). Retrieved from <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs>.
- Lhuilier, D. (2002). Travail. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie* (pp.275-286). Ramonville Saint-Agne: Érès.

- Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle Revue de psychosociologie*, 1, 180-193.
- Lichtenberger, Y. (2003). Compétence, compétences. In J. Alouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 203-215). Paris: Vuibert.
- Linhart, D. (2009). *Travailler sans les autres ?* Paris: Le Seuil.
- Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*. Paris: Anthropos.
- Loriol, M. (2005). Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus. *Les Cahiers de Recherche Sociologique*, 41/42, 191-208.
- Moir, J. (2008). Developing the personal, dissolving the political. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4, 201-206.
- Morel, S. (2008). L'ambivalence de la psychologisation des rapports de travail dans les institutions « psy ». *Sociologies Pratiques*, 17 (2), 67-79.
- Pagès, M. (2004). L'hypermoderne, la clinique et le politique. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 22, 91-104.
- Peter, T., & Waterman, R. (1984). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques* (P.Gabilliet, trad.). Paris: Pearson Education.
- Staw, B.M (1991). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. In B.M. Staw (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior* (pp.97-107). New York: Prentice Hall.
- Stevens, H. (2008). Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels. *Sociologies Pratiques*, 17, 1-11.
- Vygotsky, L.S. (1930/1985). La méthode instrumentale en psychologie. In J.-P. Bronckart, & B. Schneuwly (Eds.), *Vygotsky aujourd'hui* (pp. 39-47). Neuchâtel: Delachaux & Niestlé.
- Yvon, F., & Clot, Y. (2001). Le travail en moins. Une approche psychologique de l'activité. *Cités*, 8, 63-73.

LITTÉRATURE SECONDAIRE

Bakhtine, M. (1984). Les genres du discours. In *Esthétique de la création verbale* (pp. 263-308). Paris: Gallimard.

Lacan, J. (1966). Fonction et champs de la parole et du langage. In *Écrits I* (pp.240-245). Paris: Le Seuil.