

# **La *Mindfulness* et la gestion des émotions des leaders comme nouveaux principes de régulation en entreprise ?**

Analyse ethnographique et phénoménologique de l'impact d'une  
formation MBSR sur six cadres d'une entreprise industrielle française

Mémoire de Maîtrise universitaire en Sciences Sociales  
Orientation Sociologie de la Communication et de la Culture

Présenté par : Laurence Firoben

Directrice : Laurence Kaufmann

Expert : Jean Weidmann

*Je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.*

*Je remercie tout d'abord ma directrice de mémoire, Laurence Kaufmann, qui a su répondre à mes interrogations et m'accompagner tout au long de ma démarche de manière à la fois très professionnelle et bienveillante.*

*Je remercie également la conseillère aux études, Sophie Berthoud, pour sa disponibilité ainsi que sa compréhension durant cette étape de mes études.*

*J'exprime toute ma gratitude à La Fabrique ainsi qu'aux différentes personnes interrogées pour l'accueil chaleureux qu'elles m'ont réservé, plus particulièrement aux sept cadres rencontrés, pour leur disponibilité, la confiance qu'ils m'ont accordée ainsi que le climat de confiance dans lequel se sont déroulés les différents entretiens et observations de séances.*

*J'adresse un remerciement tout particulier à Val, pour son soutien indéfectible jusqu'aux derniers instants, ses encouragements à des moments critiques mais surtout pour être restée à mes côtés. Ce travail de mémoire lui est dédié.*

*Merci à toutes et à tous*

## Liste des acronymes

ADM	Association pour le Développement de la Mindfulness
BOW	Build Our Workplace
CODIR	Comité de Direction
IRIS	Institut de Recherche et d'Information bio-Sociales
HUG	Hôpital Universitaire de Genève
MBSR	Mindfulness Based Stress Reduction
OTD	On Time Delivery
SHIFT	Programme de leadership permettant de travailler sur la posture de leader et de coach d'équipes

## Liste des figures

Figure 1	Typologie des modes de sémiotisation de l'émotion
Figure 2	Schéma ondulatoire de l'intensité vocale de Pascal
Figure 3	Schéma ondulatoire de l'intensité vocale de Fred

## Table des matières

1.	Introduction et hypothèses de travail .....	6
1.1	Présentation de l'entreprise hôte .....	8
1.1.1	Valeurs institutionnelles, culture d'entreprise et mesures de développement professionnel .....	8
1.1.2	L'introduction des formations MBSR au sein de l'entreprise .....	9
1.2	Qu'entend-on par <i>Mindfulness</i> et par formation MBSR ? .....	10
2.	Développement de la Problématique.....	11
2.1	Les émotions, une manifestation publique de l'identité personnelle .....	11
2.2	Règles de sentiment et travail émotionnel.....	14
2.3	La marchandisation des sentiments comme principe de régulation en entreprise .....	16
2.4	L'«entreprise libérée », nouvelle philosophie de management, source de bien-être ou « contrainte à l'autonomie » ?.....	17
2.5	Styles de leadership « positifs » et instrumentalisation des sentiments .....	18
3.	Discours Majuscule : prise analytique et ressources théoriques .....	20
3.1	Le Discours majuscule .....	20
3.2	Analyse des stratégies discursives d'« agrandissement » et de « minimisation ».....	21
3.3	Les noms et pronoms personnels d'adresse .....	22
3.4	Quelles « figures » sont animées dans l'interaction, au nom de qui les actants s'expriment.....	23
3.5	La Fabrique, Discours majuscule idéologique aux accents d'entreprise libérée .....	25
3.5.1	Les valeurs institutionnelles.....	25
3.5.2	La culture d'entreprise .....	27
3.5.3	Le développement professionnel .....	27
3.5.4	Valeur de liberté et entreprise libérée .....	28

4.	Présentation et délimitation du terrain ethnographique .....	32
4.1	Méthodologie .....	33
4.2	Point de mesure 1 : entretiens pré-formation des managers .....	33
4.3	Point de mesure 2 : la formation MBSR.....	34
4.4	Point de mesure 3 : observation de séances d'équipes .....	34
4.5	Point de mesure 4 : entretiens post formation des managers .....	35
4.6	Point de mesure 5 : entretiens post formation de l'équipe et du supérieur direct.....	35
5.	Discours minuscule : prise analytique et ressources théoriques .....	35
5.1	Distinction entre émotion dite, montrée et étayée .....	35
5.2	Les alignements affectifs et cognitifs dans l'interaction.....	37
5.3	Les « faces » de l'identité comme monstration publique du SOI.....	38
5.3.1	La Figuration ou <i>face-work</i> .....	38
5.3.2	Les règles cérémonielles.....	39
5.3.3	Les marques de déférence dans les interactions .....	39
5.4	Le rapport de « places » discursives comme expression de la position occupée dans une interaction .....	40
5.4.1	Les relations horizontales et verticales .....	41
5.5	Développement d'un modèle d'analyse général de La Fabrique.....	42
5.5.1	Opérationnalisation du concept de faces de l'identité .....	44
5.5.2	Opérationnalisation du rapport de places discursives.....	45
5.6	Exploration de divers modes de gestion émotionnelle .....	47
5.6.1	Anne, en quête de légitimité .....	47
5.6.2	Claire, une sensibilité à fleur de peau.....	51
5.6.3	Manu, une identité bien affirmée.....	55
5.6.4	Nora, la sensibilité derrière le masque.....	60
5.6.5	Oscar, un homme pressé en recherche d'équilibre .....	64
5.6.6	Pascal, en recherche de soi .....	67
5.7	Les dynamiques interactionnelles à l'œuvre dans les séances d'équipes ..	72
5.7.1	Séances avec Pascal et son équipe.....	73
5.7.2	Séances avec Claire et son équipe .....	86

5.8	La formation MBSR dispensée à La Fabrique, promesse de bien-être au travail ou nouveau principe de régulation en entreprise ? .....	100
5.8.1	La présentation du programme aux managers volontaires.....	100
5.8.2	Les sessions MBSR et le matériel remis aux participants .....	101
5.8.3	La posture de la formatrice et de la direction de La Fabrique .....	104
5.8.4	Regards croisés de l'équipe et du manager sur l'impact de cette formation.....	107
5.8.5	Synthèse .....	112
6.	Discussion, limites et perspectives de recherche .....	115
7.	Bibliographie.....	118
8.	Annexes.....	123

# 1. Introduction et hypothèses de travail

Bien que relevant de la sphère intime, les émotions et leur expression s'invitent de plus en plus dans les entreprises, à grands renforts de stages de méditation et de pleine conscience, dont la plus connue est sans conteste la formation MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Comment expliquer cet engouement récent pour la gestion des émotions en entreprise ?

L'énorme succès médiatique des travaux de Goleman sur l'intelligence émotionnelle (1997) et son utilisation dans un contexte professionnel (1999) peut nous en fournir une clé de lecture intéressante. L'auteur considère en effet l'intelligence émotionnelle comme un processus cognitif acquis, tout en présupposant que l'individu est capable de développer des capacités comportementales et cognitives lui permettant de conscientiser et réguler ses propres émotions comme celles de son entourage. Pour Brunel, psychosociologue et auteure d'une thèse en sociologie clinique portant sur le développement personnel en entreprise, « cette conception de l'intelligence émotionnelle tend à transformer les affects et les émotions en objets de gestion. Désigner les réactions affectives comme des processus cognitifs pouvant faire l'objet d'apprentissages aboutit à faire de la « gestion des émotions » une compétence professionnelle » (Brunel, 2004 : 76-77).

Les entreprises l'ont d'ailleurs bien compris et n'hésitent plus à proposer différentes pratiques de développement personnel à leurs collaborateurs, tout en ayant pris soin d'aménager leur discours institutionnel en y intégrant des principes tels que le développement des potentialités individuelles, la connaissance de soi ou encore une meilleure maîtrise émotionnelle face aux vicissitudes de la vie professionnelle contemporaine. Ce qui les rend par voie de conséquence plus attractives aux yeux de futurs collaborateurs, qui y voient une réponse aux aspirations individuelles contemporaines. Pour Linhart, le « drame du travail contemporain » ne viendrait plus de sa fonction déshumanisante, mais bien du fait qu'il investit le registre intime des salariés en essayant, par tous les moyens à sa disposition, de mobiliser l'individu tout entier dans son projet d'entreprise, en agissant en véritable « anthropreneur », quitte pour cela à toucher les parties les plus vulnérables de l'individu comme le registre des émotions. (Linhart, 2015 :11).

Face à ce constat, comment les managers arrivent-ils à habiter leur rôle professionnel lorsqu'ils doivent se soumettre non seulement à des contraintes d'entreprise mais également à des impératifs émotionnels érigés en normes institutionnelles ? Comment font-ils face à ces injonctions qui pénètrent le champ managérial ? Quelles sont les dissonances émotionnelles (Hochschild, 2017, 2003) qui peuvent se faire jour entre les émotions que l'entreprise leur enjoint de ressentir et celles qu'ils essaient d'éprouver ? Partant, à quel travail de régulation émotionnelle (Hochschild, 2017, 2003) doivent-ils recourir afin d'y parvenir ?

Pour tenter de répondre à ces questions, je me suis intéressée au siège français d'un groupe industriel américain, ci-après nommée La Fabrique, qui a progressivement

modifié ses pratiques de management afin de les adapter aux principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016), autre sujet tendance ces dernières années, dont les préceptes sont d'ailleurs clairement inscrits dans l'ensemble de ses règles institutionnelles (valeurs, culture d'entreprise). Adeptes des pratiques de développement innovantes, La Fabrique est actuellement en phase de déploiement de formations MBSR sur site à l'intention de l'encadrement intermédiaire.

Cette étude débutera par une présentation de l'entreprise qui permettra de mieux saisir sa culture ainsi que les facteurs qui ont prévalu à l'intégration de ces formations MBSR comme mesure de développement professionnel, avant de définir ce qui se cache justement derrière le vocable de MBSR et de pleine conscience. La seconde partie s'attachera au développement de ma problématique, centrée sur les émotions en tant qu'enjeu crucial de la présentation de soi, la question du travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003) et de la marchandisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003) comme principe de régulation en entreprise. Les concepts de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016) ainsi que les nouvelles formes de leadership dits « positifs » seront également présentés dans une optique critique.

Les différentes ressources théoriques mobilisées s'articuleront en deux parties distinctes, avec premièrement ce qu'Alvesson & Kärreman (2000) nomment le « Discours majuscule » ou « Discours avec un grand D » qui renvoie aux différents discours institutionnels inscrits dans la culture d'entreprise et les valeurs partagées pouvant faire l'objet de stratégies discursives distinctes afin de les valoriser et les incorporer à tous les niveaux de l'entreprise. Cette troisième partie se terminera par une analyse détaillée des discours idéologiques de La Fabrique en les mettant en parallèle avec les principes d'entreprise libérée prônés par cette dernière (Getz & Carney, 2016). S'en suivra la présentation de mon terrain ethnographique, axé sur le groupe de managers ayant suivi la formation MBSR au sein de La Fabrique entre mars et avril 2016.

La cinquième partie portera sur les différents « discours minuscule » (Alvesson & Kärreman, 2000) émanant des managers et de leurs équipes en s'arrêtant de manière spécifique sur les différents modes de sémiotisation des émotions (Micheli, 2013) mobilisés par les actants afin de faire face à de potentielles attaques des « faces » de leur identité (Goffman, 1974, Kerbrat-Orecchioni, 1990, Brown & Levinson, 1978) ou de « rapport de places » discursives (Vion, 1995) dans leurs interactions avec leurs équipes. Ces différentes prises analytiques ont ensuite été revisitées et réaménagées par le développement d'un modèle d'analyse général de La Fabrique qui s'est avéré d'une utilisation plus aisée dans le cadre de cette analyse ethnographique et phénoménologique.

Forte de ce cadre théorique élargi, l'exploration des différents discours minuscule débute par l'analyse des discours à la première personne des six managers retenus pour l'étude, en distinguant leur manière d'habiter leur rôle de manager, les contraintes institutionnelles dont ils pourraient faire l'objet ainsi que le travail émotionnel potentiel (Hochschild, 2017, 2003) afin d'y faire face. S'en suivra une

analyse des dynamiques interactionnelles à l'œuvre dans les séances d'équipes des deux managers sélectionnés qui seront mises en perspective avec leurs discours à la première personne. Finalement, la dernière analyse s'intéressera à la formation MBSR dispensée à La Fabrique et à son impact pour les managers et leurs équipes respectives par le biais d'une analyse comparée. L'objectif ici étant de déterminer si cette formation peut être considérée comme une source de bien-être ou au contraire comme un nouveau principe de régulation en entreprise. Finalement, cette recherche se conclura par une discussion suivie de quelques perspectives de développements futurs.

Au-delà de mes questions de recherche, je formule les hypothèses de travail suivantes : a) la *Mindfulness* (ou pleine conscience) en entreprise, une récupération à des fins utilitaristes comme nouvel « outil » de régulation émotionnelle ? b) La *Mindfulness* agit au niveau du *Deep Acting* (ou travail en profondeur) de Hochschild (2017, 2003) c) L'entreprise libérée, une nouvelle forme de souffrance en entreprise ? d) La *Mindfulness* agit d'abord au niveau personnel avant de pouvoir s'appliquer en entreprise e) La *Mindfulness* n'est pas adaptée à tous les types de personnalité.

## **1.1 Présentation de l'entreprise hôte**

### **1.1.1 Valeurs institutionnelles, culture d'entreprise et mesures de développement professionnel**

L'entreprise sur laquelle porte la présente étude est le siège français de La Fabrique, rattachée à un groupe américain coté en bourse, leader dans son domaine, ci-après nommé Le Groupe. Les origines de La Fabrique remontent à 1899 avec la création d'une compagnie de matériaux à Londres puis d'un distributeur américain à New York en 1958. Fruit d'une *Joint Venture* en 1976 et d'un rachat en 2001, La Fabrique rejoint en 2002 le groupe de sociétés industrielles nouvellement créé, Le Groupe.

La Fabrique emploie plus de 1'100 personnes réparties dans quarante pays et sur quatre continents. Son siège français, qui comprend également un site de production, compte près de quatre cents collaborateurs et a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 57,8 millions d'euros.

Les valeurs du Groupe, partagées par La Fabrique, sont présentées comme visant à « libérer le potentiel humain »<sup>1</sup> et sont au nombre de trois : la sécurité, l'excellence et le respect. La première valeur renvoie à une « culture de sécurité » propre à toute entreprise industrielle, avec pour objectif de créer un environnement de travail « sécurisé » et « sain ». La recherche de l'excellence se revendique à tous les niveaux de l'entreprise et renvoie à la position de leader du Groupe. Quant au

---

<sup>1</sup> Site internet de La Fabrique, consulté le 10 juin 2017 et reproduit à l'annexe 1

respect, il est associé au développement personnel des individus et des groupes et se manifeste par un respect mutuel, au-delà des origines, des nationalités ou des fonctions.

L'objectif affiché de La Fabrique, résumé par le titre évocateur « libérer les potentialités de chaque employé »<sup>2</sup> est « d'établir un environnement de travail ouvert, créatif et sécuritaire pour maximiser le potentiel humain de chaque employé et atteindre l'excellence. La Fabrique encourage la poursuite des buts personnels et le développement de chacun par la motivation et la formation, permettant ainsi aux salariés de viser l'excellence, à titre personnel et professionnel. »<sup>3</sup> Le principe de « double résultat » ou *Dual Bottom Line* mis en place par Le Groupe et appliqué par La Fabrique est considéré comme une manifestation concrète de cet objectif en visant « à accorder autant d'importance aux résultats financiers qu'aux réalisations de chaque individu et au bien-être de chacun au sein de l'entreprise. »<sup>4</sup>

Un autre objectif affiché est celui de la construction d'une communauté, qui s'exprime en ces termes : « Nous croyons qu'en développant un esprit de communauté, nous pouvons générer un degré d'engagement plus grand, maintenir un environnement ouvert à la discussion, et encourager une plus grande participation individuelle et collective dans les décisions journalières qui impactent notre activité. Privilégier la motivation, la prise de responsabilité et l'appropriation des projets, bénéficie autant à l'individu qu'à La Fabrique. »<sup>5</sup>

Le développement professionnel est particulièrement mis en avant par le déploiement de programmes de formation, aussi bien techniques que managériaux. Parmi ceux-ci, la formation BOW (Build our Workplace), proposée à tous les collaborateurs, est centrée sur la communication de soi et la communication au sens large, les règles du vivre ensemble dans un esprit de communauté ainsi que le traitement des différends. La formation SHIFT, quant à elle, est un programme de leadership destiné aux managers et leur permet de travailler sur leur posture de leader et de coach d'équipes. Il comprend notamment des exercices de cadrage d'équipe basés sur le questionnement et la reformulation et de centrage tels que « la météo du jour » qui va rythmer les séances de management à l'ouverture et à la clôture des échanges, par une respiration consciente d'une minute avant que chaque membre de l'équipe et le manager partagent leur ressenti émotionnel dans l'instant présent.

### **1.1.2 L'introduction des formations MBSR au sein de l'entreprise**

La Fabrique privilégie les pratiques de développement professionnel et personnel innovantes, comme l'atteste sa culture d'entreprise. Il y a trois ans et demi, sous l'impulsion du PDG du Groupe, le programme *Dual Bottom Line* a été lancé, accompagné de la formation BOW destinée à l'ensemble des 5500 employés du

---

<sup>2</sup> Site internet de La Fabrique.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

Groupe, dont les collaborateurs de La Fabrique. Suite à ces initiatives, le CODIR du siège français de La Fabrique a souhaité aller encore plus loin et s'est intéressé à la démarche de pleine conscience MBSR (*Mindfulness Based Stress Reduction*) « pour voir l'impact de ce que ça pouvait amener sur les managers de l'entreprise. » (Marc, membre du CODIR<sup>6</sup>). Ils ont été accompagnés dans cette démarche par Daniel Françoise, maître de conférences à l'Université de Savoie Mont-Blanc et Sarah, instructrice MBSR membre de l'ADM (Association pour le Développement de la Mindfulness).

La présente analyse fait suite à une étude qualitative exploratoire menée sous la forme d'une recherche longitudinale de dix-huit mois, conduite par la chaire Management et Santé au Travail de l'Université de Savoie Mont-Blanc (Desmarais & Françoise, 2015) auprès des sept membres du CODIR du siège français de La Fabrique qui ont suivi le programme MBSR standard de 8 semaines de manière volontaire. L'objectif de cette recherche était de mesurer l'impact de ce type de formation sur leur relation au travail et leur style de management. Bien qu'il ne soit pas possible de faire le distinguo entre les effets directs de la pleine conscience et les effets contingents sur les participants à cette étude, les résultats obtenus font état d'un niveau de satisfaction élevé des sept membres de la direction, qui ont tous suivi l'entier du programme. Les participants ainsi que leurs équipes et leur N+1 relèvent une moins grande focalisation sur les objectifs, une plus grande écoute ainsi qu'une ouverture aux représentations d'autrui, une meilleure gestion de leurs émotions ainsi qu'un rapport au travail amélioré grâce à une meilleure distanciation. Ils ont d'ailleurs souhaité poursuivre la démarche par une séance de méditation collective bimensuelle réalisée dans les locaux de l'entreprise et qui se poursuit jusqu'à ce jour.

Les membres du CODIR *in corpore* se sont dès lors fait les ambassadeurs à l'interne de cette pratique de pleine conscience. C'est ainsi Marc qui est à l'origine du déploiement de cette formation auprès du *Middle Management* de l'entreprise. Après avoir sondé l'intérêt de son équipe pour cette formation et reçu un écho favorable, il a présenté ce projet au CODIR pour validation, aboutissant à la constitution de deux groupes distincts de managers volontaires début 2016, accompagnés également par Sarah. C'est le premier de ces deux groupes que j'ai choisi de suivre dans le cadre de cette recherche.

## **1.2 Qu'entend-on par *Mindfulness* et par formation MBSR ?**

La *Mindfulness* ou pleine conscience est une pratique de méditation bouddhiste séculaire, fruit d'une sagesse universelle. C'est au moine zen vietnamien Thich Nhat Hanh<sup>7</sup> que nous devons le développement d'un « bouddhisme appliqué » aux

---

<sup>6</sup> Voir transcription en annexe 7

<sup>7</sup> Conférencier, auteur de plusieurs dizaines d'ouvrages sur la pleine conscience et fondateur en 1982 d'une communauté de pratique, le Village des Pruniers, dans le Sud-Ouest de la France.

vicissitudes de la vie quotidienne actuelle sous la forme d'enseignements et de pratiques vulgarisées (Nhat Hanh, 2013, 1994a, 1994b). La pleine conscience peut être définie comme « ce qui nous remet en contact avec ce qui se passe dans le moment présent dans notre corps, dans nos sensations, dans nos pensées, et aussi dans notre environnement. Elle nous permet d'être pleinement présents dans l'ici et le maintenant, corps et esprit ensemble, conscients de ce qui se passe en nous et autour de nous » (Nhat Hanh, 2013 :12-13).

Le programmes MBSR a été mis sur pieds par le Dr. John Kabat-Zinn au sein de la clinique de réduction du stress du Centre médical de l'université du Massachusetts en 1979, dans l'objectif de proposer aux patients un complément à leur traitement médical. Basé sur « un entraînement rigoureux et systématique de la pleine conscience » (Kabat-Zinn, 2009 :48) le programme MBSR se déroule sur huit semaines et implique une pratique des techniques formelles de pleine conscience à raison de quarante-cinq minutes par jour, six jours par semaine. Contrairement aux pratiques bouddhistes dont il tire ses sources, il s'agit d'un programme laïque accessible à tous. Les bienfaits de la MBSR ainsi que son efficacité ont été démontrés par de nombreuses recherches menées sur le sujet, aussi bien dans un contexte thérapeutique, de pratique bouddhiste (Grossman et al, 2004 ; Lutz et al., 2004) ou encore dans le champ professionnel (Davidson, Kabat-Zinn & Schumacher, 2003 ; Hülshegel et al., 2013). Ces dernières années, la pleine conscience est devenue très tendance et les formations MBSR ont investi de nouveaux champs professionnels (écoles, universités, domaine carcéral, domaine sportif) et s'invitent de plus en plus souvent dans les entreprises, portées par un nombre croissant de consultants qui y voient une manne financière non négligeable.

## **2. Développement de la Problématique**

### **2.1 Les émotions, une manifestation publique de l'identité personnelle**

Qu'est-ce qui définit notre identité ? Dans une perspective lexicale, l'identité personnelle peut être assimilée à la notion de « mêmeté ». Ce n'est pas parce qu'un individu mobilise des identités plurielles au cours de la journée qu'il n'est plus le même. Des traits permanents et reconnaissables s'en dégagent en filigrane, permettant à l'individu d'être reconnu par autrui mais surtout lui apportant le sentiment d'être le même, renvoyant ainsi à la notion de « JE ». La perspective philosophique quant à elle propose une définition plus en finesse de cette identité, dans la mesure où elle combine la notion de « mêmeté », soit le sentiment de soi comme soi-même, renvoyant à la dimension stable de l'identité, avec ce que Ricoeur nomme « l'ipsité » qui renvoie à une situation d'interlocution pouvant être appréhendée par l'analyse des pronoms d'adresse. C'est « moi » au travers du regard des autres participants à l'interaction, qui peuvent être appréhendés comme un écho nous renvoyant à une certaine image de nous-même, susceptible d'évoluer dans le temps. Pour Ricoeur (1990), « toute avancée en direction de l'ipsité

correspond à une avancée dans l'altérité du partenaire, squelette dialogique d'échanges d'intentionnalités se visant réciproquement. » L'identité personnelle est donc déterminée par le rapport aux autres et se donne à voir et à entendre au travers de marqueurs verbaux et co-verbaux. Appréhendée dans une perspective interactionniste et dramaturgique goffmanienne, cette identité personnelle « se joue » donc en public, dans une sorte de « performance » réalisée par un sujet communicant sur une « scène », dans un jeu de rôles impliquant un certain savoir-faire réalisé à l'intention d'un « public ». (Goffman, 1974).

Ces marqueurs de l'identité personnelle, que nous aurons l'occasion d'appréhender plus avant dans ce travail de recherche, renvoient pour la plupart à l'expression des émotions, de manière implicite ou explicite. Pour Hochschild, qui s'inscrit dans cette perspective interactionniste, l'émotion serait un sens déterminé biologiquement, à l'instar de nos cinq sens, et constituerait un moyen permettant une prise de conscience de notre rapport au monde, ce qui en ferait le sens le plus important quant à la survie en société des individus (Hochschild, 2017 :252). De manière plus globale, l'émotion peut être définie « comme étant le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir – une coopération dont l'individu est conscient. » (Hochschild, 2003 :21). Les émotions sont donc bien plus que de simples expressifs, mais des incitations à l'action, une tendance à agir face à une situation, ce qui renvoie tout naturellement à son étymologie, « émotion » venant du latin « emovere » ou « exmovere », soit l'action de se mouvoir vers l'extérieur.

L'étude et la classification des émotions doit beaucoup aux recherches d'Ekman sur les expressions faciales (Ekman, 1982) et la détection de micro-expressions réalisées sur différents continents, notamment en Papouasie Nouvelle-Guinée, dans une société isolée et non exposée à la monstration et à l'apprentissage des émotions au travers de référentiels médiatiques tels que les magazines, la télévision ou encore le cinéma. Ses travaux lui ont permis d'identifier six émotions de base ou « émotions primaires » communes à l'ensemble des cultures et reconnaissables de manière explicite, à savoir la peur, la colère, la tristesse, le dégoût, la surprise et la joie. Elles se caractérisent notamment par une pré-programmation biologique, soit un caractère inné, dont découle un déclenchement si rapide qu'il échappe à notre conscience, et se manifeste par des signaux distinctifs universels qui se retrouvent également chez d'autres primates. Cette « liste » d'émotions de base a été élargie en 1990 à seize émotions, faisant la part belle aux émotions positives et intégrant certaines émotions difficilement visibles au niveau facial, telle la fierté dans la réussite. Ses travaux s'inscrivent dans une perspective naturaliste et confirment les recherches menées par Darwin sur l'expression des émotions chez l'homme et les animaux<sup>8</sup>. (Ekman, 2003, 1992).

---

<sup>8</sup> Darwin, Charles. 1872. *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. London: John Murray.

Dans la suite des travaux d'Ekman, de nombreuses typologies se sont développées, dans une perspective catégorielle, afin de rendre compte de la richesse du vocabulaire émotionnel. Les « émotions secondaires », qui consistent en des variations des émotions primaires comme l'anxiété ou l'incertitude, qui découlent de la peur, se développent progressivement, au fil de la vie et des expériences de l'individu et renvoient à une dimension cognitive, à la réminiscence d'émotions éprouvées dans des situations données. (Damasio, 2010 :184-207). L'être humain pouvant être appréhendé comme un « corps social constitué » (Goffman, 1974 :44), certaines émotions telles la culpabilité, la confiance, la honte, l'humiliation ou encore l'indignation sont parfois catégorisées en « émotions sociales », car dépendantes de comparaisons sociales et d'évaluation de soi impliquant des processus cognitifs spécifiques. Pour Goffman, qui reconnaît que certaines émotions puissent être plus « sociales » que d'autres, à l'exemple de l'indignation, il relève néanmoins que toutes les émotions sont sociales ou socialisées, y compris les émotions primaires. Le modèle circomplexe multidimensionnel de Plutchik (2001) composé de vingt-quatre émotions déclinées en huit catégories de trois niveaux d'intensité variable et représenté sous la forme d'une marguerite multicolore, pousse à son paroxysme le découpage chirurgical des émotions de même que l'étiquetage résultant de l'effet combinatoire de plusieurs émotions. Son caractère complexe tend à faire croire qu'il serait possible de circonscrire la grande variété des émotions humaines par une modélisation, ce qui en fait l'une des typologies les plus couramment utilisées dans les séminaires de formation continue en entreprise.

Pour Mulligan et Scherer, qui s'inscrivent dans une perspective cognitive, l'émotion possède un début et une fin, quand bien même la question de sa durée reste difficile à spécifier. Dès lors, pour les auteurs, l'émotion devrait être considérée comme un épisode dans la vie d'un individu (Mulligan & Scherer, 2012 :346). Pour Scherer, l'émotion englobe cinq composantes distinctes comportant des fonctions spécifiques et impliquant différents sous-systèmes de l'organisme : une composante cognitive renvoyant au concept central *d'appraisal* qui fera l'objet d'un développement spécifique ; une composante neurophysiologique (symptômes corporels) ; une composante motivationnelle (tendance à l'action) ; une composante d'expressions motrices (expression verbale et mimo-gestuelle) ainsi qu'une composante de sensation subjective correspondant à l'expérience émotionnelle en tant que telle (Mulligan & Scherer, 2012 :352).

La théorie de l'évaluation cognitive de Scherer ou « Appraisal Theory » est sans doute l'un des concepts les plus pertinents pour la compréhension des mécanismes sous-jacents au déclenchement d'une émotion. Ainsi, pour Scherer, lorsqu'un individu est confronté à un événement ou une situation qui va impacter son égo et générer des manifestations neurophysiologiques, il va procéder à une évaluation cognitive quant à la signification qu'il va attribuer à ces mêmes événements (Mulligan & Scherer, 2012 :348), en procédant à ces cinq questionnements successifs, selon le modèle simplifié explicité ci-après : 1) suis-je face à un phénomène nouveau ? 2) dans quelle mesure est-il pertinent pour moi ? (degré

d'agrabilité) 3) est-il congruent avec la réalisation de mes besoins ou l'atteinte de mes objectifs ? 4) quelle est mon agentivité ? (dans quelle mesure suis-je responsable de ce qui advient ou quel est le potentiel de *coping*<sup>9</sup>) ? 5) Est-ce que cela correspond aux valeurs sociales et à mon « moi » normatif ? Ce modèle peut s'appréhender soit de haut en bas en se focalisant sur l'égo du sujet ou de bas en haut, en partant des normes sociales (Mulligan & Scherer, 2012). Si nous reprenons la perspective goffmanienne de l'identité personnelle qui se « joue » en public, la prise en compte des réactions de ce « public » s'avère fondamentale. C'est justement ce sur quoi porte la théorie de l'évaluation sociale ou « Social appraisal » qui s'intéresse tout particulièrement à l'évaluation des réactions d'autrui aux événements émotionnels (Manstead & Fischer, 2001 :221).

## 2.2 Règles de sentiment et travail émotionnel

Lorsque les émotions s'invitent dans les interactions humaines, elles sont régies par un ensemble de règles explicites et de normes implicites qui dépendent non seulement des situations dans lesquelles elles se font jour, mais également des conventions sociales. Ainsi, chaque manifestation émotionnelle sera évaluée en fonction de son adéquation ou non à ce que Hochschild nomme des « règles de sentiments<sup>10</sup> » qui renvoient à ce qu'un individu « devrait ressentir » dans une situation donnée. Si certaines règles sont de nature universelle, d'autres par contre sont propres à des groupes spécifiques (Hochschild, 2017, 2003) ou, dans le cadre de cette étude, renvoient à des règles édictées par l'entreprise au travers de ses valeurs, de sa culture d'entreprise ou encore par le biais des formations proposées à l'encadrement. Ce faisant, l'individu se voit retirer une partie de son libre-arbitre pour répondre à des mécanismes institutionnels visant à régir sa gestion émotionnelle (Hochschild, 2017 :69).

Ces « règles de sentiments » tacites à respecter dans les interactions sociales régulent notamment « la durée » d'occurrence d'une émotion ; « la force » d'un sentiment (manifeste trop ou trop peu d'une émotion) ; « l'agencement » d'un sentiment (manifeste l'émotion appropriée à la situation) ainsi que « le moment » où il advient. (Hochschild, 2017 :76) Ainsi, chaque geste montré, chaque parole échangée, chaque manifestation émotionnelle sera mesurée à l'aune des « règles de sentiments » considérées comme appropriées dans une situation donnée. Pour autant, certains individus se révèlent incapables de ressentir l'émotion juste dans un contexte donné ou se révèlent incapables de respecter les règles de sentiments institutionnelles (Hochschild, 2017, 2003) et peuvent être considérés par leur entourage comme des « déviants émotionnels » (Goffman, in Hochschild,

---

<sup>9</sup> Le concept de « coping » a été développé par Lazarus & Launier en 1978 et consiste en « l'ensemble des effets cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, séduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu. » (Lazarus & Folkman, 1984, in Mariage, 2001)

<sup>10</sup> A noter qu'Hochschild ne fait pas la distinction entre émotion et sentiment, et qu'elle a recours indifféremment à l'un ou l'autre terme pour signifier une émotion.

2017 :246), ce qui peut provoquer un malaise, tant pour l'individu que son entourage.

Sachant que les émotions ont la fâcheuse tendance à se manifester de manière spontanée et immédiate, une « dissonance émotionnelle » est régulièrement observée entre les règles de sentiments « ce que je devrais ressentir » et le travail émotionnel « ce que j'essaie de ressentir », ce qui présume d'être en présence d'un acteur de l'interaction « qui soit capable de sentiment, capable de reconnaître lorsqu'un sentiment est « inapproprié » et en mesure de gérer ses propres sentiments. » (Hochschild, 2003 :28). Cela renvoie tout naturellement à l'étude de la sociologie des émotions qui « présuppose la capacité des humains, si ce n'est l'habitude véritable, de réfléchir sur les sentiments intérieurs et de les façonner, habitude qui varie à travers le temps, l'âge, la classe et le lieu. » (Hochschild, 2003 :29).

Le sujet communiquant se voit donc invité à réaliser un travail sur ses émotions, afin de réduire cette dissonance émotionnelle par une monstration d'émotions appropriées tant au niveau de la durée, la force, l'agencement et le moment, ce qui se traduit par le vocable de « travail émotionnel ». (Hochschild, 2017, 2003). Ce travail porte en soi une valeur cognitive importante, dans la mesure où il ne s'agit pas de contrôler ou supprimer ses manifestations émotionnelles, mais bien d'« évoquer ou (...) façonner, ou tout aussi bien à réprimer un sentiment. » (Hochschild, 2003 :33). Ce travail émotionnel peut aussi bien être dirigé vers soi-même, vers les autres, ou émaner des autres, dans une forme d'injonction au retour à la norme. (Hochschild, 2003 :34) Pour y parvenir, l'interactant dispose de différentes techniques de « travail émotionnel ». Il peut agir au niveau cognitif afin de modifier « les images, les idées ou les pensées dans le but de changer les sentiments qui y sont rattachés » (Hochschild, 2003 :34). La technique corporelle, quant à elle, vise à modifier les symptômes somatiques ou physiques des émotions, comme le fait de respirer amplement afin de diminuer le débit de parole. Il peut également avoir recours au « travail émotionnel expressif » qui consiste à faire un travail sur ses expressions en vue de modifier son sentiment intérieur. « Cette technique se distingue du simple affichage, au sens où elle vise à agir réellement sur le sentiment pour le changer. Elle se distingue du travail émotionnel corporel, au sens où l'individu essaie de modifier ou de façonner l'une ou l'autre des voies de communication classiques qui servent à exprimer les sentiments. » (Hochschild, 2003 :34-35). Mais ce « travail émotionnel » représente un coût non négligeable pour l'individu qui y est soumis, « il affecte notre degré d'écoute de nos sentiments, et parfois notre capacité même à travailler » (Hochschild, 2017 :41).

Hormis ces différentes techniques de régulation, ce « travail émotionnel » va se jouer sur deux modes bien distincts. Si l'on reprend la perspective goffmanienne d'un personnage sur une scène sociale réalisant un jeu d'acteur, il pourra adopter un « jeu superficiel » ou *Surface Acting* qui va agir uniquement à la surface, sur l'affichage public des émotions, en arborant un sourire de façade par exemple. Hochschild va encore plus loin et présente un autre type de jeu, soit le « jeu en profondeur » ou *Deep Acting*, beaucoup plus impliquant et complexe à mettre en

œuvre pour l'individu, dans la mesure où il s'agit d'un travail direct sur la sémiotisation des émotions dans lequel les émotions vont reconfigurer totalement nos ressentis. Ces deux types de « jeu » illustrent bien la différence entre une émotion montrée, affichée, revendiquée, dite (*Surface Acting*) et une émotion réellement éprouvée (*Deep Acting*) (Hochschild, 2017, 2003).

### **2.3 La marchandisation des sentiments comme principe de régulation en entreprise**

Les « règles de sentiment » présentées ci-dessus peuvent prendre une forme plus invasive encore pour les acteurs de l'interaction lorsque l'entreprise, s'appuyant sur sa culture, ses valeurs ou ses objectifs, enjoint ses collaborateurs à exprimer des émotions considérées comme adaptées à leur profil professionnel et réprimer celles jugées inappropriées, dans une visée d'augmentation de la productivité et de la satisfaction du client.

Ces « règles d'affichage » peuvent être explicites, lorsqu'il est demandé à du personnel de vente d'être souriants, de faire preuve de patience et de cordialité à toute épreuve. Elles peuvent être plus subtiles et prendre la forme d'injonctions, lorsque le Comité de Direction de La Fabrique propose à son personnel d'encadrement de suivre une formation MBSR afin de gommer certaines émotions jugées par trop exubérantes et apprendre des techniques pour rester calme dans toute situation et agir sur le stress du leader et de son équipe afin de gagner en productivité. Quelle que soit l'activité nécessitant un travail émotionnel, elle partage les trois caractéristiques suivantes : le collaborateur est en contact avec un public, il se voit contraint à susciter un état émotionnel auprès d'un tiers (reconnaissance, crainte) et permet à l'employeur d'exercer une forme de contrôle sur les émotions de ses collaborateurs au travers notamment de la supervision ou de la formation (Hochschild, 2017 :167). Transposé à la présente étude, ce travail émotionnel portera sur les managers en contact avec leurs équipes qui se voient contraints de générer auprès de ces dernières des états émotionnels considérés comme institutionnellement corrects en s'appuyant sur un ensemble de formations dispensées par La Fabrique, en l'occurrence la formation MBSR.

Cette marchandisation des sentiments, qui sera l'un des objets d'analyse mobilisé, requiert, pour les collaborations qui y sont soumis, une capacité au « jeu en profondeur » et peut donner lieu à nombre de dissonances émotionnelles que l'individu devra gérer seul. Pour Hochschild, les fonctions d'encadrement sont plus concernées par cette marchandisation des sentiments, le fait d'endosser le rôle de manager étant intimement lié à une exemplarité et à des actions en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Si tel n'est pas le cas, le manager se devra de contenir ses sentiments personnels par un « jeu en profondeur » et ne montrer à voir qu'un « jeu superficiel ». C'est le cas notamment du manager qui doit annoncer une baisse des commandes pouvant déboucher sur des restructurations en rassurant son équipe et en invoquant sa confiance pour les semaines à venir.

## **2.4 L'«entreprise libérée», nouvelle philosophie de management, source de bien-être ou «contrainte à l'autonomie» ?**

Le concept d'«entreprise libérée», bien que mis en pratique dès les années 1980 par des sociétés telles que Semco à São Paulo, dirigée par le très charismatique Ricardo Semler, sera démocratisé en 2009 par la parution de l'ouvrage «Liberté et Cie» d'Isaac Getz, à la double formation en psychologie et en management, et de Brian M. Carney, ancien chroniqueur au Wall Street Journal et actuellement directeur de la communication institutionnelle de Rivada Networks, société créée après le 11 septembre 2001 afin de développer un dispositif permettant l'interopérabilité d'outils communicationnels pour les premiers secours lors de catastrophes. Leur opus présente l'entreprise libérée comme une nouvelle philosophie du management, dans un espace de mise en scène composé de discours idéologique, de témoignages et d'exemples d'entreprises ayant réussi le virage de la libération de leur entreprise, dans un style renvoyant au discours officiel de La Fabrique.

Ce nouveau mode de management consiste à adapter les pratiques de gestion aux changements de société et de systèmes de valeurs auxquels nous assistons depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour Ehrenberg, nous serions entrés dans un modèle sociétal substituant la norme de contrôle hiérarchique, constitutive des premières phases de la période industrielle, par une norme d'autonomie des individus fondée sur ce qu'il appelle «le culte de la performance». (Ehrenberg, 1991). Ce basculement d'un système normatif à un autre se manifeste au niveau de l'organisation du travail par une plus grande autonomie laissée aux collaborateurs, des objectifs à atteindre et un transfert de responsabilités sur les individus, dans une «contrainte à l'autonomie» parfois difficile à soutenir.

Selon Getz & Carney, les entreprises qui souhaitent entamer ce virage managérial sont priées de suivre les cinq principes universels à mettre en œuvre afin de transformer en profondeur l'entreprise. Leur objectif étant d'opérer un virage à quatre-vingt-dix degrés et faire passer les entreprises d'une culture du «comment», caractéristique des structures bureaucratiques héritées de la conception fonctionnaliste de Fayol et formalisée par un ensemble de moyens de contrôles, de directives et de procédures à suivre, à une culture du «pourquoi» renvoyant à l'unique question du «pourquoi faites-vous ce que vous faites» et à l'impératif de la satisfaction du client. (Getz & Carney, 2016 :38,45).

Exprimées sous la forme de «leçons» à suivre extraites des pratiques d'entreprises présentées, ces principes consistent tout d'abord à 1) *Cesser de parler et commencer à écouter*, ce qui implique également d'abandonner les pratiques et symboles ne renvoyant pas au principe d'équité. 2) *Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier*, avec l'injonction de ne pas le faire avant d'avoir mis en place un environnement de travail propice, fruit de l'étape une. 3) *Arrêter d'essayer de motiver les salariés*.

Cette étape centrale consiste à développer une culture d'entreprise favorisant le développement autonome, l'auto-direction et la motivation intrinsèque des collaborateurs. Selon les auteurs, si la vision est claire et compréhensible, les salariés s'occuperont du reste, à savoir d'administrer leur propre travail à la manière d'entrepreneurs, pour autant que l'entreprise leur laisse les coudées franches. 4) *Rester vigilant*. La liberté de l'entreprise ne saurait se gagner sans un positionnement fort des instances dirigeantes comme garantes de la nouvelle culture organisationnelle instaurée. (Getz & Carney, 2016 :15)

La déclinaison de ces cinq grands principes en actions concrètes est illustrée par les récits d'entreprises atypiques et exemplaires ayant réussi ce virage managérial, à l'instar de la fonderie FAVI et de son directeur, Jean-François Zobrist, fer de lance du mouvement d'entreprise libérée français. Car les auteurs insistent bien sur le fait qu'ils ne proposent pas de formule magique permettant d'adapter ces leçons à suivre au contexte de chaque entreprise, ce qui fait le bonheur des nombreux consultants en entreprise surfant sur cette nouvelle vague de pratique managériale, présentée comme un mode de gestion centré sur les collaborateurs et leur bien-être. Mais ce modèle encore marginal peut-il vraiment être considérée comme la panacée ?

Pour Schmid Mast, ce qui est à questionner n'est pas la structure hiérarchique traditionnelle, mais bien le style de leadership des dirigeants. Car malgré les différents maux associés à une conduite hiérarchique, bien administrée, elle permet d'éviter le flou et le mal-être pouvant être associés à cette contrainte à l'autonomie et peut avoir un effet structurant sur certains individus (Schmid Mast, 2015).

Cette question suscitant de nombreux débats internes dans le champ du management, une remise en question du style de leadership, afin de l'adapter à la fois au contexte de l'entreprise et à celui des collaborateurs, couplé avec le développement d'une intelligence interpersonnelle (Schmid-Mast, 2015), permettrait sans doute d'arriver à des résultats similaires à ceux prônés par le modèle de l'entreprise libérée, sans une remise en cause de l'ensemble de la structure organisationnelle. A ce titre, les différentes visions émergentes du leadership qui seront présentées ci-dessous pourraient constituer des alternatives intéressantes d'un point de vue managérial.

## **2.5 Styles de leadership « positifs » et instrumentalisation des sentiments**

A l'instar de ces changements sociétaux, la littérature en matière de leadership s'est orientée ces dernières décennies vers des styles émergents de leadership dits « positifs » (Avolio & Gardner, 2005) développés autour de la conscience de soi, de la transmission d'une vision partagée et du développement de la motivation intrinsèque des équipes comme composantes principales. Tout ceci devant concourir à une augmentation significative de la productivité.

Le « Leadership Transformationnel » se caractériserait par la capacité du leader à inspirer et stimuler intellectuellement son équipe en vue de leur développement, avec comme composante centrale le charisme du leader (Bass, 1990 ; Avolio & Gardner, 2005). Le « Leadership Charismatique », comme son intitulé le laisse supposer, serait centré sur le charisme d'un leader non conformiste osant prendre des risques tout en se révélant sensible aux besoins de son équipe (Conger & Kanungo, 1987 ; Gardner & Avolio, 1998). ; Avolio & Gardner, 2005). Le « Servant Leadership » est censé entraîner un renversement du sens de la relation cadre-subordonné avec un leader au service de son équipe, elle-même au service d'un projet (Greenleaf, 2002 ; Belet, 2011). Le « Leadership Authentique » présume d'être fidèle à soi-même, ce qui requiert une conscience de soi élevée afin de pouvoir agir en conformité avec ses valeurs, ses convictions et ses actions tout en exprimant ses émotions (Avolio & Gardner, 2005 ; George & al., 2007). Le « Leadership Spirituel » serait quant à lui centré sur une conscience de soi spirituelle et l'établissement d'une culture d'entreprise basée sur l'altruisme (Fry, 2003 ; Chen & Li, 2013 ; Avolio & Gardner, 2005). Le présumé « Leadership Emotionnel » aurait pour composantes principales l'empathie et la « gestion émotionnelle » de soi et d'autrui et postule que la monstration des émotions du leader pourrait parfois avoir plus d'importance pour les équipes que le contenu du message (Humphrey, 2002). Quant au soi-disant *Resonant Leadership*, il est également centré sur la gestion émotionnelle et impliquerait une mise en résonance des pensées et des émotions avec l'équipe, la construction de relations solides dans un climat de confiance, la pratique de la pleine conscience et un optimisme contagieux permettant de transformer les rêves en réalité (Boyatzis, 2013).

Avec cet inventaire qui ne doit rien à Prévert, nous assistons à un glissement vers une vision holistique du leadership, dans laquelle la gestion des émotions occupe une place de plus en plus centrale et où l'ingérence dans la sphère privée des collaborateurs grignote chaque jour un peu plus de terrain. Doit-on véritablement s'en réjouir ?

Si nous mettons en perspective ces nouveaux courants de leadership avec une définition générique du leadership comme étant « un processus interactionnel multi-niveaux (personne, dyades, groupe, collectivité) entre un leader et des « suiveurs » se manifestant dans une situation particulière (contexte) dans lequel leader (supérieur, superviseur) et suiveurs (subordonnés, reporting direct) partagent un objectif (vision, mission) et accomplissent conjointement des actions (buts, objectifs, tâches) de leur plein gré (sans coercition) » (Yammarino, 2013 :150)<sup>11</sup>, les rapports entre leader et suiveurs restent strictement au niveau de l'activité professionnelle et ne devraient pas faire l'objet de pressions. C'est tout le contraire qui se produit avec les règles de sentiments qui définissent les émotions considérées comme appropriées au contexte organisationnel et le travail émotionnel qui pèse sur les salariés afin de s'y conformer (Hochschild, 2017, 2003).

---

<sup>11</sup> Librement traduit par l'auteur

### **3. Discours Majuscule : prise analytique et ressources théoriques**

#### **3.1 Le Discours majuscule**

Alvesson et Karreman (2000) proposent une méthodologie d'analyse de discours particulièrement adaptée à l'étude d'entretiens et d'observations, en adoptant comme postulats de départ que le discours peut être soit relativement libre et autonome ou subordonné à une vision normative, constitutive du discours institutionnel. Sur la base d'une typologie à deux dimensions, les auteurs identifient quatre types de discours principaux sur lesquels porter un regard analytique.

Le discours micro autonome, qui renvoie au discours personnel et indépendant de toute ingérence institutionnelle, doit être appréhendé de manière détaillée, avec une centration sur ce que le discours *hic et nunc* vise à faire (légitimation de la position de l'actant ou de l'interaction dans son ensemble, apaisement des interactions sociales).

Le discours micro dépendant est représentatif d'une certaine incorporation du discours institutionnel et normatif en vigueur dans lequel l'actant va ventriloquer la figure de l'entreprise et parler en son nom (Cooren, 2010). Son examen fournit des clés de lecture sur les idéaux normatifs locaux, leur traduction en pratiques professionnelles et le degré de subjectivité de l'interviewé dans une situation spécifique. Dans le cadre de cette étude, il permet d'appréhender la construction locale du leadership et donne lieu à une analyse plus large que le langage, en y intégrant les sentiments et les normes associées.

Le discours macro autonome renvoie à des formes standardisées de discours et à leur cohérence avec d'autres types de narration ainsi qu'avec les propos de pairs sur un même sujet. Transposé à la présente étude, il s'agira notamment d'analyser la cohérence entre le discours d'un manager et de ses collègues sur des sujets liés à des attentes institutionnelles (style de leadership attendu, comportement souhaité, marge de manœuvre, règles émotionnelles).

Finalement, le discours macro dépendant, appelé plus communément le « Discours majuscule », implique un changement de perspective. L'objet d'analyse n'est plus un argumentaire produit par un individu concret dans des circonstances spécifiques mais un assemblage de discours ordonnés émanant d'entités plus larges, qui renvoie à la politique publique des organisations et se donne à voir dans un espace de mise en scène au travers du discours idéologique de l'entreprise sous-tendu par la culture organisationnelle, les normes ou encore les valeurs institutionnelles. L'étude du Discours majuscule sera particulièrement pertinente pour analyser les différentes injonctions incorporées dans la culture de La Fabrique, les règles explicites et implicites, le style de leadership attendu par l'organisation ou encore la philosophie de formation continue adoptée. En creux, il permettra une comparaison avec les discours « minuscules » des managers afin d'examiner dans quelle mesure l'identité

individuelle se rapporte au Discours institutionnel ou dans quelle mesure il s'en distance, ce qui permettra d'appréhender la manière d'être au monde des managers.

### **3.2 Analyse des stratégies discursives d'« agrandissement » et de « minimisation »**

En s'inspirant des réflexions en termes de places actantielles que le modèle de la dénonciation a systématisé, (Boltanski, 1984) l'analyse des stratégies discursives mobilisées par les différents actants peut être avantageusement transposée à l'analyse de Discours majuscule, qu'il émane directement de La Fabrique ou qu'il s'exprime par la voix du membre du CODIR, des managers ou des équipes.

Afin d'être en mesure d'analyser ce corpus de recherche, une modélisation sous la forme d'un graphique à deux axes a été réalisée, en adaptant le modèle de Boltanski (Firoben & Goumand, 2014). Le premier axe de ce graphique présente un continuum entre le singulier et le collectif, qui peut être mis en parallèle avec l'analyse des noms et des pronoms personnels d'adresse, ainsi que l'importance des ressources collectives mobilisées (valeurs et normes institutionnelles, culture d'entreprise). Le deuxième axe retenu, qui n'apparaît pas en tant que tel dans le modèle de Boltanski, permet de représenter les techniques mobilisées à des fins d'« amplification » versus de « minimisation » des principaux actants.

Plusieurs stratégies d'agrandissement seront ainsi particulièrement analysées. « L'usage de ses titres et qualités » utilisé soit par un individu particulier (mise en avant de sa fonction, de sa formation ou de son titre académique) ou au travers du discours institutionnel (récompenses obtenues, position de leader sur le marché). « L'utilisation de compétences certifiées » au niveau institutionnel (labels et normes professionnelles) ou individuel (compétences techniques ou de management). Le fait de « faire valoir la relation qu'il entretient avec des grands (...) en se plaçant sur un pied d'égalité » qui peut se traduire notamment par la mise en lumière par La Fabrique de clients aux noms prestigieux. « Le passage du « je » au « nous » », qui favorise dans le même mouvement le glissement d'un discours individuel à celui d'un collectif en se faisant le porte-parole d'une collectivité spécifique. « L'accroissement de ses dimensions, mais en tant que sujet singulier en multipliant les marques de sa présence » qui se traduit par un redoublement des signes distinctifs de l'actant : « Moi untel », « Moi je ». (Boltanski, 1984 :20). Hormis cette dernière stratégie individuelle qui vise à amplifier l'identité de l'actant, les agrandissements au niveau singulier constituent généralement des montées en généralité et donc une forme de « collectivisation ».

S'agissant des stratégies de réduction visant à minimiser et donc à disqualifier les différents actants, les figures stylistiques employées par les dénonciateurs et présentées par Boltanski (utilisation de néologismes, de sobriquets, de l'ironie ou du sarcasme) ont été reprises et interprétées comme autant de stratégies de minimisation.

### 3.3 Les noms et pronoms personnels d'adresse

La langue française dispose d'un éventail de termes d'adresse, qui renvoient à « l'ensemble des expressions dont dispose le locuteur pour désigner son (ou ses) allocutaire(s). » (Kerbrat-Orecchioni, 1990 :16) et qui se déclinent en appellatifs pour les noms d'adresse et en instances de discours pour les pronoms personnels.

Ces noms d'adresse peuvent être regroupés en différentes catégories, chargées de valeurs sémantiques spécifiques, selon le modèle développé par Braum en « 1. Anthroponymes ou noms « personnels » (noms propres, noms de famille et prénoms, diminutifs et surnoms. 2. Termes de parenté employés littéralement ou métaphoriquement. 3. Appellatifs du type « Monsieur/Madame ». 4. Titres nobiliaires ou autres. 5. Noms abstraits tels que « votre excellence ». 6. Termes de profession : professeur, chauffeur. 7. Termes précisant la nature particulière de la relation : « camarade », « collègue », « voisin ». 8. Termes affectueux, mots doux tels que « mon petit lapin » 9. Les expressions d'injure « espèce de... » (Braum, 1988, in Kerbrat-Orecchioni, 1990 :21-22)

Les pronoms personnels d'adresse renvoient aux « instances de discours », à savoir « les actes discrets et chaque fois uniques par lesquels la langue est actualisée en parole par un locuteur ». (Benveniste, 1966 :251), ils ne valent que dans l'instance où ils sont produits et nécessitent une analyse par opposition ou polarité.

Penchons-nous tout d'abord sur le « couple » « je-tu », qui se caractérise par une personne impliquée, « je », qui renvoie à « celui qui parle », et un discours sur cette autre personne, « tu », qui correspond à « celui à qui on s'adresse » (Benveniste, 1966 :228). Ces échanges entre un « je » et un « tu » sont constitutifs du dialogue entre deux personnes et impliquent une réciprocité. Ainsi, lorsque « je » se pose comme sujet, il s'adresse à un « tu » qui, dans l'interaction verbale, va lui répondre en écho et ainsi devenir à son tour un « je » s'adressant à un « tu ». Benveniste associe à ce « couple » « je-tu » une « corrélation de subjectivité ». Lorsque « je » s'adresse à « tu », le « je » se pose comme sujet et se situe donc à l'intérieur de l'énoncé, ce qui n'est pas le cas du « tu » à qui la personne s'adresse. Ce « je » comme sujet de l'échange va ainsi parler en son nom propre, il va transmettre des informations sur son « moi » dans l'interaction verbale et des émotions vont venir s'inviter dans l'échange. Larochebouvy a identifié quatre types d'emplois du « tu » : un emploi familial qui est celui qui vient le premier à l'esprit, corporatif (spécifique à des sociétés industrielles ou commerciales), amical et affectif, et finalement injurieux. (Larochebouvy, 1980, in Kerbrat-Orecchioni, 1990 :45-49).

Quant à la forme de la troisième personne, elle a ceci de particulier qu'elle ne renvoie pas à un individu se situant dans l'échange communicationnel, mais correspond à « celui qui est absent » et peut faire référence tout aussi bien à une personne absente ou un objet immatériel. Ce statut ambigu permet quelques utilisations particulières. « Il » ou « elle » peut être employé comme un signe de révérence et de respect pour s'adresser à une personne présente dans l'interaction, afin de la grandir et de focaliser l'attention de l'auditoire sur cette personne : « Je

souhaite remercier Gloria devant vous tous, pour l'excellent travail qu'elle a réalisé sur ce projet ». A contrario, elle peut également être employée comme une forme d'outrage à l'égard d'une personne présente que l'on souhaite rabaisser ou exclure de l'interaction. Quel que soit son emploi, la forme de troisième personne ne peut exister qu'à l'intérieur d'un discours énoncé par un « je » ou un « nous ». La langue française possède en outre un pronom impersonnel, « on », marqueur de généralité, parfois employé pour signifier un « nous » non inclusif, aux contours flous, qui renvoie à un locuteur « je » non affirmé, déresponsabilisé ou en retrait.

Dans le cas des pronoms personnels, le passage du singulier au pluriel ne peut être appréhendé comme une pluralisation du singulier. Si le « je » se réfère à une personne stricte, le locuteur, le « nous » ne renvoie pas à une pluralité de « je » identiques s'exprimant simultanément, mais plutôt à un « je » dilaté, inclusif, prenant par la main un ou plusieurs individus faisant partie d'une communauté et parlant en leur nom. Le « nous » peut donc être considéré comme l'affirmation d'un collectif, l'expression d'un groupe dans lequel « je » prédomine. Le passage du « tu » au « vous » renvoie également à un « tu » amplifié, à une forme de « généralisation », un « vous » pouvant s'opposer à un « nous » ou un « je ». Quant à la troisième personne, celle qui est absente et impersonnelle, sa forme plurielle « exprime la généralité indéfinie du on » (Benveniste, 1966 :235) et renvoie à une pluralité d'êtres impersonnels, dont le nombre peut être illimité. Il s'agit dans ce cas d'un véritable pluriel.

### **3.4 Quelles « figures » sont animées dans l'interaction, au nom de qui les actants s'expriment**

Les différentes théories mobilisées à ce stade mettent en exergue le caractère complexe de l'analyse des interactions humaines en entreprise, cela d'autant plus lorsque la régulation des émotions des managers est en jeu. L'angle d'analyse présenté ci-après propose une approche plus holistique qui permettra de mieux saisir les différents « jeux » qui se jouent au sein de La Fabrique.

Cooren, qui se revendique de la sociologie interactionniste, s'est inspiré de la théorie de l'acteur réseau (Actor-Network Theory, ANT) pour appréhender la communication, notamment des travaux de Garfinkel (1967, 2002, in Cooren, 2010), Latour (2006) ou encore Licoppe (2010). La théorie de l'acteur-réseau est une théorie relationniste consistant à considérer et à suivre l'ensemble des acteurs participant à une action, humains et non humains, matériels et immatériels, en suivant l'imbrication des fils d'interactions et les nouveaux assemblages qu'ils ont eux-mêmes tissés afin de donner un sens à leurs actions. Seule une analyse du système dans sa globalité comprenant à la fois le dispositif technique et les acteurs permet de donner du sens à leurs actions. Latour distingue la notion d'« acteur » et d'« actant », ce dernier se définissant par la faculté d'action, qui va agir au travers de différents objets. (Latour, 2006).

Le modèle de Cooren propose d'analyser la communication en utilisant la métaphore de la ventriloquie en tant que « processus par lequel des interlocuteurs animent ou font parler des êtres (...) qui sont censés eux-mêmes animer ces mêmes interlocuteurs en situation d'interaction. » (Cooren, 2010 :35). Il substitue pour ce faire à la notion d'être celle de « figures », au sens des mannequins manipulés par les ventriloques. « Ventriloquiser des figures, c'est se mettre à parler en leur nom et ainsi gagner en autorité en donnant du poids à son propos. » (Cooren, 2010 :36).

Cooren reprend la notion de « performativité » développée par Austin dans son analyse des actes de langage. Si les rôles assignés au discours font appel à des énoncés « assertifs », centrés sur la personne communicante ; « directifs » tels les ordres, les demandes ou les promesses ; « déclaratifs » qui revêtent un aspect quasi « magique » et sont réservés aux institutions et à leurs représentants ou encore « expressifs » qui renvoient à un état intérieur, à l'affect (Vanderveken, 1992 :16), Austin y ajoute une catégorie spécifique qu'il nomme « performative », caractérisée par le pouvoir d'action des mots prononcés. La question ici n'est pas de savoir si ces énoncés sont justes ou faux, mais si la personne qui prononce ces mots est légitimée pour le faire et si le contexte est approprié (Austin, 1970).

Pour Cooren, la performativité se trouverait non seulement dans les paroles ou les actes constitutifs des interactions, mais encore dans les objets immatériels, dans le sens « des idées, des principes, des valeurs, des idéologies, des normes, des lois, des règlements, des procédures, des statuts, mais aussi dans un autre registre, des organisations, des groupes, des sociétés. » (Cooren, 2010 :39). Cette approche rend compte des différentes agentivités qui sont à l'œuvre dans les interactions humaines, qu'elles soient d'origine humaine ou principielle, qui s'imbriquent et s'influencent mutuellement, en un savant ballet.

En ventriloquant un principe, l'actant va l'invoquer et le faire parler de manière implicite ou explicite en s'emparant de l'autorité qui lui est associée. Lorsqu'un manager va animer la figure de sa société, il va mettre sur le devant de la scène et faire parler les intérêts de l'entreprise, reléguant le manager à une incarnation de l'entreprise qui l'emploie. (Cooren, 2010).

Afin de rendre compte de ces figures ventriloquées, l'analyse des données récoltées s'intéressera à ce que l'individu anime dans son discours, au nom de quoi les figures agissent dans des interactions (normes, valeurs, société), au nom de qui l'actant parle (en son nom en tant qu'individu, en tant que manager, au nom de l'entreprise), et en tant que qui il parle (manager, responsable de production, femme, homme).

De manière plus générale, les types de figures mobilisées par Cooren sont indissociables des normes qu'elles sous-tendent, ce qui renvoie au caractère résolument normatif des interactions (Héritage, 1984, in Cooren, 2010 :46). Lorsqu'un individu ventriloque des valeurs, des principes ou encore des procédures institutionnelles, c'est tout naturellement que ces figures vont ensuite « tirer les ficelles » et animer les interactants en présence, qui vont agir et dialoguer dans le respect de ces normes, sauf désaccord ou lutte sur des figures pertinentes. La

seconde catégorie de figures analysées par l'auteur, soit les figures collectives que sont les organisations, les groupes et les sociétés, si elles contiennent également une dimension normative, elles permettent, par leur caractère protéiforme, une exploitation riche des données.

De prime abord, cette théorie de la passion sociale peut être vue comme une tactique de déresponsabilisation des individus, pour reprendre les critiques dont Cooren a fait l'objet. Si l'on met son concept en perspective avec les enjeux et les jeux qui peuvent se jouer en entreprise, cette mobilisation de figures permet aux collaborateurs et managers un discours indirect moins impliquant, une forme de déresponsabilisation acceptable dans ce contexte, mais nettement moins lorsque ce sont les directions d'entreprises elles-mêmes qui jouent ce jeu, dans une visée plus utilitariste.

### **3.5 La Fabrique, Discours majuscule idéologique aux accents d'entreprise libérée**

#### **3.5.1 Les valeurs institutionnelles**

Les valeurs institutionnelles de La Fabrique, à savoir la sécurité, l'excellence et le respect, sont traduites par un slogan fort qui se décline sous la forme d'une injonction : « nos valeurs visent à libérer le potentiel humain » Le paragraphe introductif de ces valeurs met en avant des normes explicites : « développer les possibilités de chacun, (...) établir des environnements de travail ouverts et créatifs » ainsi que des règles implicites « atteindre l'excellence ». La citation du PDG du Groupe qui clôt cette introduction anime des figures (Cooren, 2010) plus grandes que les seules valeurs du Groupe, dans la mesure où elle se réfère explicitement à l'idéologie d'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016).

Ces trois valeurs sont mises en exergue au travers de stratégies discursives d'agrandissement spécifiques (Boltanski, 1984). La valeur de sécurité est maximisée par l'utilisation de compétences certifiées, dans le cas précis la distinction de « *Safe Enterprise* » reçue par une de ses usines en 2011 ou encore les nombreux « prix de la sécurité » décernés à différents sites de production. La déclinaison de cette valeur se clôt par un directif (Vanderveken, 1992) sous forme de promesse institutionnelle à valeur performative difficile à atteindre :

« Nos résultats en ce domaine s'améliorent continuellement, ce qui nous mène à croire qu'avec l'engagement de la direction et une gestion de la sécurité proactive, il est possible d'**empêcher tous les accidents.** »<sup>12</sup>

Cette promesse de niveau d'accident zéro se retrouve dans la partie « Sécurité et engagement social », avec cette fois-ci un glissement de responsabilité de

---

<sup>12</sup> Site internet de La Fabrique, consulté le 10 juin 2017, reproduit en annexe 1

l'entreprise aux collaborateurs, exprimée sous la forme d'un directif à valeur d'ordre qui dépasse les frontières de l'entreprise.

« La sécurité va bien au-delà des statistiques et des récompenses. Il s'agit d'une responsabilité personnelle et partagée qui consiste à veiller à son propre bien-être autant qu'à celui des autres, sur son lieu de travail et à la maison. C'est également croire que **tous les accidents peuvent être évités.** »<sup>13</sup>

Une « journée familiale de la sécurité » est organisée chaque année, afin d'incorporer les principes, normes et procédures ventriloqués par l'entreprise (Coore, 2010) non seulement aux collaborateurs, mais également à leurs enfants, au travers d'exercices ludiques de sensibilisation sur la sécurité, qui là encore sortent du cadre restreint de l'activité professionnelle pour s'inviter dans la sphère privée des collaborateurs.

Plusieurs stratégies discursives sont employées pour l'excellence. L'usage de sa qualité d'« entreprise de premier ordre », l'utilisation de compétences certifiées au travers de standards de qualité et d'excellence internationaux, la reconnaissance de « l'un des secteurs les plus exigeants : l'aéronautique » et la valorisation de la relation privilégiée avec des clients prestigieux tels que Rolls-Royce.

Quant à la valeur de respect, elle est exprimée sous la forme d'un affirmatif, illustratif de la culture d'entreprise :

« Nous croyons que le respect va de pair avec le développement personnel des individus et des groupes. Nos équipes travaillent ensemble dans le respect mutuel, quelles que soient leurs origines, nationalités ou fonctions, favorisant ainsi la diversité et apprenant les uns des autres. »<sup>14</sup>

La déclinaison de ces valeurs se termine par une partie sur l'« engagement des employés de La Fabrique », une injonction forte qui vise à synthétiser le respect de ces trois valeurs pour les collaborateurs et qui est renforcée par le témoignage d'un collaborateur prenant la forme d'un performatif (Austin, 1970) :

« Mon engagement à créer un lieu de travail exempt de dangers sera clair et absolu au travers de mes actions ».<sup>15</sup>

Dans cette partie, l'entreprise anime différentes figures (Cooren, 2010) : des normes, des principes, mais également des figures plus matérielles comme des clients prestigieux qui parlent au nom de l'entreprise et de ses standards ou encore certains collaborateurs qui, au travers de témoignages, s'expriment en leur nom afin de faire parler les normes et les valeurs de l'entreprise. Quant aux différentes stratégies discursives d'agrandissement employées (Boltanski, 1984), elles

---

<sup>13</sup> Site internet de La Fabrique

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

permettent de présenter des exemples concrets de l'incarnation de ces valeurs difficilement contestables.

### **3.5.2 La culture d'entreprise**

La déclinaison de la culture d'entreprise renvoie directement aux valeurs institutionnelles que La Fabrique fait parler. Cette partie fait également apparaître un principe qui va être abondamment ventriloqué, celui de réciprocité, dans une construction énonciative opposant les promesses de l'entreprise aux attentes vis-à-vis des collaborateurs.

« Notre objectif est d'établir un environnement de travail ouvert, créatif et sécuritaire pour maximiser le potentiel humain de chaque employé et atteindre l'excellence. La Fabrique encourage la poursuite des buts personnels et le développement de chacun par la motivation et la formation, permettant ainsi aux salariés de viser l'excellence, à titre personnel et professionnel ». <sup>16</sup>

Ce paragraphe introductif se termine par un directif à visée performative (Vnderveken, 1992) imbriquant les sphères professionnelle et personnelle en enjoignant les collaborateurs à prendre en mains leur propre développement, laissant entendre que les moyens mis en œuvre par La Fabrique permettent un dépassement de soi également au niveau personnel, ce qui peut être vu comme une ingérence de l'entreprise dans la sphère privée du collaborateur.

La citation du PDG du Groupe, qui anime des figures idéelles et principiellles (Cooren, 2010), utilise une stratégie discursive d'agrandissement de ses collaborateurs (Boltanski, 1984) visant à les placer sur un pied d'égalité « nous les considérons comme des pairs » afin de favoriser une meilleure incorporation de l'idéologie.

« Nous pensons que les salariés ne sont pas de simples moyens mais qu'ils constituent des fins en soi. Ceci signifie que nous les considérons comme des pairs qui avancent dans le respect mutuel afin de libérer leur plein potentiel. Le respect naît et s'enrichit de la diversité et des différences entre les personnes ce qui requiert que tout le monde participe avec un esprit ouvert. » <sup>17</sup>

La « construction d'une communauté », autre leitmotiv de La Fabrique, s'illustre au travers d'activités sportives ou ludiques organisées sur les différents sites de l'entreprise en vue de favoriser la cohésion d'équipe, mises en lumière au moyen de photos de groupes de collaborateurs unis par un même objectif.

### **3.5.3 Le développement professionnel**

La Fabrique propose des programmes de développement professionnel adaptés aux différents profils professionnels. Son Discours institutionnel (Alvesson & Karreman, 2000) met l'accent sur le module de formation pour ingénieurs dans un

---

<sup>16</sup> Site internet de La Fabrique

<sup>17</sup> Ibid.

espace de mise en scène (Goffman, 1974) reposant sur des portraits de collaborateurs de production. La présentation du profil idéal des futurs employés fait parler aussi bien les valeurs institutionnelles que la culture d'entreprise (Cooren, 2010) :

« La Fabrique recrute des personnes talentueuses, capables d'innover, enthousiastes et ayant l'esprit d'équipe »<sup>18</sup>

Les autres thématiques de formation présentées, à destination de l'ensemble des collaborateurs, renvoient directement à la culture d'entreprise : « comment bien communiquer », « résoudre les conflits », « développer l'esprit d'équipe », « créer une conscience communautaire », « affirmer son leadership ». Aucune mention n'est faite des formations à destination des managers, telle que SHIFT. Les individus qui sont mis au centre de l'attention de La Fabrique sont essentiellement les collaborateurs de production ainsi que les ingénieurs. Quant aux autres catégories de collaborateurs, elles sont incorporées dans les termes génériques « employés », « salariés », « individus », « personnes », « collaborateurs », « groupes » ou « équipes » mentionnés à trente-quatre reprises dans les pages extraites du site internet de La Fabrique. Si les étudiants, les débutants, les apprentis ou encore les retraités font l'objet d'une mention spécifique, il n'y a aucune référence explicite aux managers, qui se retrouvent invisibilisés. Cette mise à l'écart des managers couplée à une centration sur les collaborateurs est caractéristique du développement d'une vision d'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016).

### **3.5.4 Valeur de liberté et entreprise libérée**

La valeur de liberté émerge de l'ensemble du Discours idéologique de La Fabrique (Alvesson & Karreman, 2000) et de ses slogans :

« Nos valeurs visent à libérer le potentiel humain »

« Notre objectif est de créer pour nos employés un environnement propice à l'apprentissage, favorisant l'échange des connaissances et de l'information, afin de promouvoir l'indépendance et la liberté de pensée qui sont indispensables pour libérer le potentiel humain. »

« Notre objectif : libérer les potentialités de chaque employé »

« Notre objectif consiste à octroyer à chaque employé la liberté de fixer ses propres objectifs. Chacun peut alors décider de ce qu'il veut mettre en place pour se réaliser pleinement.»

« Libérer les talents par la formation »

---

<sup>18</sup> Site internet de La Fabrique

« En se focalisant sur les résultats et le bien-être de chacun, la Fabrique donne à chaque employé la liberté de fixer ses propres objectifs et de décider de ce qu'il souhaite accomplir afin qu'il puisse se réaliser pleinement. »

« La Fabrique s'emploie à favoriser l'épanouissement de ses salariés et notre engagement va bien au-delà de l'environnement dans lequel ils ont la liberté de rêver. »<sup>19</sup>

Cette valeur de liberté, intimement liée aux collaborateurs et pleine de promesses, tend à idéaliser la culture d'entreprise, comme l'illustre le dernier extrait encourageant à la « liberté de rêver » des salariés. Alors que la liberté renvoie à la marge de manœuvre des individus et à un environnement exempt de contraintes, son énonciation, sous la forme de directifs (Vanderveken, 1992) ou d'injonctions à la liberté, prend ici la forme d'un oxymore. A moins que cette liberté ne soit pas directement associée aux collaborateurs, mais plutôt à la philosophie d'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016), comme l'éclaire particulièrement bien la citation du PDG du Groupe :

« Imaginons l'entreprise du futur telle que nous pouvons la créer. Commençons par un objectif noble : ce serait une entreprise dont les salariés seraient la richesse et qui croirait en leur énorme potentiel. Cet objectif serait de libérer toutes les possibilités humaines. »<sup>20</sup>

Fondement idéologique de La Fabrique, la volonté de développer une culture d'entreprise libérée est déclinée dans l'ensemble des Discours majuscules (Alvesson & Kärreman, 2000) de l'entreprise (valeurs institutionnelles, développement professionnel, sécurité et engagement social) dans une mise en scène faisant la part belle aux témoignages, aux portraits d'employés et aux slogans à valeur incantatoire forte, répétés à l'envi. Cette invitation au rêve est d'ailleurs empruntée à Zobrist, directeur de la fonderie FAVI et fer de lance des entreprises libérées : « les gens apprécient et s'approprient plus facilement ce qui les fait rêver que les objectifs prosaïques. » (Getz & Carney, 2016 :101).

La philosophie de Double Résultat ou *Dual Bottom Line*, qui « vise à accorder autant d'importance aux résultats financiers qu'aux réalisations de chaque individu et au bien-être de chacun au sein de l'entreprise », constitue un exemple particulièrement illustratif du Discours majuscule employé par La Fabrique pour mettre en scène son Discours idéologique. Déclinée sous la forme d'une vidéo promotionnelle développée par Le Groupe, sa transcription est reproduite ci-dessous :

<sup>1</sup>« Ne dites plus « et si ... » : Créer une culture à double résultat. **Vous** arrive-t-il, avant de **vous** endormir, de songer : Et si ... ? Et si **je** faisais quelque chose qui compte réellement, qui aide à faire un monde meilleur ? Et si **je** pouvais faire une

---

<sup>19</sup> Site internet de La Fabrique

<sup>20</sup> Ibid.

réelle différence dans la vie quotidienne des gens ? Et si **je** m'entourais de personnes qui comprennent et qui respectent mes buts dans la vie ?

<sup>2</sup>A partir de maintenant, ne dites plus « Et si... ». En changeant **votre** façon de penser et d'agir, les « Et si... » deviendront des réussites.

<sup>3</sup>La notion de « double résultat » c'est exactement cela. **Vous** avez peut-être vu ou entendu ces termes employés au sein du groupe. Le double résultat permet à chacun de se réaliser pleinement.

<sup>4</sup>Pour cela, rien de plus simple. Il **vous** appartient, en tant qu'individu, de décider ce que vous souhaitez accomplir. N'attendez pas qu'on vous le dise. Lancez-vous. Changez votre comportement, tournez la page et vivez une vie qui **vous** convient pleinement. Car ce sont **vos** propres objectifs et rêves que **vous** atteindrez. Ne vous contentez plus de satisfaire les exigences et les attentes de quelqu'un d'autre. Ne voyez plus **votre** travail comme quelque chose que **vous** devez faire, mais plutôt comme le moyen de devenir la personne que **vous** souhaitez être. Un collaborateur ou chef d'équipe plus efficace ... Un parent particulièrement attentionné et attentif. Un acteur dans **votre** communauté appelant au changement et à l'amélioration. Peut-être quelqu'un de plus réfléchi ou de mieux formé.

<sup>5</sup>C'est ainsi que **l'on** travaille dans une entreprise à double résultat. **Votre** propre développement et **votre** potentiel sont tout aussi importants que la prospérité de l'entreprise. Tout aussi important que **nos** valeurs clés : la sécurité, l'excellence et le respect.

<sup>6</sup>Considérez **votre** travail comme un moyen d'atteindre **vos** propres objectifs. Le groupe **vous** aidera à les atteindre. En respectant les décisions nées de **votre** savoir et de **votre** expérience. En **vous aidant** à innover avec de nouvelles idées et à éveiller en **vous** des moments de découverte. Créer des idées de nouveaux produits et services. Améliorer la sécurité, l'efficacité et la productivité de nos activités. Encourager et aider les collègues à apprendre quelque chose de nouveau. Collaborer au sein de comités, de groupes et d'équipes de projet. Encourager le respect, affirmer la diversité et apprendre mutuellement.

<sup>7</sup>La façon dont **nous** traitons les autres est la façon dont **nous** voulons être traités. Et c'est là le lien puissant qui **nous** unit tous. Une mosaïque d'individus, d'idées et d'ambitions. Un effort collectif pour s'aider mutuellement et profiter d'une vie qui a du sens et qui **vous** comble. Le double résultat. » (2'48)<sup>21</sup>

La présentation débute par une injonction à l'intention de ses employés « Ne dites plus « et si... », avant de les questionner sur leurs rêves. L'entreprise ventriloque ensuite la figure du collaborateur (Cooren, 2010), dans une évocation onirique exprimée à la première personne du singulier<sup>22</sup>. Changement de ton pour le second extrait, qui est un directif (Vanderveken, 1992) sous la forme d'une injonction

---

<sup>21</sup> Site internet de La Fabrique

<sup>22</sup> Les pronoms personnels sont mis en évidence en gras dans le texte

particulièrement puissante, qui renvoie autant à des actions professionnelles qu'à la sphère intime de l'individu, via ses pensées. Il s'agit d'un point de bascule entre une version idéalisée des rêves des collaborateurs et le changement de perspective attendu de l'entreprise afin d'être en mesure de les réaliser. S'ensuit un discours explicatif neutre nommant la solution idéale pour y parvenir : le double résultat.

La quatrième partie, relativement centrale, est l'exemple même d'un Discours idéologique (Alvesson & Karreman, 2000) axé sur la responsabilité de chaque employé à qui La Fabrique s'adresse directement par l'utilisation du pronom personnel « vous », renvoyant à un « tu » amplifié et à une forme de généralisation (Benveniste, 1966) amenant progressivement à un changement de perspective : « le moyen de devenir la personne que vous souhaitez être ». Ce Discours majuscule comporte de nombreuses injonctions à l'action<sup>23</sup>, formulées soit sous la forme positive ou négative. Cette personne idéalisée est ensuite concrétisée et nommée, par l'utilisation de noms d'adresse (Kerbrat-Orecchioni, 1990) renvoyant à une identité professionnelle ou personnelle (collaborateur, chef d'équipe, parent, acteur dans votre communauté) ou à une identité aux contours plus vagues, « quelqu'un ». En creux, les principes de cette philosophie du double résultat renvoient directement à la philosophie de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016), qui s'articule autour d'une vision, instillée et déclamée dans les différents assemblages de Discours de La Fabrique, par le moyen de différents artefacts permettant au personnel de se l'approprier. Ces injonctions à l'action sont autant de traductions des principes de développement autonome, d'auto-direction et d'auto-motivation prônés dans la troisième phase de la libération de l'entreprise (Getz & Carney, 2016 :15).

Le cinquième extrait, composé de trois phrases à visées directives exprimées sous la forme d'injonctions, définit l'entreprise à double résultat qui accorde autant d'importance à l'individu qu'aux résultats de l'entreprise. Le Discours met en parallèle le collaborateur et l'entreprise en faisant parler le principe de réciprocité (Cooren, 2010). Ce rapprochement est renforcé par l'utilisation d'un « nous » inclusif (Benveniste, 1966) englobant l'entreprise et ses collaborateurs. L'utilisation de la formulation « nos valeurs » en lieu et place des valeurs de La Fabrique ou du Groupe renvoie à la « communauté entreprise » animée par l'entreprise.

L'aide apportée par la Fabrique dans la sixième partie est mise en exergue par l'utilisation de verbes illustratifs de cette aide et de la valeur de respect. C'est à nouveau le principe de réciprocité qui est animé dans cet extrait, avec d'un côté l'engagement de l'entreprise à aider à la réalisation des objectifs des collaborateurs, tandis que ces derniers sont priés de se développer par le biais d'actions concrètes attendues, exprimées par des verbes d'action.

---

<sup>23</sup> Soulignés dans le texte

Cette démonstration s'illustre dans le dernier extrait par une première phrase en guise de leitmotiv, suivie d'un énoncé à vocation unificatrice. Les propos conclusifs sont exprimés sous la forme d'un slogan et de la promesse d'une vie bonne au sens téléologique de Ricoeur (1990).

La mise en mots de la culture organisationnelle de La Fabrique peut être considérée comme un exemple archétypal du Discours majuscule (Alvesson & Karreman, 2000), relevant de la sociologie des organisations, qui renvoie à la politique publique des collectifs ou des institutions qu'il inscrit et situe dans un « espace de mise en scène » goffmanien. Le Discours avec un grand D assure l'intelligibilité de l'organisation, lui fournit les repères collectifs, bref dessine ce que l'on pourrait appeler son centre de gravité déontique. Mais l'apparente monophonie énonciative de ce Discours majuscule ne supprime pas la polyphonie des « discours minuscules », les pratiques divergentes et les intérêts particuliers qui sont éclairés de manière privilégiée par une approche ethnographique.

#### **4. Présentation et délimitation du terrain ethnographique**

Nouvelle « pratique de soi en entreprise » (Brunel, 2004), la pleine conscience et les formations MBSR sont sur toutes les lèvres, portées par les promesses de diminution du stress, de bien-être retrouvé ou encore de reconnexion à soi. La recherche a justement fortement exploré ses bienfaits sur la diminution du stress ou la santé au travail (Grossman et al., 2004 ; Lutz et al., 2004 ; Davidson, Kabat-Zinn & Schumacher, 2003 ; Hülshegel et al. 2013), et les liens entre pleine conscience et management n'en sont encore qu'à leurs balbutiements (Desmarais & Françoise, 2015). La question du travail émotionnel, développée par Hochschild (2017, 2003) fait l'objet d'un nombre croissant de recherches empiriques, tant au niveau de la sociologie des émotions, du comportement organisationnel, de la psychologie que du management (Ashford & Humphrey, 1993 ; Bolton & Boyd, 2003 ; Grandey, 2015a, 2000 ; Grandey, Rupp & Brice, 2016 ; Grandey & Gabriel, 2015 ; Jeantet, 2003 ; Mann, 1999 ; Michie & Gooty, 2005 ; Morris & Feldman, 1996 ; Soares, 2003).

La présente recherche se propose d'analyser le programme de formation MBSR réalisé entre mars et avril 2016 au sein de La Fabrique à l'intention de sept cadres intermédiaires sous l'angle du travail émotionnel et, partant, de la sociologie des émotions, en portant un regard critique sur leur relation au rôle de « leader » lorsque celui-ci est régi non seulement par des droits et des devoirs mais également par des impératifs émotionnels, le style de leadership tel qu'il est promu par La Fabrique ou enacté dans les discours à la première personne et les observations de séances de management ainsi qu'une potentielle marchandisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003).

Adoptant une perspective interactionniste en prenant pour fondements théoriques les travaux de Hochschild (2017, 2003) et Goffman (1974), j'ai choisi de recourir à

une méthodologie qualitative (Beaud & Weber, 2010) et opté pour une analyse à la fois ethnographique et phénoménologique. L'ancrage ethnographique, qui est couramment utilisé à la fois en anthropologie et en sociologie, renvoie à l'étude descriptive de la population des sept managers ayant participé à la formation MBSR. L'étude phénoménologique quant à elle portera sur l'analyse directe de l'expérience vécue par ces mêmes managers lors des séances d'observation et de manière plus large sur les micro-travaux émotionnels constitués par les entretiens à la première personne.

## **4.1 Méthodologie**

La méthodologie adoptée pour ce travail de recherche est basée sur le protocole d'enquête longitudinale utilisé dans le cadre de l'étude exploratoire réalisée auprès du CODIR qui abordait les thématiques suivantes : le style de leadership, le rapport au travail, la satisfaction au travail, la gestion du stress ainsi que les attentes des participants à la formation MBSR. Afin d'axer ce protocole sur ma problématique et mes questions de recherche, je l'ai étendu à des questions sur la sémiotisation des émotions (Micheli, 2013) des managers concernés permettant, en creux, d'obtenir des bribes d'analyse du travail émotionnel réalisé (Hochschild, 2017, 2003); l'existence de règles de sentiments (Hochschild, 2017, 2003) explicites ou de normes implicites de La Fabrique en matière de comportements attendus des leaders afin de dégager de potentielles dissonances quant au travail émotionnel accompli ; ainsi que les attentes de La Fabrique par rapport à cette formation MBSR. Hormis l'ajout de ces questions spécifiques, plusieurs prises analytiques ont été mobilisées de manière transversale : l'usage des noms et pronoms d'adresse (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990), la méthodologie d'analyse de discours d'Alvesson & Karreman (2000) permettant de faire émerger de potentiels discours majuscule ou minuscule, l'analyse des stratégies discursives d'agrandissement et de minimisation (Boltanski, 1984) ainsi que l'analyse des différentes figures animées durant l'interaction (Cooren, 2010).

## **4.2 Point de mesure 1 : entretiens pré-formation des managers**

Pour cette première phase, sept entretiens individuels d'une heure ont été réalisés fin février 2016 avec les cadres intermédiaires participant à la formation MBSR. Les thèmes abordés ainsi que les objectifs sont ceux présentés dans la partie introductive.<sup>24</sup> Dans la mesure où l'un de ces managers gère son équipe à l'international et qu'il n'était dès lors pas possible de l'observer en séance ou de questionner son équipe, il a été exclu de mon étude, qui portera sur six des sept managers volontaires.

---

<sup>24</sup> Pour les grille d'entretiens, se référer à l'annexe 4.

### **4.3 Point de mesure 2 : la formation MBSR**

J'ai participé, en qualité d'observatrice, à trois des huit sessions de formation MBSR avec l'équipe de managers. L'objectif ici est d'analyser le déroulement des sessions : qu'est-ce que cette formation vise à faire, quels sont les messages véhiculés par l'institutrice et au nom de qui cette dernière s'exprime. (Cooren, 2010).

Cette étape a été complétée par une analyse des documents se rapportant à la formation MBSR, à savoir la présentation de la formation aux managers du 15 janvier 2016 visant à encourager leur inscription ainsi que l'ensemble du matériel remis aux participants<sup>25</sup>. Les objectifs sont d'une part d'identifier les messages transmis à l'ensemble des cadres lors de cette présentation afin de faire émerger un potentiel Discours majuscule (Alvesson & Karreman, 2000), de mettre en lumière une éventuelle ingérence de la formation dans la sphère privée et de questionner l'utilisation de cette formation comme un nouveau principe de régulation de La Fabrique.

### **4.4 Point de mesure 3 : observation de séances d'équipes**

Des observations de séances hebdomadaires liées au fonctionnement du service ainsi qu'à la communication sur des projets ont été réalisées auprès de trois managers (deux hommes et une femme), d'une durée d'une à deux heures, à raison de trois séances par personne, échelonnées pendant, après la formation ainsi que trois mois plus tard. Chaque séance d'observation a été suivie de trente minutes de débriefing avec les managers, afin d'évoquer à chaud leur ressenti sur le déroulement général, revenir sur des moments spécifiques, interroger leur état émotionnel durant la séance ainsi que leur état d'esprit à l'issue de la réunion et valider certaines de mes observations. Etant donné la grande quantité de données récoltées dans cette étape et les nombreux recoupements, l'analyse détaillée portera sur deux des trois managers.

Les objectifs de cette étape, centrale dans mon étude, sont multiples. Tout d'abord en ce qui concerne le manager, d'identifier au nom de qui ou en tant que qui il parle (Cooren, 2010, Alvesson & Karreman, 2000), dans quelle mesure des modifications de la sémiotisation des émotions (Micheli, 2013), de la gestion du stress et du style de leadership sont perceptibles durant et après la formation MBSR. Au niveau des interactions entre le manager et son équipe, une analyse des interactions verbales a été réalisée (Kerbrat-Orecchioni, 1990), en se focalisant tout particulièrement sur les présentations de la face (Goffman, 1974, Kerbrat-Orecchioni, 1990) ainsi que les relations de places discursives (Vion, 1995). Une identification des

---

<sup>25</sup> Les documents de référence se trouvent aux annexes 2 et 3.

manifestations verbales et non verbales du travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003) ainsi que des potentielles dissonances émotionnelles a également été réalisé, avec un intérêt particulier sur la manière dont les différents discours des managers ont été reçus par les collaborateurs.

#### **4.5 Point de mesure 4 : entretiens post formation des managers**

Des entretiens individuels de trente minutes ont été menés avec les six managers sélectionnés trois mois après la fin du programme MBSR, soit en septembre 2016. Les thèmes abordés avaient trait à leur ressenti face à cette formation, aux moments marquants, à l'impact de cette formation sur les plans professionnels et personnels, dans quelle mesure cette formation avait répondu à leurs attentes ainsi que les suites prévues. Les objectifs visés sont de mettre en exergue la pertinence d'une telle formation au sein de l'entreprise, dans le cadre d'un groupe dont quatre managers partagent le même *open space*, avec les enjeux de confidentialité inhérents à un tel contexte. La dissonance potentielle entre le ressenti des managers sur l'impact de cette formation dans un contexte professionnel et celui des membres de leurs équipes constitue également un objectif majeur.

#### **4.6 Point de mesure 5 : entretiens post formation de l'équipe et du supérieur direct**

Une série de quinze entretiens de quinze à trente minutes a été réalisé avec deux à trois collaborateurs par manager, ainsi qu'un entretien avec le supérieur direct de trois managers, membre du CODIR. Le premier objectif de cette étape est de sonder leur perception quant à un changement perceptible de l'attitude de leur responsable et de la dynamique de groupe. Ce point de mesure a également permis une analyse comparée avec les dires des managers au point de mesure 4. L'entretien avec le membre du CODIR a également eu pour objectif d'identifier l'existence de règles de sentiments (Hochschild, 2017, 2003), les écarts entre le ressenti et le devoir ressentir ainsi qu'une éventuelle instrumentalisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003).

### **5. Discours minuscule : prise analytique et ressources théoriques**

#### **5.1 Distinction entre émotion dite, montrée et étayée**

La typologie des modes de sémiotisation verbale de l'émotion développée par Micheli (2013) propose un modèle d'analyse du « langage émotionnel » permettant une étude plus fine des règles de sentiment et du travail émotionnel des managers (Hochschild, 2017, 2003), mais également de leurs équipes.

Le distinguo entre émotion éprouvée et sémiotisée est particulièrement éclairant. En effet, si la sémiotisation des émotions permet de les rendre manifestes au moyen de signes, cela ne signifie pas pour autant que le locuteur les éprouve effectivement. Partant de là, l'usage du terme « expression des émotions » se révèle dès lors abusif et il conviendrait de le substituer par l'expression « sémiotisation des émotions » comme catégorie englobante. La figure ci-dessous synthétise le modèle général de Micheli :

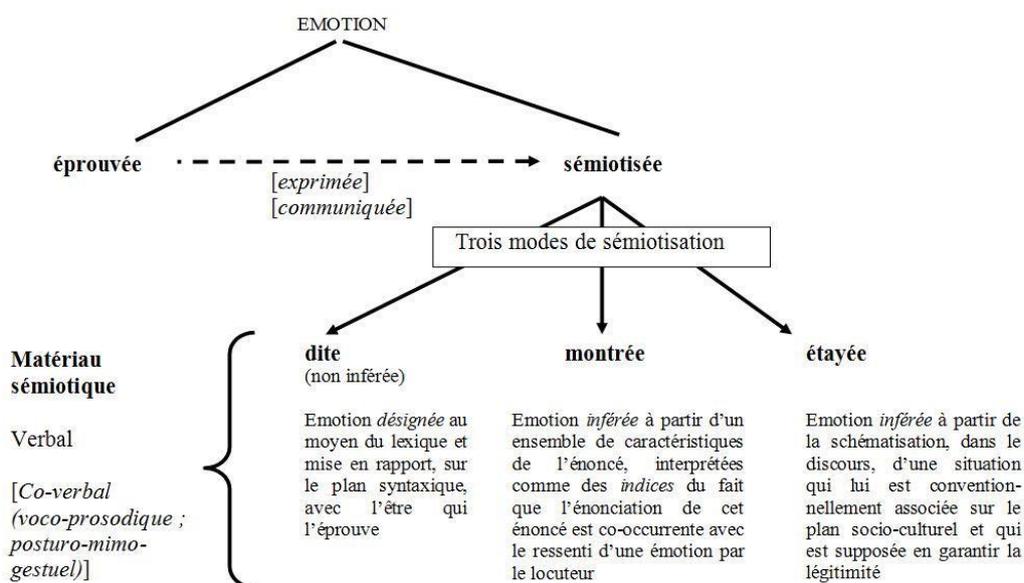


Figure 1 : Typologie des modes de sémiotisation de l'émotion (Micheli, 2013)

L'émotion « dite » renvoie à la relation prédicative entre l'expression d'un « terme d'émotion » et la désignation de l'entité humaine ou non humaine supposée la ressentir. Si cette « expression référentielle » permet au locuteur une auto-attribution, elle peut également servir à l'attribution d'une émotion à un autre locuteur participant à l'interaction (allo-attribution). A noter encore que la verbalisation d'une émotion peut être contestée ou remise en cause par les interactants.

L'émotion « montrée » implique un effet de causalité entre des marqueurs de l'émotion directement visibles pouvant être verbaux ou co-verbaux (souffle court, changement de couleur du visage, pleurs, rire) et l'émotion directement ressentie par le locuteur, dans un mouvement ascendant allant des effets de l'émotion à l'émotion en tant que telle. Pour autant, la présence de ces marqueurs n'offre aucune garantie quant à la pertinence de leur interprétation. Souvenons-nous par exemple de la colère feinte de Ségolène Royal lors du débat pour les présidentielles de 2007 l'opposant à Nicolas Sarkozy. De nature essentiellement auto-attributive, la monstration des émotions peut néanmoins être allo-attributive lorsque l'identification de l'émotion se réfère à un interactant avec lequel on converse directement.

Finalement, l'émotion « étayée » consiste à verbaliser les fondements de l'émotion sémiotisée par une évaluation cognitive de situations vécues dont on peut

raisonnablement inférer une émotion considérée comme légitime. Le mouvement ici est descendant et va des causes de l'émotion à l'émotion en tant que telle. Micheli propose plusieurs paramètres topiques permettant d'appréhender les modalités de l'émotion étayée dont je retiendrai les suivants : 1) « le discours assigne-t-il une *cause* à la situation schématisée, identifie-t-il un *agent* que son action (ou son omission d'action) en rend *responsable* » 2) « Le discours décrit-il les *conséquences* que la situation schématisée est susceptible d'entraîner » 3) « Le discours décrit-il le *degré de contrôle* qu'il est possible d'exercer sur la situation » 4) « Le discours statue-t-il sur la compatibilité ou l'incompatibilité de la situation schématisée avec des *valeurs* et des *normes sociales* » (Micheli, 2013). L'analyse de ce dernier paramètre sera complétée par les valeurs et normes institutionnelles, particulièrement prégnantes au sein de La Fabrique.

## 5.2 Les alignements affectifs et cognitifs dans l'interaction

Les interactions humaines peuvent donner lieu dans certains cas de figure à une synchronisation verbale ou corporelle, dans une tentative de se rapprocher d'autrui par mimétisme. Le cadre multimodal développé par Goodwin (2007) propose des clés de lecture particulièrement intéressantes dans le cadre des observations de séances des trois managers volontaires. Selon Goodwin, ces alignements peuvent se manifester par cinq types de postures principales.

La première de ces postures, dite « instrumentale », a trait au positionnement attendu des interactants permettant de favoriser l'échange des signes nécessaires à l'accomplissement de l'activité. La posture « épistémique » quant à elle met les participants à l'interaction dans une position leur permettant de percevoir, saisir et comprendre les caractéristiques pertinentes des événements dans lesquels ils sont engagés. Dans certains cas de figure, les interactants développent un tel niveau de synchronisation interactionnelle (Kerbrat-Orecchioni, 1990) qu'il leur permet de terminer la phrase de leurs collègues ou manager. La posture « coopérative » est liée à l'affichage visible d'un rapprochement corporel ou verbal vers l'autre en vue de maintenir ou favoriser la construction des activités en cours. C'est dans cette catégorie que nous retrouvons les réponses en écho et la répétition de tout ou partie des propos du locuteur. Avec la posture « morale », les agissements du locuteur sont le reflet d'un individu digne de confiance, capable de réaliser le travail cognitif requis dans l'accomplissement approprié des tâches collaboratives en cours. Finalement, la posture « affective » renvoie à la sémiotisation des émotions (Micheli, 2013) personnelles et à destination d'autrui dans les différentes situations participant à l'interaction.

### **5.3 Les « faces » de l'identité comme monstration publique du SOI**

Le concept de « faces » de l'identité de Goffman renvoie à l'image de soi qu'un individu affiche en public afin de lui conférer une « valeur sociale positive », déterminée à la fois par les règles édictées au sein du groupe et par le type de situation d'interaction. Intimement lié à la corporéité, il s'agit du premier élément visible de l'identité. Goffman distingue la « face montrée » spontanément de la « face étayée » attendue, correspondant normativement au rôle assumé. En présentant sa « face », l'actant élabore et projette l'image de lui-même dans l'interaction, ce qui dessine, pour Goffman, le « territoire du moi », à savoir les propriétés de l'individu et de l'ensemble de ses prolongements corporels, matériels, spatiaux et affectifs. Dès lors que ce « territoire du moi » est revendiqué par l'énonciateur à la première personne et exposé aux regards d'autrui, il devient l'objet d'un management exogène pouvant faire l'objet d'une expropriation intime (Goffman, 1974).

Plusieurs déclinaisons de ce concept de « face » ont été développées afin d'en faciliter son opérationnalisation. Kerbrat-Orecchioni distingue la face « image », liée au narcissisme du sujet, qui regroupe l'ensemble des images du moi que l'on donne à voir et qui se manifeste essentiellement par des marqueurs non verbaux tels que la posture ou le statut professionnel. Quant à la face « territoire », elle renvoie à la manière d'occuper l'espace interactionnel par le sujet, matérialisée par sa propre corporéité, et qui s'exprime par la distance spatiale observée, le déplacement proxémique, la posture générale ou encore la gestuelle. L'auteure propose l'analyse de différents marqueurs verbaux et co-verbaux permettant d'identifier les attaques de ces faces à des fins de disqualification ainsi que la réponse émotionnelle de l'allocutaire (Kerbrat-Orecchioni, 1990).

La terminologie de Brown & Levinson (1978) reflète plus fidèlement la pensée goffmanienne. Elle distingue de prime abord une « face positive » qui regroupe les différentes images de soi et se réfère à la partie narcissique de chaque acteur, faisant écho à la « face image » de Kerbrat-Orecchioni. La « face négative », quant à elle, renvoie aux « territoires du moi » de Goffman ainsi qu'à l'autonomie et l'indépendance individuelle, toute irruption dans cet espace personnel pouvant être perçu comme une agression. Ces attaques de territoire se rapprochent de la « face territoire » de Kerbrat-Orecchioni. Pour les auteurs, la « face positive » implique un désir de connexion à autrui, alors que la « face négative » va plutôt rechercher l'autonomie et l'indépendance vis-à-vis des autres interactants (Brown & Levinson, 1978).

#### **5.3.1 La Figuration ou *face-work***

L'organisation rituelle des contacts personnels ne se construit pas autour d'attaques et de contre-attaques mais a pour fondement le choix d'actions ne faisant perdre la face ni à soi-même ni à autrui. Dès lors, les interactants vont entreprendre un travail de « figuration » ou travail sur les faces pouvant prendre la forme d'un évitement, en changeant par exemple de sujet sur des objets portant à controverse, ou d'une

réparation permettant le « rétablissement d'un état rituel satisfaisant » (Goffman, 1974 :15-21)

### 5.3.2 Les règles cérémonielles

Les interactions humaines sont en outre régies par un ensemble de règles ou codes de conduite permettant de maintenir les convenances sociales. Ces « règles cérémonielles » font partie intégrante de ce que l'on nomme communément « l'étiquette ». Elles se matérialisent par une diversité de signaux ou d'indices qui peuvent être linguistiques (compliments échangés), gestuels (prendre une pose obséquieuse) ou spatiaux (s'asseoir à une place stratégique). C'est « la manière dont l'activité s'accomplit ou bien s'interrompt momentanément pour un échange d'amabilités qui charge de cérémonial le prosaïsme de la situation. » (Goffman, 1974 :50).

### 5.3.3 Les marques de déférence dans les interactions

Définies par Goffman comme « un composant symbolique de l'activité humaine dont la fonction est d'exprimer dans les règles à un bénéficiaire l'appréciation portée *sur* lui, ou sur quelque chose dont il est le symbole, l'extension ou l'agent » (Goffman, 1974 :50-51), ces marques de déférence se manifestent par des « rites statutaires » dont les formes les plus visibles sont les salutations, les compliments ou les excuses. Ces marques de considération peuvent être autant de témoignages de la confiance accordée, de l'estime professionnelle ressentie ou de l'expression d'un sentiment de communauté.

Deux formes de déférence méritent une attention particulière, à savoir les « rites d'évitement » et les « rites de présentation » (Goffman, 1974 :55-65). Les rites d'évitement sont des « proscriptions » précisant ce qu'il ne faut pas faire et impliquent de se tenir à distance du bénéficiaire de la déférence afin d'éviter de violer sa sphère personnelle ou intime. Cette distance sera plus ou moins grande selon les rapports de symétrie ou d'asymétrie caractérisant le groupe cérémoniel<sup>26</sup> observé. Mais l'évitement peut également prendre une forme plus subtile consistant à ne rien amener dans la discussion qui puisse embarrasser ou humilier la personne à qui l'on s'adresse. Quant aux rites de présentation, il s'agit de « prescriptions » spécifiant ce qu'il convient de faire qui se manifestent par des marques de considération au bénéficiaire pouvant prendre quatre formes distinctes : salutations, invitations, compliments et menus services.

Ces rites de présentation et d'évitement peuvent s'imbriquer dans une même marque de déférence. A l'exemple d'un subordonné qui marquera sa sympathie pour son manager en lui demandant des nouvelles de sa famille, avec le risque d'empiéter sur sa sphère privée ou son jardin secret et de susciter une réaction négative comme de la gêne ou du mutisme. Ce qui pose la question de l'injonction

---

<sup>26</sup> Par « groupe cérémoniel », Goffman fait référence à un groupement d'individus partageant des règles cérémonielles spécifiques.

à l'expression de ses émotions, vantée par une majorité des styles de leadership positifs et qui touche à la sphère intime de l'individu.

#### **5.4 Le rapport de « places » discursives comme expression de la position occupée dans une interaction**

Lorsqu'un individu entre dans l'espace interactionnel revêtu des insignes identitaires liés à la monstration et au maintien de sa « face positive », ses différents « territoire du moi » vont être bousculés non seulement par des attaques de face, mais également par la négociation du rapport de « places » énonciatives occupées durant l'échange. Pour Vion, ce rapport de places exprime « plus ou moins consciemment, quelle position on souhaite occuper dans la relation et, du même coup, on définit corrélativement la place de l'autre. (...) Cette expression tend à fixer l'identité circonstancielle des interlocuteurs en les convoquant dans une ou plusieurs facettes de leurs identités potentielles ainsi qu'à définir la situation. L'un des enjeux de la relation qui se construit va consister à accepter ou à négocier ce rapport de places identitaires. » (Vion, 1992 :81-82). Ainsi, la place depuis laquelle le locuteur s'exprime va activer une image et un territoire de soi mais aussi de l'autre, dépendants de la place dans laquelle l'allocutaire se retrouvera enfermé. Des propos insultants ou ironiques mettront ce dernier dans une position basse ou asymétrique tandis que le locuteur occupera une position haute ou de dominant.

La typologie de Vion se base sur la structure générale d'une interaction qu'il découpe en cinq phases distinctes qui vont de l'unité la plus globale (l'interaction dans son ensemble) à la plus fine (l'énoncé), en associant à chacune de ces phases un rapport de « places » spécifique. A son arrivée dans l'espace interactionnel, chaque individu va animer plus ou moins consciemment la figure préexistante de son statut professionnel ou de sa position dans la société, sa « place institutionnelle », qui peut s'accompagner dans certains cas d'un code vestimentaire spécifique. Ces rapports institutionnels vont ainsi définir le cadre social de la rencontre et renvoient à l'idée d'une norme admise. Prenons l'exemple d'une séance hebdomadaire de département. Le rapport de places institutionnelles va fixer le cadre de l'échange entre le manager et son équipe. A l'intérieur de ce cadre va se dérouler un scénario d'activités communicationnelles et d'étapes attendues que Vion réunit sous le vocable de « module » impliquant un second rapport de places, subordonné au premier, intitulé « places modulaires ». Quant aux « places discursives », elles correspondent au scénario langagier échangé à l'intérieur du scénario modulaire caractérisé par une série de séquences organisées autour d'une même fonctionnalité, à l'exemple de la séquence d'ouverture ou de clôture des échanges. La distinction entre « module » et « séquence » n'est pas aisée, dans la mesure où ces notions renvoient toutes deux au découpage d'une interaction en différentes étapes et que les frontières entre un scénario langagier ou des activités communicationnelles peuvent s'avérer perméables. Je propose donc de les regrouper sous le vocable de « place pragmatique » qui fait référence à la pragmatique de l'activité en cours (celui qui ouvre les échanges, celui qui donne ou

qui reçoit). Les « places subjectives » de Vion sont plus spécifiquement liées à la dynamique des échanges et correspondent à l'impression au sens photographique que donne le sujet communiquant lors de ses « interventions » communicationnelles et à l'image qu'il donne à voir subjectivement. Ainsi, une place subjective d'expert pourra se manifester par la maîtrise d'un jargon métier spécifique. Avec les « places énonciatives », nous nous situons au niveau le plus micro de l'« énoncé », soit le choix des mots par le locuteur. Pour autant, ces relations de places ne sont pas uniquement centrées sur le contenu des échanges, mais également sur les relations induites par les différentes postures énonciatives construites par le sujet afin d'appuyer le message qu'il veut faire passer dans l'espace interactionnel. Pour ce faire, le locuteur va mobiliser à l'intérieur de son discours une autre figure pouvant être plurielle, « l'énonciateur », responsable des opinions émises, qu'il va animer et « faire parler » au sens de Cooren (2010) en recourant à l'ironie, le discours indirect ou encore l'humour. « Cette « mise à distance du rôle » « institutionnel » s'opère donc par un « correctif » mettant en œuvre un double positionnement énonciatif : un énonciateur dit, un autre joue ; celui qui dit « joue » le rôle, celui qui joue « se joue » du rôle. Et c'est dans cette « transgression » que le rôle et l'acteur se crédibilisent réciproquement. » (Vion, 1995 :187). Bien que distinctes, ces deux dernières places ont comme point focal une énonciation réalisée par un locuteur lors d'une intervention, dont le caractère subjectif permet le déploiement d'une grande variété de stratégies de négociation à des fins de (re)-conquête ou de maintien de son identité dans l'interaction. Globalement, cette typologie de Vion s'inscrit dans un cadre quelque peu rigide, difficilement opérationnalisable et pouvant de ce fait être remis en cause.

#### **5.4.1 Les relations horizontales et verticales**

Kerbrat-Orecchioni fait le distinguo entre trois dimensions du système d'expression de la relation. Si la première se rapporte à la nature de la relation, pouvant être conflictuelle ou consensuelle, les deux autres dimensions sont particulièrement éclairantes. La « relation horizontale » a trait à la distance entre les partenaires de l'interaction qui peut osciller entre familiarité et relation formelle, en fonction « 1) de leur degré de connaissance mutuelle (relation cognitive) 2) de la nature du lien socio-affectif qui les unit 3) de la nature de la situation communicative » (Kerbrat-Orecchioni, 1990 :39). Cette relation horizontale se manifeste par des données proxémiques (distance psycho-sociale) et des marqueurs co-verbaux (posture, qualité de la « synchronisation interactionnelle », débit oratoire). De la nature de la relation horizontale dépendront les thèmes abordés durant l'interaction. Ainsi, une relation distance induira des thématiques générales et impersonnelles, alors qu'une relation de proximité permettra d'aborder des sujets plus personnels ou intimes.

La « relation verticale » renvoie quant à elle à l'asymétrie du rapport de places et se caractérise par une position « haute » de dominant et une position « basse » de dominé. Ce positionnement sera fonction de facteurs externes et internes tels que le statut professionnel, le rôle interactionnel, le talent oratoire, la compétence professionnelle ou encore le charisme (Kerbrat-Orecchioni, 1990 :72). Cette relation verticale est déterminée par un ensemble de « taxèmes » (du grec taxis,

« place ») pouvant être non verbaux (apparence physique, posture et gestes), prosodiques ou vocaux (schémas intonatifs, intensité vocale, débit) ou relever de la structure de l'interaction (ouverture du dialogue, clôture des échanges, contenu de l'interaction, violation du système de tours de parole). « Se mettra ainsi en position haute celui qui parvient à imposer à l'autre son vocabulaire et son interprétation des mots et des énoncés ». (Kerbrat-Orecchioni, 1990 :92-93)

## **5.5 Développement d'un modèle d'analyse général de La Fabrique**

Les différents outils analytiques mobilisés pour aborder mon corpus de recherche présentant de nombreux recoupements et certains d'entre eux, tels le rapport de places, étant difficilement applicables *stricto sensu* dans le cadre d'une analyse empirique, j'ai opté pour le développement d'un modèle original adapté à l'analyse de La Fabrique. Ce modèle s'inscrit dans une perspective interactionniste et prend pour base l'espace de mise en scène de Goffman (1974) ainsi que le concept de travail émotionnel de Hochschild (2017, 2003) et sa conception de l'émotion comme une incitation à l'action.

Les concepts théoriques retenus ont été répartis sur trois cercles concentriques représentatifs de l'analyse empirique réalisée auprès de La Fabrique. Le point de départ se situe au niveau le plus large, à savoir le « cadre institutionnel » de l'organisation, avec ses différents Discours majuscules (Alvesson & Karreman, 2000) réunis dans les règles institutionnelles et les règles de sentiments (Hochschild, 2017, 2003), ainsi que la mobilisation de différentes stratégies discursives telles l'animation de figures (Cooren, 2010), l'usage de noms et pronoms d'adresse (Benveniste, 1966 ; Kerbrat-Orecchioni, 1990) de même que les stratégies d'agrandissement (Boltanski et al., 1984) en partant du postulat que les Discours majuscules sont rédigées uniquement à des fins d'agrandissement de la figure institutionnelle. Le second cercle correspond au « cadre collectif » dans lequel se situent les règles cérémonielles (Goffman, 1974) propres à chaque équipe étudiée (manager et collaborateurs) ainsi que les rites statutaires (Goffman, 1974). Il s'agit d'un vivier de règles et rites dans lequel chaque individu va puiser au cours des échanges. C'est également à ce niveau que se situent les discours macro-autonomes (Alvesson & Karreman, 2000) portant sur la cohérence des discours des managers relativement aux attentes institutionnelles. Quant au troisième cercle, dans lequel se jouent les interactions, il a été intitulé « espace interactionnel » et regroupe les différents marqueurs de l'identité personnelle qui feront l'objet de mon analyse, ainsi que les stratégies discursives et comportementales mobilisées par les acteurs.

Penchons-nous maintenant de manière plus spécifique sur l'espace interactionnel, siège de l'organisation rituelle des échanges rythmée par la mobilisation de stratégies d'occupation de territoire au sein des équipes observées. Je pars du postulat que chaque individu entrant dans l'espace interactionnel arrive avec son identité personnelle (Goffman, 1974 ; Ricoeur, 1990) ainsi que la figure

préexistante de son statut professionnel représentée par sa place institutionnelle (Vion, 1995). Soucieux de présenter une image de soi véhiculant une valeur sociale positive (Goffman, 1974), les interactants vont essayer de maintenir une face positive (Brown & Levinson, 1978) durant les échanges. L'analyse de la relation horizontale (Kerbrat-Orecchioni, 1990) fournira un éclairage sur la nature des propos échangés durant la séance, s'ils restent formels et distants ou si une certaine familiarité va permettre d'aborder des sujets moins en surface et plus liés à la sémiotisation des émotions (Micheli, 2013). Au niveau transversal, nous retrouvons tout d'abord la face négative (Brown & Levinson, 1978) correspondant aux différents territoires du moi, de même que les identités circonstancielles mobilisées en tant qu'expression de la position occupée durant l'interaction qui renvoient au rapport de places (Vion, 1992). C'est également à ce niveau que nous trouvons la relation verticale relevant de l'asymétrie du rapport de places et où se négocient les rapports de places ainsi que les attaques de face négative.

Au cœur de cet espace interactionnel, nous retrouvons d'un côté le manager, avec d'une part sa relation au rôle de « leader », évaluée en fonction des règles institutionnelles, et d'autre part la sémiotisation de ses émotions (Micheli, 2013), mesurée à l'aune des règles de sentiments (Hochschild, 2017, 2003) explicites et implicites de La Fabrique. Ces deux facettes de l'identité du manager pourront générer une dissonance émotionnelle que le manager tentera de diminuer en ayant recours à un travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003). Face à ce manager se trouve l'équipe et la sémiotisation de ses émotions, également dépendantes des règles de sentiments de La Fabrique et au cœur de potentielles dissonances nécessitant un travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003). Afin d'éviter de perdre la face, le manager et son équipe vont réaliser des alignements affectifs et cognitifs à des fins de synchronisation (Goodwin, 2007) ou encore un travail de figuration (Goffman, 1974). Les relations de places discursives (Vion, 1995) sont formalisées par un triangle inversé illustrant la granularité de l'analyse à opérer, allant de l'unité la plus globale à la plus fine. Au sommet de ce triangle nous retrouvons les places pragmatiques regroupant les scénarii d'activités communicationnelles et langagières, les places subjectives liées à l'impression donnée durant les échanges et finalement les places énonciatives relevant du choix des mots par le locuteur. Si le rapport de places institutionnelles est figuré hors du triangle, il n'en demeure pas moins que le statut professionnel de chaque interactant pourra être contesté lors des échanges, au même titre que les autres rapports de places, dans le cadre de la relation verticale développée précédemment (Kerbrat-Orecchioni, 1990). Les stratégies d'agrandissement ou de minimisation du manager (Boltanski, 1984) ou des membres de son équipe pouvant être développées à tous les niveaux de cet espace interactionnel, elles ont été positionnées de manière transversale, au même titre que l'usage de noms et pronoms d'adresse (Benveniste, 1966 ; Kerbrat-Orecchioni, 1990). Quant aux figures ventriloquées par les participants à l'interaction (Cooren, 2010), elles se situent essentiellement au niveau des places subjectives et énonciatives.

### 5.5.1 Opérationnalisation du concept de faces de l'identité

L'image que l'on donne à voir de nous-mêmes constituant le premier élément visible de l'identité, l'analyse des faces (Goffman, 1974 ; Brown & Levinson, 1978) prendra pour objet les différentes interactions ressortant des observations de séances d'équipe des deux managers retenus.

L'étude de la « face positive » de Brown & Levinson (1978) ou « face montrée » de Goffman (1974) permettra dans un premier temps d'identifier les marqueurs non verbaux utilisés par le manager et son équipe afin de figurer les images de soi qu'ils donnent à voir dans l'interaction. Mais c'est surtout l'étude des attaques potentielles de cette face par l'équipe, de manière explicite ou implicite, à des fins de disqualification, ainsi que la réponse émotionnelle du manager à ces attaques qui constitueront le cœur de cette analyse. Les attaques de la face positive feront appel à l'utilisation de marqueurs verbaux (critique, réfutation, reproches, moqueries, utilisation du « mais » en guise de désaccord), non verbaux tels la posture et mimogestuels (hochements de tête, sourire narquois, mimiques). Quant à la réponse du manager, elle pourra s'exprimer par des excuses, un aveu de faiblesse ou encore une auto-critique.

L'analyse de la « face négative » de Brown & Levinson (1978) et de la « face étayée » poursuivra les mêmes objectifs, avec tout d'abord la distinction des marqueurs non-verbaux utilisés par le manager afin de marquer son territoire (distance spatiale, déplacement proxémique, posture, gestuelle), l'étude des attaques de face en recourant également à des marqueurs verbaux (ordres, demandes, actes directifs, utilisation du « mais » comme marque de désaccord), non verbaux (distance spatiale, déplacement proxémique, occupation du territoire au niveau spatial, posture, gestuelle), para-verbaux (débit oratoire, intonation, intensité et ton de la voix, chevauchements de paroles, pauses, soupirs, rires) et mimogestuels (hochements de tête, sourire narquois, mimiques faciales). S'agissant de la réponse du manager, elle pourra prendre la forme d'offres, de promesses ou d'actes engageants.

Dans la mesure où ces séances de management ne sont à priori pas de nature confrontationnelle, il sera intéressant d'analyser si le manager ou des membres de son équipe vont réaliser un travail de « figuration » (Goffman, 1974) afin d'éviter de perdre la face. Ce dernier pourra prendre la forme d'une stratégie d'évitement (éluder certains sujets sensibles, changer de sujet, omettre certains faits, répondre avec prudence) ou de réparation (reconnaissance de l'incident, réparation des effets) afin de rétablir un état rituel approprié.

L'identification d'un ensemble de « règles cérémonielles » (Goffman, 1974) permettra notamment d'analyser les marques de respect des collaborateurs vis-à-vis de leur manager pouvant s'exprimer par des indices linguistiques, gestuels ou spatiaux. Quant à l'analyse des marques de déférence (Goffman, 1974), elle poursuivra les mêmes objectifs en s'intéressant aux rites statutaires, aux rites d'évitement ou encore de présentation.

## 5.5.2 Opérationnalisation du rapport de places discursives

Le rapport de places discursives (Vion, 1995) s'avère particulièrement pertinent pour l'analyse des interactions issues des observations de séances d'équipes des trois managers volontaires. En prenant comme cadre de référence l'espace interactionnel spécifique à chaque séance, l'analyse des rapports de places permettra une mise en lumière des différentes identités mobilisées tant par le manager que par son équipe, les négociations de places ainsi que leurs reconfigurations potentielles au cours des trois séances échelonnées sur une période allant de trois à quatre mois.

L'analyse des « places institutionnelles » permettra de rendre compte de la manière dont sont animées les figures institutionnelles des interactants (Cooren, 2010). Dans quelle mesure est-ce que le manager va faire parler son statut professionnel de cadre et le faire accepter par son équipe ? Est-ce que le code vestimentaire spécifique à certaines fonctions au sein de La Fabrique va avoir un impact sur sa propre place institutionnelle et dans quelle mesure chaque collaborateur va-t-il accepter cette place et quelle stratégie va-t-il mettre en œuvre afin d'y parvenir ?

L'analyse des « places pragmatiques » consistera à identifier la structure générale de chaque séance ainsi que le scénario d'activités communicationnelles s'y référant. S'agit-il d'une séance classique liée au fonctionnement du service et à la communication sur des projets, d'une séance comprenant une information relative à la réorganisation du service ou encore d'une séance de bilan après une année de fonction du manager ? A chacune de ces séances correspondra un scénario spécifique et des modes de communication particuliers, comme par exemple la récolte d'idées sous forme de post-its remplis individuellement et discutés collectivement. Une attention particulière sera portée au scénario langagier utilisé dans des séquences particulièrement porteuses de sens telles que la séquence d'ouverture ou la séquence de clôture des échanges. Quels modes discursifs seront privilégiés (narratif, argumentatif, descriptif, explicatif) ? Comment vont s'instaurer ces rapports de place entre le manager et son équipe ?

Pour les « places subjectives », l'analyse se fera au niveau de chaque intervention du cadre et des membres de son équipe afin d'identifier les figures mobilisées par chaque interactant (Cooren, 2010) pour se positionner dans l'échange et donner à voir une image plus ou moins flatteuse de lui-même. Est-ce que l'individu va ventriloquer un statut d'expert par le recours à un jargon spécialisé, à des compétences spécifiques ou à la mobilisation de statistiques, prendre une place de témoin ou animer des valeurs personnelles ou institutionnelles ? Va-t-il s'exprimer en tant que manager, collaborateur, individu, ou au nom de l'entreprise ? Quelles stratégies va-t-il déployer afin d'atteindre ses objectifs communicationnels (flatterie, séduction, intimidation, apaisement) ?

Finalement, l'analyse des « places énonciatives » se penchera sur l'espace de mise en scène énonciatif créé et le choix des paroles échangées. Comment le manager et son équipe arrivent-ils à se distancer de leurs rôles respectifs et pour quels

résultats ? Quels « énonciateurs » vont être animés (Cooren, 2010) et de quelle manière (ironie, discours indirect, humour) ? Quelles seront les reconfigurations opérées au niveau des places occupées et des relations interpersonnelles ?

L'étude des relations horizontales et verticales (Kerbrat-Orecchioni, 1990) permettra une analyse plus fine du degré de distance entre les interactants mais surtout des attaques de places perpétrées. Comment s'expriment les réfutations et les désaccords ? Comment s'effectuent les ralliements, qu'ils soient de nature explicite ou implicite ? Quelles stratégies convient-il de déployer afin de conquérir ou reconquérir une place ou au contraire la perdre ?

Le degré de distance ou de familiarité (Kerbrat-Orecchioni, 1990) sera mesuré à l'aide de nombreux marqueurs de la relation. Au niveau verbal, la nature de la relation interpersonnelle s'illustrera par le choix des termes d'adresse employés (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990). Pour les marqueurs non verbaux, les données proxémiques permettront de rendre compte de la distance psycho-sociale entre individus. Des gestes d'attouchement induiront une certaine intimité dans la relation, comme le fait de taper sur l'épaule pour saluer un collègue. D'autres marqueurs non verbaux seront spécifiquement observés, comme le caractère plus ou moins « relâché » des attitudes, la qualité de la « synchronisation interactionnelle » ou encore les manifestations de mimétisme comportemental. Finalement, l'intensité articulatoire et le débit oratoire seront analysés, afin de déterminer si le débit a tendance à s'accélérer en situation familière et à ralentir en situation formelle.

Les attaques de places sous-tendues par une relation verticale permettent de distinguer les taxèmes relevant d'une position « haute » ou « basse ». Ainsi, au niveau de la posture et des gestes, une position haute se caractérisera par une attitude relaxée, un gonflement du thorax ou encore un corps bien droit avec la tête haute. La position « basse » donnera à voir une échine courbée, la tête basse ainsi que des maladresses et des « ratés » dans les attitudes corporelles, signes d'un niveau de tension élevé. L'étude des taxèmes prosodiques ou vocaux portera un regard particulier sur les schémas intonatifs pouvant s'illustrer par le caractère péremptoire d'assertions à mélodie descendante. Une forte intensité vocale pourra, selon les circonstances, être le signe d'une domination exercée sur l'auditoire ou au contraire dénoter d'un manque d'autorité obligeant le locuteur à hausser la voix afin de se faire entendre. Quant au débit oratoire, une grande volubilité permettra de gagner du territoire eu égard à la difficulté de couper l'orateur, tout en lui conférant une certaine supériorité sur les échanges. Un débit rapide pourra, selon les cas, être un signe d'aisance ou de compulsion fébrile, tandis qu'un débit lent sera le plus souvent une marque d'hésitation. L'analyse de la structure de l'interaction permettra en outre d'identifier la violation du système de tours de parole ou encore de porter une attention particulière à l'ouverture et à la clôture des échanges. Globalement, le locuteur occupant une position « haute » arrive à avoir le dessus dans les cas de négociation d'opinions et arrive à imposer son point de vue à l'allocutaire, alors qu'en position « basse », il aura tendance à se rallier à la majorité

ou à une opinion plus âprement défendue et à tomber d'accord avec son partenaire dans l'interaction (Kerbrat-Orecchioni, 1990).

## 5.6 Exploration de divers modes de gestion émotionnelle

Les discours à la première personne des six managers, extraits du premier point de mesure, permettent de mettre en lumière les manières plus ou moins contraintes d'habiter le rôle de manager, par une mise en parallèle avec les attentes ressortant des Discours institutionnels (Alvesson & Karreman, 2000). Quelles sont les traces des contraintes ressenties par ces managers dans leurs récits ? Comment gérer son style de management lorsque l'individu n'est pas uniquement régi par des droits et des devoirs, mais également par des impératifs émotionnels ?

### 5.6.1 Anne, en quête de légitimité

A son arrivée dans la salle où se déroule l'entretien, je me retrouve face à une femme discrète, posée, plutôt introvertie et quelque peu sur la réserve. Arrivée dans la société en 1998 en qualité d'assistante commerciale export, elle a été promue responsable du service clients en 2005, et de fait responsable de ses anciennes collègues, au nombre de trois.

#### *Manière d'habiter le rôle de manager et contraintes institutionnelles*

Lorsqu'elle évoque sa promotion, Anne avoue que devenir responsable de l'équipe dans laquelle elle oeuvrait depuis sept ans ne correspondait pas véritablement à ses souhaits d'évolution professionnelle. Aussi est-elle entrée dans ce poste avec certaines craintes quant à sa capacité à y faire face, et ce d'autant plus qu'elle ne disposait pas de formation en management.

« Se retrouver responsable de ses collègues... Ça ne correspondait pas forcément à ma nature non plus, donc ce n'était pas évident, mais maintenant au bout de 10 ans aujourd'hui ça se passe plutôt bien. **On** a eu beaucoup de discussions avec les personnes. **Moi** j'ai eu beaucoup de discussions, parce que **je** voulais que ça soit vraiment clair, qu'**on** essaie d'aplanir tous les soucis, les conflits qu'il pouvait y avoir, de personnes ou quoi que ce soit. »

Sa promotion a été mal acceptée par ses collègues dont certaines briguaient ce poste.

« **On** me l'a dit clairement, **j'**ai une personne qui me l'a dit clairement : je ne comprends pas pourquoi ce n'est pas moi. Là il fallait faire intervenir mon responsable de l'époque, c'était lui qui avait pris la décision, donc il fallait le faire intervenir pour qu'il explique. Petit à petit c'est rentré dans l'ordre. »

Lorsque sa légitimité de manager a été remise en cause, au lieu de s'affirmer face à son équipe et d'incarner son rôle, elle a préféré appeler son supérieur à l'aide. Si cela a permis de régler les écueils du démarrage, elle a montré une image d'elle non pas de manager, mais d'employée qui accède à plus de responsabilités et qui a besoin du soutien de sa hiérarchie.

Sa prise de nouvelle fonction a été accompagnée par des modules de formation au management dispensés par le Groupe.

« La période clé pour moi c'était le passage en 2005 d'assistante à responsable de l'équipe. Ça a été difficile, alors même si **on** a eu des formations, **je** n'ai pas trouvé qu'**on** était très accompagnés en fait. **On** ne nous donnait pas d'outils, **on** pensait que comme **on** allait faire la formation **on** aurait tous les outils nécessaires. Mais en fait **on** ne nous a jamais dit dans l'entreprise qu'est-ce qu'**ils** attendaient d'un service client. (...) C'est seulement aujourd'hui qu'**on** commence à avoir des résultats sur vraiment la place du service client, l'importance du service client dans l'entreprise, vraiment ce qu'**on** attend de **nous**. (...) **Je** trouve qu'**on** a traîné ça un peu comme un boulet tout le temps, et c'est ce qui fait que moi **je** trouvais que le service client n'arrivait pas à avoir sa place. **Je** n'arrivais pas moi à lui donner la place qu'il devait avoir dans une entreprise. »

« Le management est beaucoup axé sur des résultats, sur des chiffres. Alors **on** parle beaucoup de développement, des formations *Bow*, *Shift*, mais **je** ne trouve pas qu'**on** a beaucoup d'exemplarité de la hiérarchie. Aujourd'hui je ne trouve pas qu'**on** est dans une démarche, alors le programme du groupe tout ça c'est vraiment de mettre en avant les gens, les former etc. Mais au-delà de ça je ne trouve pas qu'**on** les prend vraiment en compte, enfin qu'**on** prend vraiment en compte les personnes. »

Si Anne a pu bénéficier des différents programmes de formation du Groupe, les promesses d'accompagnement de La Fabrique à son développement, tant mises en avant dans les Discours institutionnels (Alvesson & Karreman, 2000), manquent cruellement dans ce cas, ce qui est vécu pour elle comme une contrainte. Une lecture en creux des slogans idéologiques, tout particulièrement de la philosophie de Double Résultat<sup>27</sup>, permet de comprendre la vraie nature de cette aide, qui relève plutôt d'un accompagnement distant au développement de l'autonomie des collaborateurs, ce qui renvoie tout naturellement aux principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016). Si La Fabrique applique partiellement les principes un et trois de l'entreprise libérée (abandon de pratiques incompatibles avec le principe d'équité et mise en place d'une culture d'entreprise encourageant le développement autonome des collaborateurs et leur motivation intrinsèque) (Getz & Carney, 2016 :15), sachant que l'exemplarité de la direction constitue un principe important, il semblerait que l'entreprise peine à partager sa vision au sein de l'entreprise, ce qui pourrait expliquer le sentiment de flou éprouvé par Anne.

Son style de leadership, tel qu'elle le décrit, est en phase avec la culture d'entreprise libérée de La Fabrique :

« Alors moi ce n'est pas du tout directif, je dirai que c'est plutôt fédérateur, un leadership plus à travailler ensemble, essayer le plus de faire participer les gens. Quand il y a des problématiques dans le service, c'est d'en parler ensemble et puis de trouver la solution ensemble. Moi je ne suis pas derrière les gens à leur rappeler, en plus je travaille avec des personnes qui sont très professionnelles, qui connaissent bien leur métier, qui sont assez autonomes, qui prennent les décisions quand elles ont besoin, qui se font assez confiance dans le travail. Moi je me repose vraiment sur elles là-dessus. »

Pour exercer son management, elle a besoin de s'appuyer sur des « garde-fous » sous la forme de feuilles de route avec des échéances à court terme. Elle craint par-dessus tout de devoir agir dans l'urgence, sans ses « béquilles » si rassurantes et structurantes pour elle. Dans ces cas-là, le manque de repères et de structure institutionnelle refait surface et la plonge dans un état de flou et de peur de perdre

---

<sup>27</sup> 5.1.4, sixième partie de la transcription de la vidéo promotionnelle, annexe 1.

le cap et, en creux, de ne pas être à la hauteur de son poste, ce qui est sa plus grande crainte.

« Il faut moi que j'aie des garde-fous un peu pour suivre la ligne. Mes limites c'est ça, c'est vraiment qu'il me faut des dates. (...) Si on me dit c'est pour cette année, là j'aurais du mal à organiser (...) Des fois c'est dans ma tête, il y a des choses qui ne sont vraiment pas claires j'ai l'impression, qui sont embrouillées. Et du coup je vais faire plusieurs choses en même temps et ne pas finir. Alors que quand il y a des choses qui sont organisées je n'ai pas de souci. »

Si avec le temps son rôle au sein de son équipe ne semble plus poser problème, Anne continue à douter de sa légitimité vis-à-vis de ses pairs et à se positionner en réel leader.

« Moi j'ai du mal encore à me positionner en vrai leader du service client par rapport aux autres parce qu'aujourd'hui je ne fournis pas toutes les informations dont les gens ont besoin (...) et clairement il nous manque un outil, ça on le sait, un outil pour analyser sur un mois toute la variation. Par rapport à ça je ne me sens pas très bien, pas très à l'aise aujourd'hui. Mon responsable est au courant, le responsable de la *Supply Chain* qui m'aide beaucoup aussi dans mon travail est au courant. On sait qu'on n'a pas les outils, mais en même temps pour moi ça pèse. Moi ça m'inquiète, je ne suis pas sereine avec tous ces sujets-là. J'ai du mal, à cause de ça, de me sentir légitime par rapport à d'autres services. »

Bien qu'il manque un outil pour fournir des résultats chiffrés aux autres départements, elle prend la responsabilité de ce manque de données pour son compte. Cette peur de perte de crédibilité peut être mise en parallèle avec la vision idéalisée du rôle de manager ressortant du Discours institutionnel (Alvesson & Karreman, 2000) et du poids des responsabilités induites, qui semble trop lourd pour Anne.

### ***Travail émotionnel***

« Il y a beaucoup de stress. Ce n'est pas super. **Je** n'ai jamais été comme ça en fait. Limite **je** n'ai pas envie le matin d'aller au travail, il y a des trucs qui m'angoissent. Jusqu'à l'année dernière non ça ne me faisait pas, **je** n'avais pas eu cette réaction et là **je** ne suis pas très bien. (...) Des fois **je** ne suis pas comme ça mais des fois **je** me dis: ouh là là **je** laisserai tout tomber, **je** n'arrive pas, **je** ne sais pas faire ça. Des fois **je** suis découragée, **je** me dis bon sang comment **on** va trouver des solutions ? C'est surtout lié à ce positionnement d'aujourd'hui par rapport aux autres services et c'est le problème de variation de la demande qu'**on** n'arrive pas à analyser, qu'**on** n'arrive pas à trouver de solution, ni avec mon responsable, et ça **je** le prends beaucoup pour moi en fait et c'est ça qui **m'**inquiète, qui **me** crée du stress. »

Cet extrait est un bon exemple de la manière dont Anne étaye ses angoisses, son inquiétude et son découragement par une évaluation cognitive de la situation (Micheli, 2013). Selon elle, ce serait le positionnement de son service ainsi que le manque de résultats chiffrés qui en seraient la cause avec, en creux, la responsabilité de l'organisation qui serait engagée. Quant aux conséquences de cette situation, elles se manifestent par un niveau de stress important, la crainte de ne pas être à la hauteur et son manque d'envie de se réveiller le matin pour aller travailler. Eu égard à son découragement, Anne semble exercer un faible degré de contrôle sur la situation.

Lorsqu'Anne évoque la sémiotisation de ses émotions (Micheli, 2013), elle est surprise de se comporter de manière différente dans son contexte professionnel et

en privé. Si elle arrive à contenir ses émotions au travail, elles ont tendance à s'exprimer de manière très intense à la maison.

« Au niveau professionnel je dirai oui j'arrive bien à prendre du recul. Même si parfois je me sens un peu en difficulté voilà, comme je vous disais, la source du problème, des variations des carnets de commandes, tout ça. (...) En fait je ne le montre pas trop, (...) je sais relativement bien prendre le recul nécessaire pour prendre les décisions qui sont nécessaires à ce moment-là et c'est d'ailleurs la remarque qu'on me fait souvent. On me dit que même quand il arrive des tempêtes, tu nous rassures parce que tu es toujours là droit dans tes bottes. (...) Le fait de ne pas me voir paniquer ça les rassure en fait. »

« Parce que c'est vrai qu'avec mes collaboratrices ou des collègues je ne me sens pas de me mettre en pétard. Pour moi c'est des solutions de non-retour. Parce que dans mon esprit c'est bien clair que je vais être là tous les jours et devoir retravailler avec des gens avec qui on s'engueule... Il y a des fois où on s'engueule mais ça reste quand même... On sait qu'on arrive toujours à trouver des accords. (...) C'est vraiment ce que je me suis donné comme attitude à avoir. Moi, ce que je veux ici, c'est avoir une attitude constructive tout le temps et puis prendre du recul quand je me sens attaquée. (...) Chez moi ça n'a rien à avoir. J'ai du mal à comprendre pourquoi... des fois je me mets dans des colères avec mes enfants, ce n'est pas forcément bien, ça c'est sûr. Et je me pose des questions. Est-ce que c'est le travail, le fait de contenir des choses qui fait qu'au bout d'un moment chez moi j'explose.»

Si Anne indique bien arriver à prendre du recul au niveau professionnel, cette impression peut être contrebalancée par toutes les peurs qu'elle a exprimées dans les extraits précédents liés à cette perte de repères. Elle se contient intérieurement et s'est donnée comme principe de ne pas laisser poindre des émotions négatives ou excessives, de ne pas parler de ses peurs et d'adopter une attitude constructive en toutes situations. Anne se crée ainsi ses propres règles de sentiments sous la forme d'injonctions pour elle-même, en effectuant un travail émotionnel expressif important prenant la forme d'un jeu en profondeur (Hochschild, 2017, 2003). Ses commentaires laissent penser qu'elle ressent une dissonance émotionnelle qui la perturbe dans ses actions quotidiennes et qui pourrait expliquer le fait que ses émotions explosent en privé.

L'utilisation alternée du pronom impersonnel « on » et des pronoms personnels de première personne du singulier « je » et « moi » revêt des significations différentes selon le contexte dans lequel ils sont utilisés. Lorsqu'Anne évoque les discussions avec son équipe, cet assemblage des deux pronoms (Benveniste, 1966) fait planer un doute sur les parties prenantes de ce « on » et laissent à penser qu'Anne n'est pas incluse dans ce pronom qui renvoie plutôt à un « nous » non inclusif. Ce flou se retrouve dans les passages où Anne aborde le manque de vision de La Fabrique et de soutien à son développement. L'utilisation quasi exclusive du « on » lui permet d'énoncer une critique de l'entreprise à mots couverts, ce qui est beaucoup moins impliquant pour elle, laissant à l'auditeur la responsabilité de choisir qui se cache derrière cette marque de généralité.

Quant aux critiques dont elle a fait l'objet, l'utilisation du « on » renvoie de prime abord à un discours indirect et à une représentation inconsistante de la ou des personnes ayant émis des doutes, comme si Anne se situait hors de l'échange émotionnel, ce qu'elle rétablit tout de suite en utilisant le « je ». A contrario, lorsqu'Anne aborde le sujet des émotions, elle se livre et se révèle au travers d'un

discours quasi intime, fait de doutes et de craintes ancrées profondément en elle, qu'elle révèle et qu'elle s'approprie par l'utilisation d'un discours à la première personne (Benveniste, 1966).

De manière globale, ces échanges avec Anne laissent entrevoir une identité peu affirmée, car fortement dépendante du regard des autres. Sa crainte de ne pas être à la hauteur ou le fait de ne toujours pas se sentir légitimée dans son poste sont intimement liés à l'image qu'elle pense donner à voir. Les émotions qu'elle décrit ressentir intérieurement découlent quasi toutes de l'émotion primaire de la peur. Quant à la gêne qu'elle éprouve, elle fait partie des émotions sociales associées également à cette peur, assujettie à la contrainte institutionnelle à l'exemplarité dans sa posture de manager.

### **5.6.2 Claire, une sensibilité à fleur de peau**

Claire arrive relativement tendue à ce premier entretien. Hyper sensible, elle est à fleur de peau et passe du rire aux larmes très facilement, dans une sorte de yo-yo émotionnel. Son visage est très expressif, ce qui permet une certaine lecture de ses émotions. Arrivée à La Fabrique en 2006 avec une expérience préalable en management, Claire a tout d'abord été assistante commerciale dans l'équipe d'Anne, avant d'être nommée responsable planning en 2014, avec la responsabilité d'une équipe de 4 personnes.

#### *Manière d'habiter le rôle de manager et contraintes institutionnelles*

Claire évoque un traumatisme professionnel qu'elle n'a toujours pas réussi à surmonter, à savoir sa crainte de se retrouver au chômage, ce qu'elle a particulièrement mal vécu et qui impacte encore sa manière de faire le manager, et les contraintes qu'elle se fixe pour elle-même.

« J'ai eu un gros traumatisme au travail c'est-à-dire que, je suis partie de l'ancienne entreprise... comment dire... mais je n'étais pas virée, mais comment dire... (...) Une réorganisation et tout mon poste avait disparu à ce moment-là. Et je me suis retrouvée au chômage pendant un an et demi et c'est quelque chose que j'ai très mal vécu. Donc j'ai eu peur de ne pas retrouver du travail, ce genre de choses... c'était très très pénible [pleurs]. (...) C'est quelque chose qui m'a beaucoup touchée, qui a changé mon rapport au travail en fait (...) [dans le sens] d'avoir peur de perdre mon travail... [pleurs] (...) La preuve que non, je n'ai pas encore fait le deuil de cette période, voilà. »

L'émotion montrée (Micheli, 2013) de cette peur profondément ancrée chez Claire s'exprime dans un mouvement ascendant allant des effets concrets de l'émotion, ses pleurs, à l'émotion elle-même.

Afin de tenter d'exorciser cette crainte de perdre son emploi, Claire se fixe des exigences beaucoup plus élevées que ne le demande La Fabrique, dans une contrainte personnelle à l'exemplarité et à la perfection.

« Je pense que je suis plutôt quelqu'un de stressé, très très stressée en fait. Anxieuse ou stressée, voilà! Alors moi je connais des gens qui sont beaucoup plus stressés que moi dans le travail, qui

ont plus d'angoisses, d'autant qu'ici, on n'a pas une pression qui est magistrale, c'est juste une pression que je me mets, je pense, toute seule et qui est liée je pense à la peur de perdre ce travail en fait. Parfois je réfléchis, je me dis que je ne suis pas obligée de faire tout ce que je fais, on ne me demande pas tout ce que je fais. C'est masochiste voilà, on ne me demande pas tout ça. »

Sa promotion n'a pas été facile, puisque Claire s'est retrouvée responsable de ses anciens fournisseurs internes, avec lesquels elle entretenait des rapports de travail assez « musclés ».

« Donc, **moi** j'ai pris la responsabilité de l'équipe planning qui était auparavant mes fournisseurs. Donc, j'étais assistante commerciale, je travaillais avec des fournisseurs et **on** n'avait pas toujours des relations détendues parce qu'**on** avait des objectifs différents et il s'est trouvé que j'ai repris la responsabilité de l'équipe, donc il y a eu un moment qui a été un peu compliqué pour **moi**. **Ils** ne voulaient pas de **moi**. Au moins une personne ne voulait pas de **moi** et me l'a dit franchement et donc, je suis arrivée, c'était un peu dur et stressant pour **moi** d'arriver ici et de ne pas être accueillie. (...) Sans expérience du métier, voilà, et sur des personnes qui sont en poste depuis très longtemps, j'arrivais, je ne connaissais rien et je devenais leur responsable. (...) Alors, ce qui s'est passé déjà c'est que Marc mon responsable, **il** a déjà annoncé et **il** a fait en sorte que ça se passe bien. **Il** a préparé l'équipe avant que je n'arrive, en disant que voilà, que j'allais être responsable d'équipe, qu'**il** fallait me réserver un bon accueil etc. Donc, **il** avait bien préparé le terrain et donc je l'ai pris au mois de mars il y a 2 ans l'équipe, et au mois de juin chez nous on fait...je ne sais plus comment les RH appellent ça... enfin, un genre de 360° avec l'équipe. Et en fait... tout le monde dit ce qu'**il** a sur le cœur mais **on** parle de la relation de management etc. Et à ce point-là, au mois de juin, donc j'étais face à l'équipe avec la DRH et voilà **ils** ont dit tout ce qu'**ils** avaient sur le cœur à **mon** sujet, comment **on** pouvait avancer, comment **on** pouvait travailler etc. Donc ça a été aussi quelque chose de très dur pour **moi**. Le bon côté, c'est qu'il y avait une certaine franchise donc, ça a permis de dire et puis de voir où, ce sur quoi je devais travailler. Donc la prise d'équipe elle a été faite doucement.

Claire affirme directement sa position de manager par un redoublement des pronoms personnels d'adresse « moi je », dans une stratégie d'agrandissement (Boltanski, 1984) caractérisée par un accroissement de ses dimensions en tant que sujet singulier. Cette affirmation de sa position de manager peut être mise en perspective avec son inexpérience métier face à une équipe de professionnels aguerrie. Le rejet dont elle a été l'objet par un membre de son équipe l'a profondément marquée. Lorsque Claire l'évoque, elle commence par la troisième personne du pluriel dans une forme de généralisation, avant de se reprendre et de spécifier qu'il ne s'agissait que d'une personne qui l'a exprimé clairement. L'emploi de ce message incondicional « ils ne voulaient pas de moi » associé à « au moins une personne » illustre bien le sentiment de rejet général qu'elle a éprouvé. Lorsque Claire aborde l'évaluation à 360°, l'utilisation des pronoms personnels « il-s » et « on » dans la même phrase constitue le lien entre les membres de son équipe de manière impersonnelle et un marqueur de groupe aux contours flous (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990). La fin de l'extrait exprime une certaine réciprocité entre les membres de son équipe qui exposent leur ressenti sur leur nouvelle manager et qui sont ensuite transformés en propositions de développement à l'intention de Claire et de son équipe.

Même si sa prise de poste a été bien préparée par son manager, Marc, son arrivée n'a pas fait l'unanimité dans sa nouvelle équipe. L'évaluation à 360°, qui est une pratique courante dans les entreprises américaines, peut être brutale pour les

managers qui se retrouvent sur la sellette, en particulier pour Claire, qui ne possède pas un capital confiance au plus haut. Si ce mode d'évaluation semble coïncider avec l'objectif de La Fabrique consistant à « créer pour nos employés un environnement propice à l'apprentissage, favorisant l'échange des connaissances et de l'information, afin de promouvoir l'indépendance et la liberté de pensée qui sont indispensables pour libérer le potentiel humain<sup>28</sup> », il nécessite un accompagnement approprié et individualisé afin de garantir le respect dans les propos échangés et une réception constructive par le manager. En outre, Claire n'évoque pas spécifiquement de soutien institutionnel en termes de mise à niveau professionnelle. Comme elle disposait déjà d'une formation en management, elle a été propulsée dans cette nouvelle fonction dans une injonction à l'indépendance et à l'autonomie d'action.

Claire a néanmoins réussi à prendre ses marques, même si elle peine à affirmer sa place institutionnelle face à des membres de son équipe qui mettent en avant leur place subjective d'experts (Vion, 1995).

« Jusqu'à présent, comme je débutais dans le poste, dans cette fonction, dans ce métier, je ne voulais pas parler des choses que je ne connaissais pas, j'étais toujours en train de ... quand il y avait un conflit, je disais toujours : stop, je vais aller le vérifier... Maintenant ça va un peu mieux parce que je sais plus de quoi je parle, je peux plus argumenter. Mais c'est vrai qu'au début c'était compliqué parce que je n'avais pas la connaissance, la compétence nécessaire pour aller au fond et c'est vrai qu'ici, quand on travaille avec la production... moi c'était quand même un milieu qui est un peu rude. Donc ce n'est pas forcément facile, voilà. (...) C'est un autre monde la production, de trouver le bon ton, en fait le bon langage pour arriver à communiquer. »

Son style de leadership, qui se situe entre le « Servant Leadership » (Greenleaf, 2002, Belet, 2011) et un « leadership authentique » (Avolio & Gardner, 2005, George et al., 2007) est en phase avec les principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016), que Claire a bien incorporés et ventriloqués (Cooren, 2010) dans un discours micro-dépendant (Alvesson & Karreman, 2000) centré sur les attentes institutionnelles :

« On est dans une démarche qui est plus entre guillemets d'entreprise libérée chez nous, donc c'est plus du coaching, enfin on attend plus d'un manager qu'il coache que qu'il dirige. Ce qui convient bien parce que ce sont des gens qui sont experts. »

« J'accompagne plus que je dirige, je suis peut-être beaucoup les objectifs, j'aime bien les résultats. Pas à n'importe quel prix, mais j'aime bien qu'on tende vers les résultats et on définit un cadre ensemble pour l'équipe et je dirais qu'ils ont l'autonomie dans le cadre et tout ce qui est *borderline* en fait on en discute... On se voit une fois toutes les deux semaines, une heure chacun, et on discute des points, des problématiques, comment je peux les aider, comment ils peuvent avancer, qu'est-ce que je peux leur apporter pour qu'ils arrivent mieux dans leur travail, ce genre de choses. (...) On dit que je suis très contrôlante, moi je ne me trouve pas trop contrôlante, j'ai peut-être du mal à lâcher prise des fois sur certaines choses, et j'aime bien peut-être savoir ce qui se passe, j'aime bien savoir ce qui se passe sans forcément interférer. »

Son côté contrôlant est à mettre en perspective avec son traumatisme professionnel qui engendre chez Claire un besoin de contrôle à tous les niveaux, pouvant parfois

---

<sup>28</sup> Site internet de La Fabrique

être mal interprété par son équipe. Lorsqu'elle l'évoque, elle le fait de manière impersonnelle « on dit que », renvoyant à un discours indirect mais surtout à une négation de sa part de ce trait de personnalité qu'elle réfute, car il n'est pas en concordance avec les attentes institutionnelles en matière de management d'équipe.

« Là c'est une fonction où il y a tout à faire, il y a tout à construire. Ça prend beaucoup de temps, avec Marc une fois de plus qui est très exigeant, qui demande beaucoup, qui est *demanding* comme on dit, et puis j'aime bien ce qu'il me demande, donc, voilà, je suis appelée à ... Je ne sais pas forcément dire non. Et encore une fois de plus, ce n'est pas quelque chose qui me coûte. »

La contrainte institutionnelle, personnifiée par les exigences de Marc, n'est pas vécue en tant que telle, dans la mesure où elle coïncide avec ses propres exigences personnelles, Claire se considérant comme une « besogneuse », une acharnée au travail, au détriment d'elle-même.

### ***Travail émotionnel***

Claire avoue que la gestion de ses émotions est quelque chose de difficile.

« Je les gère mal déjà, donc ça c'est sûr, donc comme vous l'avez vu, je peux vite pleurer ou être en colère, ou dans l'autre sens rigoler. Voilà, j'apprends à me blinder, donc à moins montrer, être en retrait... oui, prendre du recul. J'essaye de... mon défi moi, c'est de prendre du recul pour ne pas être trop dans la réaction. Et des fois je n'arrive pas à évacuer, forcément. Je prends du recul, je prends une émotion... Par exemple, j'ai une émotion que je n'extériorise pas après et donc, ça peut me bouffer! (...) J'ai du mal à dire les choses, donc je coupe plutôt, je ne suis pas forcément dans...je prends sur moi, et c'est un peu, c'est comme une soupape, et à un moment je peux exploser. Si je n'arrive pas à faire du sport à ce moment-là, ça peut sauter à la figure à n'importe quel moment, je deviens impulsive en fait. »

Claire effectue un travail émotionnel expressif sur elle-même afin de contenir ses débordements et être en adéquation avec les règles de sentiments de La Fabrique (Hochschild, 2017, 2003). N'osant pas extérioriser ses émotions, de peur des conséquences, Claire se force à les refouler et à les enfouir en elle tout en se mettant en retrait, ce qui la met en porte à faux avec son tempérament très démonstratif, pour un résultat somme toute assez peu convaincant. Elle évoque en creux une double contrainte : individuelle tout d'abord, dans sa recherche d'exemplarité en tant que manager et son souhait de lisser les aspérités de son expression émotionnelle. Quant aux contraintes institutionnelles, elles sont liées aux comportements attendus d'un manager et l'objectif intimé de développer un environnement de travail et un climat favorable au déploiement de son équipe, en accord avec la valeur de respect.

Afin d'éviter les débordements émotionnels avec son équipe, Claire met en pratique des techniques de recadrage et de reformulation acquises dans le séminaire SHIFT.

« On a fait des séminaires qu'on appelle SHIFT. (...) Donc il y a souvent des recadrages dans le sens : quelqu'un dit quelque chose qui vous heurte, c'est recadrer, reposer les bonnes questions, reformuler voilà ! (...) Bien faire la part des choses et ça m'aide beaucoup ! (...) J'ai peut-être aussi tendance à prendre trop personnellement et donc ça ça m'aide beaucoup. (...) Je prends le temps à ce moment-là de dire les choses au fur et à mesure, c'est quelque chose qui n'est pas forcément naturel chez moi donc... Mais c'est quelque chose que j'essaie de faire. Il y a 2 ou 3 techniques comme ça, qu'on nous a apprises, qui sont assez facilement mises en œuvre. Et puis

avoir le courage de dire, parce que c'est vrai qu'on est aussi dans une entreprise qui a eu un management qui était très laxiste jusqu'à présent (...) et puis maintenant on arrive à dire que...il y a une rupture, il y a des nouveaux managers maintenant. (...) Il y a un changement de culture qui s'opère dans l'entreprise et avant on ne disait rien aux gens, maintenant on est plus à dire quand même, à recadrer, pas forcément de manière négative. Mais de recadrer j'entends, de réaligner en fait. (...) Cela fait depuis... Moi je dirais 5 ou 6 ans ! Il y a eu les SHIFT, les BOW, tout ce qui est entreprise libérée, *Dual Bottom Line*, ce genre de trucs. »

Si Claire indique que les différentes techniques apprises durant cette formation lui sont utiles dans la gestion de son équipe, elle avoue néanmoins aller contre sa nature. Cet extrait se termine par une évocation du changement de culture institutionnelle opéré il y a quelques années, avec l'introduction de la nouvelle culture d'entreprise fondée sur les principes d'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016).

Globalement, Claire montre à voir une identité quelque peu contrariée et nécessitant un travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003) intense et contre nature afin de répondre à sa propre contrainte à l'exemplarité et à la perfection, héritage de son traumatisme professionnel. Au niveau institutionnel, Claire cherche à maîtriser ses débordements émotionnels et à réfréner son côté contrôlant afin de se conformer aux attentes de La Fabrique liées à sa posture de manager. Les émotions qui ressortent de cet entretien et qu'elle évoque sont à la fois de l'anxiété, liée à l'émotion primaire de la peur, associée à sa crainte de se retrouver sans emploi et des états émotionnels dérivés de la tristesse, comme le fait de se sentir affectée et blessée, ou encore l'émotion sociale de se sentir rejetée, qui peuvent être liées à son manque de confiance.

### **5.6.3 Manu, une identité bien affirmée**

Manu est la première personne que j'ai rencontrée en arrivant à La Fabrique, en plaisantant autour de la machine à café. Lorsque je la reçois en entretien, je retrouve ce dynamisme et cette jovialité dont elle avait fait preuve quelques heures plus tôt. D'un naturel très expressif, elle ponctue cet échange de beaucoup de rires, accompagnant ses paroles de nombreux marqueurs mimo-gestuels. Manu est un personnage qui ne passe pas inaperçu et qui laisse une forte empreinte de sa présence. Arrivée à La Fabrique il y a 16 ans dans le contrôle de gestion, elle a réussi quatre ans plus tard à rejoindre le domaine de la *Supply Chain* qui l'attirait particulièrement. Après avoir occupé différentes fonctions et travaillé en groupe de projet, elle a été nommée cheffe de projet *Supply Chain* il y a quelques mois.

#### ***Manière d'habiter le rôle de manager et contraintes institutionnelles***

La prise de fonction de Manu a été bien vécue, malgré que ce soit sa première véritable expérience de management.

« Alors le management me... Disons que je qualifie le management à un niveau tellement haut dans ma vision personnelle, c'est-à-dire que j'ai attaché une énorme importance à la personne qui va le faire et donc c'est toujours une partie qui m'a fait peur parce que je me connais assez bien,

je sais que je m'emporte facilement et je n'aimerais pas me retrouver dans cette situation-là. (...) Alors le fait qu'il n'y ait pas un lien hiérarchique, je n'ai pas la sensation d'être... Voilà, il y a des gens qui sont avec moi, mais pour moi c'est une équipe qui se forme sans qu'il y ait un lien hiérarchique qui pourrait me poser problème de ma position et donc là, il y a une équipe projet qui est très soudée, qui a bien pris par je ne sais pas quel miracle. »

« Donc après c'était un sujet que je ne connaissais pas du tout, donc je me lançais tout autant que les autres, et les faire partir finalement au même niveau et à zéro et en n'ayant pas d'expérience sur le sujet m'a beaucoup plus aidée, c'est-à-dire que je n'ai pas imposé aux gens quelque chose que j'avais déjà décidé, puisque je ne connaissais pas et donc on découvrait ensemble. Donc je pense que la réussite du projet c'est aussi ça. »

La posture de cheffe de projet lui convient particulièrement bien, dans la mesure où elle n'a pas de rapports hiérarchiques avec son équipe. Cela lui permet d'éviter le management direct qu'elle craint au niveau de ses propres réactions mais surtout en lien avec sa peur de ne pas être à la hauteur, elle qui a tendance à mettre ce même management sur un piédestal. Le fait qu'elle ne pense pas que son style de leadership puisse être à l'origine de la bonne cohésion de son équipe n'en est sans doute pas étranger.

Contrairement à Anne ou Claire, Manu n'a pas eu de problème majeur à incarner son rôle de cheffe de projet. Son manque de maîtrise du sujet n'a pas été vécu comme une contrainte, bien au contraire. Cet état de fait peut s'expliquer à la fois par sa manière d'être au monde, mais surtout par le fait que les membres de son équipe projet étaient au même niveau de connaissances que Manu. Sa place institutionnelle (Vion, 1995) n'était donc pas remise en cause. Par contre, son équipe a eu quelques réticences à son arrivée, liées à sa réputation de personne impulsive et agressive dans certaines situations.

« Alors si ça a tenu c'est parce que... c'est marrant justement, parce que dans le projet justement que je suis en train de mener, il y a pas mal de gens qui m'ont avoué après quelques mois de projet qu'ils avaient un peu la trouille quand même de travailler avec moi, parce qu'ils avaient peur que je sois trop... enfin, quand je sais ce que je veux, je suis très directive et malheureusement je sais assez ce que je veux, et là du coup comme le projet je ne le connaissais pas et que je parlais de nouveauté avec l'ensemble de l'équipe, je n'étais pas dans ce mode de dire ce qu'il fallait faire ou d'imposer mon idée etc. Donc j'étais... c'était hop ! on ouvrait les yeux et on découvrait. Ce qui était très bien. Et c'est vrai les gens m'ont dit : on avait quand même été surpris par ton comportement parce qu'on s'attendait à ce que tu nous diriges beaucoup plus que ça, alors qu'en fait tu nous laisse totale liberté. »

Avec cette nouvelle fonction, Manu a développé de réelles compétences en management d'équipe et elle a su dépasser les a priori de ses collègues tout en incorporant les principes de management prônés par La Fabrique.

Manu évoque un gros projet à laquelle elle a participé, l'implantation du progiciel de gestion intégré SAP qui a envahi les différentes dimensions de sa vie, au point où ses enfants pensaient qu'il y avait un monsieur SAP, tant elle en parlait à la maison. Cette réflexion de ses enfants, vécue comme un électrochoc, lui a permis de redéfinir ses priorités et de relever a posteriori l'impact positif du travail en mode projet.

« Et là voilà je pense que j'ai eu une espèce de flash et qui m'a fait réaliser que voilà, j'avais donné énormément de ma personne, et qu'il y avait des choses maintenant où je savais où je devais mettre mes limites. Alors je ne dis pas que des fois je ne tombe pas dans les travers et que je ne vais pas réussir à mettre des limites. Et j'ai vraiment appris à prendre beaucoup de recul par rapport à ce projet, et à me protéger et à arrêter de vivre dans ma passion, et tout donner, en disant il y a des moments où on doit se protéger et ne pas aller trop loin. Donc voilà, le projet m'a vraiment appris beaucoup de choses en fait. J'ai fait un grand pas en avant, même dans les domaines de ma vie, autant personnelle que professionnelle, c'était vraiment énorme. C'était d'accepter que ce n'était pas parfait, qu'il y avait des échecs, ce qui était très dur. (...) Donc pour moi le projet, il m'a vraiment fait grandir, c'est quelque chose d'assez impressionnant, et dans le positif. »

Les enseignements personnels tirés de cette expérience de projet SAP ont sans doute contribué au style de leadership que Manu a adopté dans sa nouvelle fonction.

« Donc je n'ai jamais eu d'actions managériales en fait avec des gens, par contre je me retrouve dans une situation où ce n'est pas du management, mais c'est... voilà il y a une sorte de coaching en fait avec toute l'équipe projet, avec des hauts et des bas dans le projet, des gens qui intègrent difficilement etc. Donc je me retrouve quand même confrontée à quelques situations qui jusqu'à maintenant ne me donnaient pas très envie, mais maintenant que j'y suis, on y va. (...) Alors tant qu'il n'y a pas de difficultés majeures sur les problèmes, je n'ai pas l'impression d'être vraiment un manager en tant que tel, parce que dans l'équipe je ne suis pas là pour leur imposer des choses, je veux qu'ils le fassent d'eux-mêmes, je veux qu'ils prennent des parties. Et donc après je recadre juste quand il y a besoin de recadrer, quand ça part un peu dans tous les sens. (...) Enfin j'ai plus la sensation d'accompagner les gens et qu'on s'accompagne tous les uns les autres en fait, donc... (...) Voilà je le fais naturellement en fait, sans me poser trop de questions. (...) . Et je pense qu'il y a trois ans en arrière j'aurais été incapable de faire ça, j'aurais été tout au fond du gouffre autant que les autres. Donc je m'étonne moi-même par moments mais voilà. »

L'accompagnement et le coaching de son équipe sont en phase avec les principes d'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016) prônés par La Fabrique que Manu exprime dans un discours micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000) centré sur l'exercice de son leadership qui renvoie au « Servant Leadership » (Greenleaf, 2002, Belet, 2011). Celui-ci est vécu sans contraintes et de manière naturelle, hormis lorsqu'elle doit procéder à des recadrages. Elle prend conscience de son évolution personnelle depuis trois ans et de ses effets sur son activité professionnelle.

Manu évoque la formation SHIFT et son impact positif. Elle a su transformer son décalage initial face à des managers qui ont fait leurs preuves en une force, par son ouverture d'esprit et sa capacité à capitaliser un maximum de techniques et de conseils directement utilisables dans sa nouvelle fonction.

« C'est le fait d'être dans ce rôle-là chef de projet, en me disant : voilà, quand il y a des trucs qui ne vont pas, c'est à **lui** de tirer vers le haut, après il y a aussi les formations que **j'ai** pu faire en parallèle, puisqu'**on** a eu des formations, ce qu'**on** appelle les formations SHIFT, qui **m'ont** à **mon** avis beaucoup aidées aussi, c'est-à-dire que **j'ai** assisté à ces formations en étant ...voilà, dans l'objectif de partir sur ce job de chef de projet. Donc alors **je me** sens un peu décalée par rapport aux autres puisque **je** ne suis qu'avec des gens qui sont vraiment manager, et **moi je** ne me sens pas dans cette position-là. Et du coup **je** pense que c'est encore plus facile de prendre les choses et de les comprendre, parce que justement **je** n'ai pas l'expérience management. (...) **Je** suis libre, puisque l'équipe projet, quand **j'aurai** fini ce projet-là, **je** vais en mener un autre en parallèle, ce ne sera pas les mêmes gens, donc à chaque fois **je** vais tourner, quelque part, **je** n'ai pas tout le temps la même équipe. Et donc ça va être à **moi** de m'adapter à... (...) Mais c'est peut-

être un peu plus facile parce qu'on se dit que s'il y a des choses qui ne passent pas ou qu'on n'arrive pas, on va essayer de trouver une solution, et c'est pour 6 mois.»

Lorsque Manu fait référence à son rôle de cheffe de projet, elle utilise un pronom impersonnel pour parler d'elle : « c'est à lui de tirer vers le haut », comme un marqueur de généralité renvoyant peut-être au fait de ne pas se considérer comme une « vraie » manager, à l'instar de ses pairs. L'évocation de son décalage est directement suivie par un redoublement des pronoms personnels d'adresse « moi je », dans une stratégie d'accroissement de ses dimensions (Boltanski, 1984) afin d'affirmer sa singularité en tant que sujet.

A la question d'un style de leadership attendu par La Fabrique, Manu aborde la culture de l'entreprise ainsi que le rôle de son manager, Marc, membre du CODIR.

« La culture d'entreprise de La Fabrique elle est quand même relativement forte via le directeur général qui, depuis un certain nombre d'années, essaie de développer les gens sur leur côté personnel en fait. Donc c'est une très belle initiative. Je pense qu'il faut reconnaître qu'on a une chance énorme à La Fabrique d'avoir ces possibilités-là. Maintenant voilà, il y a la parole du responsable, et puis après c'est comment ça en découle. Après SHIFT etc., c'est des très belles opérations, il y a plein de choses en fait qui sont très belles, maintenant c'est comment on les applique dans le quotidien et est-ce que tout le monde arrive à les appliquer. Moi j'ai de la chance d'avoir un manager qui est à fond là-dedans, qui a fait d'ailleurs la première formation MBSR, donc, et lui de toute façon, de son point de vue personnel, lui il est déjà tellement dans le développement personnel que... ça me fait aussi beaucoup grandir par rapport à ça. (...) Maintenant je pense que de tout l'ensemble des managers, chaque personne n'a pas cette sensibilité, et ça peut être difficile, même si c'est dicté par le haut, ça ne veut pas dire qu'on peut se l'appliquer, parce qu'il y a quand même une sensibilité à avoir, à accepter de se dire que c'est peut-être la solution. De quitter l'ancien style de management, ce n'est pas donné à tout le monde d'aller là-dedans, parce que voilà, on a nos croyances, on a nos expériences passées, on a notre histoire, notre éducation aussi qui joue quand même beaucoup.»

« Après, on lit tous le document *Integrity* du groupe qui nous dit qu'on a des actions à faire selon le... voilà, si on voit du harcèlement, si on voit... Donc je pense qu'on est quand même un peu impliqués là-dedans dans le sens qu'on a quand même un rôle de surveillance et on a la possibilité de voir. (...) Mais maintenant quand on se retrouve face à ... vraiment la situation, ce n'est pas facile... Donc c'est vrai que ce n'est pas évident de savoir quel rôle on doit jouer dans un problème de service (...) On intervient, on n'intervient pas? Ce n'est pas facile. Et on attend du coup que ce soit celui du dessus qui intervienne, puis celui du dessus s'il n'intervient pas on se dit : pourquoi il ne le fait pas ? Donc après il y a beaucoup de non-dits qui peuvent être assez compliqués. »

Si Manu reconnaît les avantages des mesures de développement personnel offertes par La Fabrique, elle met en lumière les difficultés à faire vivre cette culture d'entreprise forte et à la déployer à tous les niveaux de l'entreprise. Elle met en exergue le rôle central des managers pour faire passer les messages et animer les principes institutionnels (Cooren, 2010), pour autant qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle idéologie instaurée depuis quelques années.

Manu relève sa chance d'avoir Marc pour supérieur direct, qui joue parfaitement ce rôle de support et de motivation pour ses équipes. Si Manu et Claire ont été bien accompagnées dans leur prise de nouvelle fonction, la situation a été bien différente pour Anne.

Dans la première partie du second extrait, Manu utilise un style micro-dépendant (Alvesson & Karreman, 2000) représentatif d'une certaine incorporation du discours institutionnel. Elle ventriloque (Cooren, 2010) les idéaux normatifs de La Fabrique et leur traduction en pratiques de management. Son questionnement sur le rôle attendu des managers de proximité et du CODIR s'exprime dans un style micro-autonome caractérisé par l'utilisation intensive du pronom impersonnel « on » comme marqueur de généralité applicable à l'ensemble des managers, dont elle se fait peut-être le porte-parole par l'utilisation du seul pronom de première personne<sup>29</sup> de cette séquence, à moins qu'il ne s'agisse d'une stratégie visant à généraliser des pratiques personnelles.

### *Travail émotionnel*

A l'évocation de la sémiotisation de ses émotions (Micheli, 2013), Manu mentionne les difficultés qu'elle peut éprouver face à certaines situations qui l'ont fait réagir vivement.

« C'est-à-dire qu'il y a des sujets que quand ça fait longtemps qu'ils existent et qu'ils reviennent sur le tapis, c'est un élément déclenché, c'est en direct, et là, je n'ai aucune maîtrise. (...) Donc le sujet qui revient, ça fait la quatrième fois qu'on me repose la même question sur un truc alors que j'ai déjà répondu, mon élément déclencheur va être très rapide : je pars tout de suite dans les tours. Et je ne me maîtrise pas. (...) Alors ça s'améliore avec le temps, il y a quand même... avant j'étais tout le temps dans l'agressivité et l'impulsivité et puis je partais à fond la caisse, et j'ai appris à essayer de doser un peu, mais il y a encore certains sujets ... »

Manu n'est pas de nature à cacher ses émotions, quelles qu'elles soient et sa sensibilité émotionnelle la conduit à prendre la défense de son équipe ou de ses collègues en certaines occasions.

« J'ai du mal à cacher les choses en fait. (...) Moi je pense que... tout sort très vite, par contre après derrière tout revient aussi. Donc quand il y a un truc qui ne va pas, qui ne me convient pas, il faut que ça sorte tout de suite de moi, ça ne reste pas. Je n'attends pas que la cocotte-minute monte. Voilà, s'il y a un truc qui ne va pas, il faut que je le pose. Par contre après c'est terminé, je suis passée à autre chose très facilement. »

« Je suis assez sensible aux émotions c'est-à-dire que si quelqu'un entre dans la colère par exemple, je ne vais pas supporter de me faire agresser, je vais agresser également. En même temps, si quelqu'un ne se sent pas bien dans une réunion ou se fait agresser, je vais prendre la défense. Donc je vais être assez sensible à ce qui va se passer autour, et malheureusement, peut-être m'en mêler alors que je n'aurai pas à m'en mêler sur certaines situations.»

Le fait d'exprimer ses émotions plutôt que de les contenir, à l'exemple de Claire, lui permet de s'éviter bien des sources de stress et de pouvoir s'épanouir dans sa fonction.

Les échanges avec Manu mettent en relief une identité personnelle bien affirmée et non contrainte liée à son tempérament mais également à sa distanciation du rôle classique de manager au profit d'un rôle de coach de son équipe, qui lui permet d'exercer son leadership de manière naturelle. Dès lors, sa peur initiale d'assumer

---

<sup>29</sup> Passage souligné dans le texte

une position de management a été bien vite surmontée. Sa liberté d'esprit lui fait privilégier des discours micro-autonomes (Alvesson & Karreman, 2000), indépendants de toute ingérence institutionnelle, avec une centration sur ses prises de conscience personnelles et son développement professionnel, mais également dans une critique libre de la culture de La Fabrique.

#### 5.6.4 Nora, la sensibilité derrière le masque

De prime abord, Nora est un peu sur la retenue. Posée et réfléchie, elle commence par m'observer attentivement afin de déterminer si elle peut me faire confiance, laisser tomber son masque et se dévoiler. Cette confiance s'est rapidement installée et elle me parle sans ambages dans un style exempt de langue de bois. Depuis 17 ans à La Fabrique, elle a été nommée responsable rémunération et avantages sociaux il y a une dizaine d'années, avec la responsabilité directe de deux collaboratrices.

#### *Manière d'habiter le rôle de manager et contraintes institutionnelles*

« Au départ j'avais des craintes, **je** tremblais de tous les côtés, j'ai un blocage avec l'anglais, **je** m'en sors de plus en plus, **je** fais mes mails, j'ai du mal à parler, mais ça y est, **je** suis arrivée à un âge où **je** lâche, mais c'est vraiment de dépasser, de dire là où **on** n'est pas bien. Alors quand **on** donne une formation, **je** crois en la formation, des fois ça peut être paradoxal, puisqu'**on** a une formation mais ce n'est pas ce qu'**on** fait sur le terrain, et c'est frustrant, mais quand **on** fait une formation, c'est vraiment de se donner les moyens, de développer des gens là où **ils** sont bons, et pas de les enlever là où **ils** ne sont pas bons, mais quand **on** est mal à l'aise sur quelque chose c'est soit **on** aide, et puis **on** est mieux, soit là où **on** excelle c'est développé quoi, parce que la personne, **elle** est bien, **elle** est donc..., c'est vrai que j'ai eu des périodes comme ça. (...) **On** perd nos repères et **on** perd notre assurance, et ça ce n'est pas très bien. »

« Quand vous n'êtes pas à l'aise avec une langue que vous ne parlez pas, vous n'avez pas le vocabulaire, et qu'on vous demande de représenter..., moi il y a une chose, ce que j'aime faire, c'est ce que je sais faire, je ne sais pas prétendre, donc aller à un séminaire pour faire de l'apparence c'est pas pour moi, moi je vais aller voir la personne: bon ben je suis désolée là, je ne sais pas si tu as voulu toucher mon point faible, si c'est fait exprès pas exprès, je l'ai fait, au niveau de mon manager, il a touché mon point faible au niveau d'une représentation en anglais, j'ai dit je n'irais pas, je ne peux pas, il a dit bon. Mais je trouve que c'est un peu dommage, parce que c'est quelque chose qu'on nous remet souvent sur le tapis, même si tu n'as pas voulu y aller, tu aurais dû y aller. Oui mais tu n'as pas compris, j'aurais dû y aller, mais je n'avais pas les capacités d'y aller. (...) Donc ça oui j'ai eu des handicaps, et aujourd'hui ça me pose moins de problème qu'avant, avant c'est vrai qu'on vous touche votre personne, on vous touche, et puis ça apprend à se dire : tant pis si on me juge, je sais ce que je ne sais pas faire, ça te gratte quand même un peu hein, je veux dire on aime bien toujours savoir-faire.»

« J'ai des petits dictons pour lâcher prise, dans le sens : attends Nora, **tu** vas ni mourir, ni finir en prison, **tu** prends une tâche, fait ce que tu peux mais ... c'est ça, et aujourd'hui **on** est dans une société de pression professionnelle où **on nous** charge (...) Ce qui est paradoxal, c'est que **ces gens-là** nous forment à nous dire : dites stop quand **vous** en avez trop, mais **ils** continuent à **nous** en donner trop. (...) Et là aujourd'hui ce qui paradoxal, c'est qu'**on** a une image, mais ce n'est pas ce qui est à l'intérieur quoi. **Moi je** dis qu'**on** est un peu en mode strass et paillettes, c'est à dire c'est tout ce qui brille, donc c'est tout beau à l'extérieur, **on** peut même prendre la définition que c'est un peu pourri à l'intérieur, en fait **on** s'en fout, **on** s'en fout des souffrances des gens, surtout ne le dites pas, surtout ne l'écrivez pas, surtout..., mais **je** vous ai fait passer un message, parce

qu'il faut faire passer le message, **on** va dire **on** a des coach qui ne sont pas des coach, et **on** est dans le paraître, et **il** faut se débrouiller tout seul, et c'est un peu dur parce qu'aujourd'hui **moi** honnêtement, **je** peux avoir des épaules à l'extérieur sur ma vie privée. (...) Au boulot **on** a du mal, c'est qui notre épaule ? »

Lorsque Nora évoque son blocage au niveau de l'anglais, si son discours commence à la première personne, il se mue en discours indirect dès qu'elle aborde les manquements à combler par des formations, avec l'utilisation exclusive du « on ». Ce marqueur de généralité est employé pour signifier un nous non pas exclusif mais bien inclusif (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990) et, en creux, lui permet une critique indirecte des choix de développement institutionnels pas toujours appropriés à ses yeux.

Dans le second extrait exprimé à la première personne sous la forme d'un expressif renvoyant à son état intérieur, Nora insiste sur les effets délétères d'une application mal maîtrisée du Discours majuscule de La Fabrique (Alvesson & Karreman, 2000) visant à « atteindre l'excellence » et « libérer leur plein potentiel » ainsi que l'impact potentiel sur le développement d'une identité personnelle forte. Nora marque son refus de participer à ce séminaire en anglais face à son manager par une stratégie d'agrandissement (Boltanski, 1984) en redoublant les pronoms personnels de première personne « moi je ».

Dans ce troisième extrait, Nora dresse un portrait caustique de l'entreprise et de ce qui se cache derrière la mise en scène du Discours idéologique de La Fabrique (Alvesson & Karreman, 2000) centrée sur l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016). Après une première phrase à la première personne dans laquelle Nora évoque la pression professionnelle subie, elle utilise le discours indirect ainsi que des bribes de conversation pour illustrer le paradoxe entre un Discours institutionnel idéalisé et merveilleux et la réalité du terrain, faite de collaborateurs et managers sous pression continue, livrés à eux-mêmes et non soutenus par leur hiérarchie. L'utilisation de l'expression « ces gens-là » pour signifier le CODIR permet à Nora de pointer du doigt la direction qu'elle réproouve. La stratégie d'agrandissement (Boltanski, 1984) consistant à redoubler les signes distinctifs de l'actant « moi je » peut être vue ici comme une forme de revendication, Nora se faisant le porte-parole de la souffrance muette de nombre de collaborateurs de La Fabrique. Elle évoque de manière dubitative les coachs internes, formés par l'entreprise, qui n'en sont pas à ses yeux, vu le manque de neutralité et de confidentialité. Hochschild va encore plus loin à ce propos en considérant le coaching, qu'il soit interne ou externe, comme une forme de sous-traitance ambiguë, dans la mesure où l'individu va solliciter des personnes étrangères à lui pour s'occuper de pans intimes de sa vie (Hochschild, in Cedeström & Spicer, 2016 :21). Avec la dernière phrase, Nora revient au discours à la première personne pour signifier son abatement face au flou institutionnel et au manque de soutien.

Dans l'extrait suivant, Nora évoque les nombreuses initiatives visant à favoriser l'autonomie des collaborateurs et leur développement en nous proposant une interprétation tout à fait aux antipodes de ce que le Discours majuscule (Alvesson & Karreman, 2000) de La Fabrique vante.

« MBSR oui c'est bien c'est super bien, pour les managers de proximité parce qu'on est complètement étouffé, on nous fait faire la formation SHIFT en disant : aujourd'hui on change la façon de manager ça arrive d'en bas, ouais ça arrive en bas de notre équipe, puis ça arrive d'en haut de notre manager, puis nous on est là, et puis on fait quoi ? (...) Ca devient difficile pour nous. (...) On ne veut pas nous aider, on veut simplement nous dire : attention, il y a beaucoup de choses qui vont changer et là on veut vous apprendre à vous protéger, ce n'est pas on veut vous protéger. C'est une démarche personnelle. C'est ma façon de voir. (...) Des initiatives pour que la personne elle s'occupe d'elle, parce qu'on n'a pas le temps de s'occuper d'elle. C'est ça en fait l'investissement. Aujourd'hui la direction ce qu'elle veut c'est des gens qui sont autonomes, qui soient courageux et qui se débrouillent tout seuls. (...) Parce que aujourd'hui on n'est pas sur un tiers de notre temps à manager, c'est pas vrai, on n'a pas le temps. Donc oui qu'est qu'ils font ? Oui elle est très intéressante la société, La Fabrique est très intéressante parce qu'on est là pour développer les gens mais on est là pour les développer pour qu'ils se débrouillent tout seuls. (...) Donc il y a des moyens, c'est pour ça qu'on a des coachs. »

La réalité du terrain est exprimée dans le passage souligné. Les initiatives de La Fabrique ne seraient que des moyens visant à fournir des outils aux managers afin qu'ils soient capables de travailler sans filet, dans le cadre de démarches de développement personnel. Vu sous cet angle, la formation MBSR proposée aux managers constituerait un outil supplémentaire de développement personnel. Rappelons que c'est bien dans ce sens qu'ont été développées les formations MBSR.

Malgré les nombreuses contraintes institutionnelles que Nora subit et son manque de disponibilité, elle a à cœur d'appliquer un style de leadership de type « authentique » (Avolio & Gardner, 2005, George et al. 2007) centré sur la collaboration et le soutien de son équipe afin de permettre un réel développement de leur autonomie.

« Moi c'est vrai que par rapport à mon équipe, déjà c'est la confiance, c'est de donner une tâche, d'être là dispo aussi. Si la personne elle est là c'est toujours de l'accompagner. C'est aussi de leur dire : attendez, il y a une erreur, mais surtout on ne sanctionne pas mais on remonte l'erreur, on la corrige et puis que l'équipe soit dynamique mais je vais dire qu'aujourd'hui j'ai une belle équipe, elles ne sont peut-être que deux, mais c'est une belle cohésion d'équipe et quand il y en a une qui n'est pas là, l'autre travaille. (...) Après je ne suis pas dans le style managérial, je suis plus dans la collaboration. (...) Elles se gèrent, elles sont autonomes. (...) Leur vision, j'ai l'ai déjà eue par les entretiens 360° parce que j'ai fait la formation SHIFT. Donc la vision de mon équipe, je dirai c'est qu'aujourd'hui je ne suis pas quelqu'un qui travaille toujours dans l'urgence mais je suis quelqu'un qui ne respire pas assez. (...) La tête dans le guidon, pas le temps d'aller boire un café toujours la course. C'est vrai qu'il y a une surcharge.»

Dans l'extrait suivant, Nora met en avant sa posture de leader qui n'a pas peur d'exercer son management lorsque la situation l'exige et qui privilégie un traitement direct des problématiques professionnelles, ce qui permet un apaisement émotionnel des différentes parties participant à l'échange.

« Ce qui me caractérise c'est d'être honnête et en fait je suis quelqu'un de très transparente. Je sais dire les choses. Je vais essayer de les dire, je ne vais pas attendre que quelqu'un me découvre quelque chose ou que la personne arrive dans mon bureau, je vais en parler avant. (...) Quelque chose qui les concerne, je préfère leur en parler. Tiens tu vas voir ça, ça va peut-être te gratter un peu, je vais t'expliquer pourquoi ou je n'ai pas eu le choix. C'est comme ça. Mais ce n'est pas d'attendre que la personne elle a une chose qui lui tombe dessus et ça me permet de gérer mes émotions et les émotions en face. »

## *Travail émotionnel*

« C'est vrai que je suis quelqu'un de très sensible et émotive et c'est de dire comment on fait pour pas que ça rentre, mais juste ça glisse, ça lui a fait du bien de dire des choses et c'est ça. C'est vraiment encourager cette émotion et cette sensibilité et puis pas d'être sur-réactive, pas de sur-réagir. (...) Ce n'est pas évident. C'est le naturel qui revient au galop. Je pense que même dans la sensibilité, dans l'émotion, on est réactif quand on a un peu de leadership, on est impulsif. (...) Ça sert et j'aime bien tout ça parce que ça sert et au travail et dans sa vie perso et dans la façon dont les gens nous voient. (...) Aujourd'hui, mon vrai combat, c'est que telle qu'on me voit ce n'est pas ma personne. J'ai une amie qui me dit : Nora tu es une beauté froide. Je dis tu me fais rire, elle me dit : si. Tu es quelqu'un qui a l'air inaccessible alors que quand on te connaît tu as un grand cœur, tu es généreuse. Je lui dis mais peut-être que cette image que je donne de moi c'est pour me préserver parce que je serai quelqu'un qui tout de suite laisserait voir son empathie, sa bienveillance, j'aurai peut-être trop de monde autour de moi et je n'arriverai pas à m'en occuper. (...) Je ne suis pas du tout cette personne-là. Peut-être d'apprendre et de se dire : oui tu es hautaine et voilà. Je sais qui je suis, ça n'empêche qu'on n'a pas envie qu'on nous juge comme ça. C'est vrai que mon apparence peut troubler. (...) Ça fait partir de ma personnalité, c'est ça aussi je me dis. (...) Je dis que le jugement des gens ne me gêne pas. Si, il me gêne, parce que ça ne me questionnerai pas, donc il me gêne. Après d'aller juger quelqu'un que je ne suis pas, oui ça me gêne. (...) C'est ça aussi qui peut gêner c'est de ne pas se percevoir telle qu'on nous perçoit. Pourtant on se dit : je ne me mens pas, je sais qui je suis. Mais vu de l'extérieur je ne sais pas qui je suis. Je ne sais pas qui on voit. Ça c'est un peu, les évaluations 360° c'est bien mais après le feedback, quand on est un peu sensible et émotif, on veut bien les bons côtés... après dans les mauvais... Ce n'est pas que je ne les accepte pas mais ça me reste. C'est comment on les évacue. (...) Comment on fait pour passer ce cap-là? Comment on prend bien quelque chose qui est une critique ?»

Ce passage débute par l'expression de la sensibilité et de l'émotivité de Nora et du travail de régulation émotionnelle (Hochschild, 2017, 2003) qu'elle réalise afin de ne pas être trop impactée par les commentaires de son entourage. Elle évoque ensuite ce qu'elle appelle son « combat », à savoir son travail visant à accepter ou modifier l'image de beauté froide perçue par son entourage, professionnel ou privé, qu'elle vit comme une contrainte, car elle ne correspond pas à son identité personnelle. Ces deux exemples sont illustratifs du travail émotionnel que Nora réalise afin de diminuer sa dissonance émotionnelle entre les règles de sentiments à respecter au niveau de l'étendue et de la durée d'occurrence de son impulsivité ou de sa réactivité et son travail émotionnel à la fois dirigé vers elle-même et émanant de son entourage, en lien avec l'image qu'il lui renvoie (Hochschild, 2017, 2003). Nora doit réaliser un travail émotionnel expressif important afin de modifier ses sentiments intérieurs, en particulier lorsqu'elle préfère donner une image d'elle-même un peu hautaine et distante afin de ne pas exposer ses fragilités. Elle revient également sur les évaluations à 360° et particulièrement sur la manière de donner les feedbacks et sur le manque d'accompagnement afin de pouvoir les digérer et transformer les critiques constructives en autant de possibilités de développement personnel.

Globalement, ces différents échanges avec Nora font poindre une identité ébranlée, liée à la fois à son blocage en anglais et à l'attitude de son manager qui en découle, ainsi qu'à l'image que son entourage lui renvoie. Nora exprime une large palette

d'émotions dans son discours, avec tout d'abord sa crainte face à son blocage, une gêne et le sentiment d'être blessée face au jugement des autres. Mais c'est lorsqu'elle évoque la situation paradoxale de La Fabrique qu'elle exprime les plus fortes émotions qui renvoient tour à tour à l'émotion primaire de la peur avec sa perplexité et son inquiétude qui engendrent une certaine méfiance vis-à-vis de la culture d'entreprise, une exaspération ainsi que de nombreuses frustrations associées à de la colère et même du dégoût, ses propos étant empreints d'amertume ou encore d'écœurement en lien avec la blessure ressentie.

### 5.6.5 Oscar, un homme pressé en recherche d'équilibre

Oscar est arrivé à l'entretien avec son ordinateur portable ouvert, son oreillette et son téléphone portable, dans une vision archétypale du jeune cadre dynamique et pressé. Il a le plus souvent une posture fermée, avec les mains croisées sur le torse. Sa nervosité se manifeste par des tapotements de son index sur la table et un débit de parole très rapide. C'est une personne qui donne l'impression de courir sans cesse et de ne jamais avoir le temps. A noter d'ailleurs qu'en parallèle à la discussion, Oscar continuait de travailler et de répondre à ses courriels. Arrivé dans La Fabrique depuis 8 mois avec la fonction de manager de l'équipe achats et qualité qui compte 4 personnes, il s'agit de sa première véritable expérience de management.

#### *Manière d'habiter le rôle de manager et contraintes institutionnelles*

« Je reprends une équipe qui a été un peu malmenée on va dire ces 3-4 dernières années dans un contexte managérial précédent où on va dire que le manager n'était pas forcément à sa place. Il n'était pas forcément cohérent dans son management, avec beaucoup de volte-face, beaucoup de... J'ai repris une équipe un petit peu désorientée, fatiguée, pas confiante en elle. En quelques mois je pense que cette confiance est revenue, juste parce qu'il y a un peu d'écoute, il y a de la confiance et parce que quand on dit blanc on fait blanc et quand on dit noir on fait noir et on ne fait pas la girouette en permanence. »

Lorsqu'Oscar évoque sa prise de fonction, il relève les manquements de son prédécesseur afin de mieux mettre en avant son propre style de leadership, ce qui renvoie à une stratégie d'agrandissement individuel (Boltanski, 1984) centrée sur l'utilisation de ses compétences. Il poursuit par la déclinaison de son leadership qui s'apparente à un « leadership transformationnel (Bass, 1990, Avolio & Gardner, 2005) :

« Je pense, j'espère que j'essaie de partager **ma** vision, une vision sur laquelle **on** adhère tous et sur laquelle **on** a envie d'aller ensemble. (...) La vision de quelle est la mission, **notre** mission Achats. C'est un peu le constat qu'on a fait aujourd'hui, essayer de dessiner avec **eux** où est-ce que **je** pense qu'**on** devrait ou qu'**on** pourrait aller, en termes de maturité de **nos** actions, en termes d'impact pour la société, en termes de tous ces niveaux. Dans le but que chacun d'entre eux prenne de l'envergure on dira. [J'essaie] de faire adhérer les gens à cette vision, d'essayer de la construire avec **eux**, après **je** suis quelqu'un d'assez impatient aussi, qui aime bien que les choses avancent, donc c'est toujours les questions que je me pose, quel est le bon rythme ? (...) Jusqu'à quel point il faut laisser faire l'équipe ? Et puis à quel point **il** faut donner l'impulsion qu'**il** faut pour avancer. **J'**ai plutôt la réputation d'aller vite, voire très vite. Comment on gère le rythme ?

C'est une grosse question que **je me** pose. Pour continuer à avoir du dynamisme mais garder tout le monde à bord et pas épuiser tout le monde. »

Oscar a à cœur de mettre en pratique de manière appropriée le second principe de l'entreprise libérée consistant à partager sa vision de l'entreprise afin de permettre à son équipe de se l'approprier (Getz & Carney, 2016 :15). Pour cela, il utilise un discours micro-dépendant (Alvesson & Karreman, 2000), dans lequel il incorpore le Discours institutionnel et normatif de La Fabrique. Le choix des pronoms d'adresse fait ressortir à la fois sa posture de leader « ma vision », « je pense » et un « nous » et un « on » renvoyant à l'affirmation d'un collectif dans lequel Oscar occupe une place prédominante (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990). Un flou persiste néanmoins dans l'utilisation du pronom impersonnel dans l'expression soulignée dans le texte. Est-ce qu'il fait référence à son équipe, ou plutôt à son manager, Marc, qui le soutient dans son démarrage ? L'enthousiasme d'Oscar est quelque peu freiné par un questionnement profond lié à son impatience et à son rythme effréné que son équipe peine à suivre.

A l'évocation de la culture d'entreprise de La Fabrique, Oscar fait part de son étonnement face à la situation paradoxale qu'il a trouvée à son arrivée.

« Une entreprise avec pas mal d'inertie. C'est assez étonnant c'est encore tout récent, j'ai le sentiment que c'est à la fois une entreprise où on est bien, où les gens sont... j'ai l'impression, assez ouverts au changement, assez prêts à changer si on leur explique. (...) Par contre en contrepartie, les gens ne prennent pas d'initiative individuelle. (...) Pour des sujets problématiques, il y aurait des leaders évidents sur un sujet, de par la fonction, c'est évident pour tout le monde, mais la personne ne se sent pas de partir. C'est pour ça que c'est un peu dur. Etant un peu impatient, soit vous faites tout mais ce n'est pas la bonne solution, soit... du coup ça consomme beaucoup d'énergie, moi je sais que moi ça me consomme beaucoup d'énergie et de frustration et le stress il viendrait plutôt de là que de ma propre charge à moi. L'autre difficulté peut-être, c'est plus lié à l'équipe cette fois ci, c'est comment les faire se sentir légitimes ? C'est aussi un problème un peu plus global de l'entreprise, où les gens ne se sentent pas légitimes pour prendre un projet... je pense qu'il y a ça derrière. (...) Je pense que la culture d'entreprise de La Fabrique n'est pas évidente, mais j'aimerais arriver avec eux là-dessus. »

« Je pense que grâce à quelques arrivées relativement récentes, cela fait 3-4 années, notamment dans l'équipe de direction, on a vraiment la volonté de... chez nous on dit renverser la pyramide. Mais qu'aujourd'hui on n'a pas encore trouvé le moyen d'embarquer là-dedans le management de terrain ou intermédiaire. On est encore très cloisonné. (...) Les gens sont sur leur secteur (...) et la vision transverse aujourd'hui n'est pas très présente. En même temps (...) les gens sont dans l'ensemble à l'écoute et prêts à faire évoluer si on leur explique. Je n'ai pas l'impression qu'il y a une résistance au changement énorme dans cette entreprise, par rapport à ce que j'ai pu vivre avant.»

Malgré un personnel ouvert au changement, les effets de la culture institutionnelle, au lieu de « libérer le potentiel humain », engendreraient plutôt de l'inertie et un manque généralisé d'initiative, lié à la difficulté de se sentir légitimé dans ses actes quotidiens. Oscar se retrouve avec une double contrainte, une première personnelle liée à l'énergie déployée pour se battre contre des moulins à vent et une seconde en rapport avec son équipe et sa difficulté à les légitimer. Il évoque ensuite le nouveau style de management du CODIR avec la volonté de « renverser la pyramide » afin d'appliquer les principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016) au sein d'une entreprise encore très cloisonnée et manquant de vision transversale.

Dans l'extrait qui suit, Oscar nous fait part de sa vision de l'entreprise libérée et de sa perception de son application au sein de La Fabrique.

« Il y a des niveaux de sensibilité ou maturité par rapport à ça très différents en fonction des équipes. Je suis le troisième de l'équipe à passer vers vous aujourd'hui, je pense qu'on est assez en phase avec Manu et Claire là-dessus et avec Marc également, c'est déjà quelque chose qui, dans l'idée en tout cas, me parle, c'est aussi pour ça que je suis venu à La Fabrique. Je sentais bien qu'il y avait ce potentiel-là et c'est quelque chose qui me correspond bien, dans lequel j'ai envie d'aller. Après, on est une vieille entreprise, on a 70 ans cette année. On a beaucoup de gens qui sont là depuis très longtemps, dont les parents étaient là parfois les maris, des oncles et cousins. Donc il y a tout cet historique aussi qui fait que c'est peut-être des sujets aussi jusqu'ici sur lesquels on a un peu... je ne veux pas dire un clash mais une approche différente en fonction des générations. (...) Puis on a une difficulté aussi c'est qu'on est... on a ici aussi des fonctions de Siège, donc tout ce qui se passe ici ne dépend pas d'une seule et même personne qui serait un CEO ou un directeur d'usine. Ce qui fait qu'en termes d'entreprise libérée et en termes de... notamment sur une certaine égalité, on va dire qu'il y a une certaine exemplarité des leaders. On a différentes fonctions de vice-président où c'est un petit peu des baronnies et des habitudes prises avec un certain confort et un certain privilège qui, je pense à pas mal d'endroits, ne sont pas prêts de tomber parce que ça ne dépend aussi pas de la direction de l'usine ici. C'est un peu un frein aussi. »

« Encore une fois j'ai l'impression qu'on a un peu une dualité entre, d'un côté une volonté de libérer l'entreprise, et encore des comportements ou une histoire d'entreprise où c'est très hiérarchique et c'est le chef qui décide. C'est ambigu. Je pense que c'est le chef qui décide. (...) C'est un peu ça qui est étonnant, c'est d'un côté ils vont peut-être dire : vous êtes sur le terrain, c'est vous qui savez ce qui se passe en gros, mais pas dans le micro management. En même temps, sur le terrain ça prend pas, on a des problèmes mais ça choque... Il n'y a personne qui se sent... rien sur la légitimité... personne qui sent la légitimité d'agir.»

Si Oscar a été séduit par les promesses ressortant du Discours idéologique de La Fabrique (Alvesson & Karreman, 2000) en matière d'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016), il porte un regard critique sur les écueils de sa mise en place actuelle, qu'il attribue partiellement à l'historique de l'entreprise et à une ancienneté moyenne très importante. Il relève toutefois l'exemplarité des managers sur site en regrettant qu'elle ne soit pas présente aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Une lecture en creux de la fin du second extrait laisse entrevoir une mise en œuvre trop rapide et peu accompagnée de cette nouvelle culture d'entreprise. Il évoque à nouveau cette dualité entre une volonté affichée de libérer l'entreprise et une réalité empreinte de privilèges conservés et de hiérarchie toujours présente dans certains secteurs.

### ***Travail émotionnel***

Lorsque j'évoque la gestion de ses émotions, Oscar affiche un sourire quelque peu crispé :

« Oui, ça me fait sourire parce que mon équipe m'a dit, le retour qu'elle m'a fait début février [lors de l'évaluation à 360°], c'est-à-dire : tu nous demandes d'aller vachement loin dans nos émotions, dans ce qu'on ressent, et on apprécie ça, par contre toi tu ne lâches jamais rien. On voit que ça bout à l'intérieur, on voit que tu n'es pas d'accord, on voit que tu es en colère mais tu ne lâches rien. (...) Avec l'équipe je suis beaucoup comme ça parce que justement, je ne veux pas que la confiance qui est en train de se créer soit...j'ai peur, ce n'est pas vraiment fondé, mais j'ai peur qu'elle s'ébrèche ou s'écroule parce qu'à un moment justement j'étais en colère et j'ai lâché

le truc. (...) Après en externe à l'équipe, j'ai tendance à être beaucoup plus... lâcher mes émotions entre guillemets. (...) Je pense qu'il y a vraiment une phase de départ où il y a eu une incompréhension : le discours et le non verbal sont complément incohérents, qu'est-ce qui se passe ? Là, le retour je l'ai beaucoup plus pris comme étant de la bienveillance. (...) Mais du coup maintenant que ça c'est lâché, il faut que j'y sois attentif justement pour... que maintenant qu'on a mis des mots derrière tout ça, qu'on a partagé un constat, que ce ne soit pas pris pour un manque de confiance envers eux. C'est un peu ce côté vulnérable. Je suis vulnérable, j'accepte de l'être et je le montre, chose qu'aujourd'hui je ne sais pas encore très bien faire. »

Son équipe a reproché à Oscar de ne pas appliquer les conseils qu'il leur prodigue à lui-même en partageant ses états émotionnels. Il avoue avoir peur de fragiliser la confiance qui s'installe tout doucement s'il laissait libre cours à son impulsivité et à son impatience. Par conséquent, il préfère réaliser un travail émotionnel sur lui-même en essayant de bloquer toute expression émotionnelle par un jeu en profondeur (Hochschild, 2017, 2003). Il souffre de l'incompréhension de son équipe face au non alignement entre son discours managérial et ses marqueurs co-verbaux. Travailleur acharné hyper-connecté, Oscar souhaite ardemment être plus présent à lui-même afin de dissocier la sphère professionnelle de la sphère privée et gagner en efficacité. Sa situation actuelle est vécue comme une contrainte personnelle, dans la mesure où il s'épuise et que cela a un impact négatif sur sa performance, et ce d'autant plus qu'il est fraîchement arrivé dans l'entreprise.

« Je dirais que la vie pro empiète un peu trop. J'adore ça, mais j'aimerais bien arriver à faire plus cette séparation. J'aimerais bien arriver à être présent plus intensément quand je suis là et complètement ne pas être là quand j'ai décidé de ne pas être là, c'est ça que j'aimerais bien arriver à faire. Aujourd'hui, je sens que les 2 sont beaucoup trop... (...) A la fois il n'y a pas forcément de séparation franche entre les deux mondes et parce que aussi ce que j'attends de mon boulot, c'est d'apprendre des choses sur moi-même, c'est me développer et je pense que ça peut apporter aussi dans la vie perso et réciproquement. (...) Je pense que je me ressourcerai plus facilement et je serai plus efficace aussi dans ma vie pro quand je suis là. Là je m'aperçois qu'à un moment, il y a une réelle perte d'efficacité, parce qu'il y a de la fatigue, parce que je m'aperçois que je ne suis plus présent et efficace comme je devrais l'être. »

Le discours d'Oscar laisse transparaître son impatience ainsi que l'expression d'une vulnérabilité relativement bien camouflée derrière un dynamisme indéfectible pouvant expliquer sa peur de se livrer et révéler ses travers ou ses faiblesses. Son enthousiasme des débuts a été quelque peu contrarié par la réalité du terrain avec pour résultat une identité qui n'arrive pas à se déployer pleinement dans cette entreprise au fonctionnement paradoxal qui suscite chez Oscar de l'étonnement ainsi qu'une certaine frustration.

### **5.6.6 Pascal, en recherche de soi**

Pascal fait preuve d'une grande ouverture dès le début de l'entretien. C'est un homme qui est doté d'une approche scientifique et factuelle héritée de son parcours académique et professionnel. Brillant intellectuellement, il s'exprime calmement, sur un ton quelque peu monocorde. Il a rejoint La Fabrique en 1995 dans une fonction technique. Après une belle progression professionnelle, il a pris la responsabilité du service informatique de La Fabrique jusqu'en 2012, « juste

comme ça », dit-il humblement. Depuis 2012, il est responsable du service *IT Business Application* pour La Fabrique au niveau global et gère une équipe de 14 personnes, sur site et au niveau international.

### *Manière d'habiter le rôle de manager et contraintes institutionnelles*

Lorsque Pascal évoque sa promotion, il fait part de son inquiétude à accepter cette nouvelle fonction, eu égard à la part importante de management d'équipe qui y était associée. Il avoue ne pas être à l'aise avec cela et ne pas vraiment savoir comment s'y prendre.

« Le poste que j'ai accepté aujourd'hui (...) est gros et compliqué, j'ai mis du temps à l'accepter, j'ai réfléchi, je savais que ça allait être difficile, c'est compliqué pour moi. (...) Moi je suis très technique je suis un ingénieur, je suis un technicien très bien, c'est vraiment mon truc, et là avec une équipe de cette taille, je suis obligé vraiment de passer plus de temps à faire du management plutôt que de faire du technique. Ce qui n'était pas le cas avant où j'avais une équipe plus petite vraiment avec beaucoup de technique

et le management c'était beaucoup plus simple... Voilà là il faut que j'apprenne à faire ça et donc ça aussi, j'ai démarré un coaching en début d'année. (...) Je n'avais pas envie d'avoir un coach interne et puis je voulais un coach français et externe. (...) On m'a beaucoup porté vers le coach interne mais je n'avais pas envie et donc je... j'ai dit que je préférais travailler avec un coach externe. »

« Je sens toujours, c'est pour ça que j'ai pris ce... j'ai suivi cette formation, ce qui ne m'arrivait pas avant, depuis 1 an, j'ai cette sorte de petite angoisse avant d'aller au travail. C'est super désagréable, je suis obligé de faire un travail sur mon âme en me disant non c'est bon, tout va bien, il va pas t'arriver une catastrophe tous les jours, tu n'as pas de catastrophe tous les jours, personne ne te met la pression, il n'y a personne dans ton dos qui dit : je t'attends au bureau là, machin truc, je me mets à m'auto... je m'auto pressurise tout seul, et puis cette angoisse qui monte voilà, le matin, ça ne me plait pas du tout ! Avant je n'ai jamais connu ça je ne suis pas quelqu'un pour ça. »

Pascal a éprouvé le besoin de se faire soutenir par un coach dans son management au quotidien depuis qu'il ressent des angoisses matinales, qui le poussent à effectuer un travail émotionnel expressif (Hochschild, 2017, 2003) qu'il qualifie de « travail sur son âme ». Malgré des pressions internes, il a réussi à faire accepter un coach externe à l'entreprise.

Dans l'extrait qui suit, Pascal met en pratique les conseils prodigués au niveau de son style de leadership afin de tendre vers un style se rapprochant du « Servant Leadership » (Greenleaf, 2002, Belet, 2011).

« C'est en train de changer justement donc. Alors je m'occupais de beaucoup de choses avant. (...) J'aimais bien avoir le contrôle de comment sont faites les choses. Avec SAP et la taille de mon équipe maintenant, ce n'est plus possible, donc je suis obligé de... j'ai levé le pied là-dessus. Avant les gens ils boudaient, ça ne leur convenait pas. (...) Je m'impliquais dans trop de choses... ils avaient des discussions sur un sujet, j'intervenais comme ça trop et en fait il faut leur laisser leurs responsabilités. Maintenant je suis beaucoup plus en recul sur la partie technique, alors je les laisse faire comme ils veulent. Je ne suis pas quelqu'un qui suit par contre trop précisément ce que font les gens, j'aime bien savoir comment ils le font mais après dans les détails je ne suis pas comme ça, donc je leur laisse une certaine autonomie. Par contre maintenant ce que j'essaye de faire, c'est maintenant plus les aider quand ils ont des difficultés. Je suis une sorte de facilitateur pour eux. C'est maintenant comment je suis en train de développer mon rôle. Après

moi je suis quelqu'un qui analyse beaucoup donc je suis (...) je questionne beaucoup pour bien comprendre et une fois que j'ai compris je... voilà. Je comprends les gens et j'essaye d'amener les gens vers un consensus et j'aurai beaucoup de mal à travailler avec des gens qui sont pas consensuels pour moi c'est... c'est très difficile. »

« Je n'ai pas de Feedback négatif sur mon travail. Ça c'est une chose que j'ai eu du mal aussi l'année dernière, j'avais le sentiment de n'être pas performant, et surtout on me disait : tu es superbe, mais je n'arrivais pas à matcher les 2. Donc, oui... moi je suis quelqu'un qui est très, il y a une sorte de tendance dans le développement du Groupe, c'est d'essayer d'être une sorte de manager au service de son équipe, je suis assez comme ça déjà. Moi je suis quelqu'un qui est très disponible. Je suis là pour aider, alors des fois je ne sais pas comment faire, mais j'ai compris qu'il y avait besoin d'aide, je le dis aussi, je ne sais pas comment faire, ou je dis : je suis en train d'essayer mais je n'ai pas de succès désolé, je n'arrive pas. »

« Après, bon maintenant on rentre dans une autre phase qui est un peu plus compliquée pour La Fabrique en terme de performance, ce n'est pas là où le groupe aimerait être, donc on va dans des directions d'optimisation de budget voire de personnel, on va rentrer dans des phases qui ne sont pas très... (...) Alors cette année...l'année prochaine potentiellement... potentiellement je devrais réduire mon équipe, peut être avec des critères qui ne sont pas très économiques parce que La Fabrique gagne de l'argent, c'est juste que l'entreprise ne gagne pas assez d'argent vous voyez, ce n'est pas quelque chose de... ou quand on perd de l'argent, quand on est en difficulté ouais mais quand on... excusez-moi, ce sont des choses qui ne sont pas évidentes. »

Pascal se décrit comme un leader contrôlant aimant avoir la mainmise sur l'ensemble des activités de son service, ce qui a un impact négatif sur son équipe et de plus n'est pas en phase avec le style de leadership prôné par La Fabrique. Il cherche actuellement à être plus en retrait et à leur laisser un minimum d'autonomie, ce qui est difficile pour lui, car ce n'est pas dans sa nature. Il essaie donc de se convaincre avec des slogans<sup>30</sup> à son intention, en ventriloquant (Cooren, 2010) la culture d'entreprise en matière d'autonomie des équipes et son rôle de facilitateur. Cette obligation au changement est vécue comme une contrainte pour Pascal qui avoue avec un air quelque peu dérouté qu'il ne sait pas vraiment comment s'y prendre pour soutenir son équipe.

En recherche d'amélioration permanente, Pascal se dit affecté de ne pas avoir reçu de critiques de son équipe qui lui aurait permis de se positionner et de rendre tangibles ses efforts de changement.

Dans le troisième extrait, Pascal évoque les prochaines coupes budgétaires et l'impact pour son département. En creux, il exprime son désaccord avec les critères retenus et sa difficulté à les appliquer à son équipe. Il ressent une dissonance cognitive qui se manifeste par un conflit avec ses valeurs personnelles et son respect profond pour l'être humain, ce qu'il vit comme une contrainte.

Pascal s'exprime ensuite sur la culture d'entreprise :

« Je pense que c'est globalement une très bonne entreprise, le groupe voilà il a investi dans des formations comme ça, je veux dire je pense qu'il n'y a pas d'autres entreprises qui le font, on a tout ce qui est SHIFT, on a beaucoup de choses..., il y a beaucoup de choses à prendre, le groupe met à disposition beaucoup de choses, je pense qu'on a des budgets, on n'arrive pas à dépenser

---

<sup>30</sup> Soulignés dans l'extrait

tout et les investissements après traduisent beaucoup de choses qui sont très positives. (...) Après il y a des choses qui sont très négatives, qui prennent le dessus en fait, malheureusement, et qui frustrant beaucoup. Dans La Fabrique, c'est qu'il y a un manque de vision, donc de décision. Mais du coup tout le monde avance un peu à tâtons, ou pas forcément dans les mêmes directions on ne comprend pas quelles sont les directions, et puis tout le monde tire un peu de son côté, alors j'ai l'impression que c'est en train... ça a été perçu et que c'est en train de changer, j'espère. »

« C'est super ici, j'ai vraiment une superbe équipe, j'ai des gens formidables, les locaux c'est top, on a beaucoup de moyens à disposition pour se développer. Si vous dites ça... Pourtant je devrais être super content de travailler à La Fabrique, mais il y a cette partie de frustration où on a besoin tous les jours d'avoir une sorte de vision, des gens qui drivent, qui décident, qu'on n'a pas, et ça gâche le plaisir. (...) Je suis d'accord ces entreprises libérées... on laisse, c'est ce que je fais-moi, je leur laisse la latitude de comment y faire les choses, mais je leur dis : moi je voudrais atteindre cet objectif-là pour telle raison. Comment ils le font ça c'est leur problème ou leur compétence ou leur métier ou leur valeur ajoutée. Mais ça ne dispense pas de dire aux gens où est-ce qu'il faut qu'on aille. Et voilà je pense aujourd'hui il y a peut-être une incompréhension sur sa méthodologie dans le Groupe, dans La Fabrique je ne sais pas moi. A un moment il faut quand même dire aux gens voilà, notre vision on veut que La Fabrique ce soit ça l'année prochaine, dans 2 ans ou 3 ans, du coup on a identifié tels points faibles etc. Il faut travailler, améliorer tels points, tels points. Comment il faut faire pour améliorer ça c'est votre boulot, moi c'est ma vision. »

Si Pascal reconnaît et vante les nombreuses possibilités de développement offertes par La Fabrique, les aspects négatifs semblent l'emporter. Il ressent une grande frustration pour le manque de vision de la direction et le flou qui en résulte au niveau des collaborateurs. S'il ne remet pas en question les principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney 2016), il insiste sur l'importance de partager une vision afin de faire adhérer les équipes et nous présente sa propre vision d'entreprise.

### *Travail émotionnel*

Pascal expose sa manière de gérer ses émotions dans ses interactions avec son équipe.

« Alors, je suis quelqu'un de très calme, je ne m'énerve jamais, très rarement, j'ai beaucoup de contrôle sur mes émotions c'est un problème d'ailleurs quelque part avec ma famille, et ça se voit aussi avec mon équipe, quoi, et du coup ils ont du mal à comprendre ce que je pense, à me percevoir peut-être. Là je suis assez neutre, quelqu'un d'assez plat quoi, je suis même un robot ou une machine. (...) C'est ce que dit ma femme, ça me surprend des fois dans les situations... je ne sais pas un peu catastrophiques, je ne perds pas mon sang froid. Je décide vite ce qu'il faut faire ou pas faire, peut-être je me trompe, mais je ne me laisse pas embarquer dans l'émotionnel. (...) J'essaie de, comment dire ça, je pense que je suis quand même empathique, je comprends les gens, je les écoute, je leur parle aussi des sujets personnels qui peut les mettre dans ce niveau d'émotion parce que de fois c'est lié à des points personnels qu'ils ont qui ne sont pas liés au travail, mais j'essaie aussi d'être dans le factuel en fait. C'est le moyen, après il y a des fois le niveau d'émotion il est là, on ne peut rien y faire quoi. Mais j'essaie d'être sur le factuel et puis peut-être pas ignorer non plus leurs émotions. J'essaie de renvoyer en fait que oui, je comprends le contexte de leur niveau émotionnel mais moi factuellement je suis là et c'est ce que j'attends. »

Il se décrit comme une personne calme, toujours dans le contrôle de ses émotions « je ne me laisse pas embarquer dans l'émotionnel » et agissant de sang-froid dans toutes circonstances, en reprenant pour son compte le feedback de son épouse exprimé en des termes très forts. Cela pose problème à son entourage et à son équipe, qui ne le comprennent pas et ne savent pas ce qu'il pense. Pascal souffre de

cette situation sans comprendre toutefois où se situe le problème, dans la mesure où il ne sait pas gérer l'émotionnel, n'étant lui-même pas touché par cela. S'il s'intéresse aux individus, il préfère néanmoins rester factuel. Face à cette contrainte, Pascal réalise un travail émotionnel afin de se rapprocher des règles de sentiments de La Fabrique (Hochschild, 2017, 2003). Toutefois, dans la mesure où il n'a pas accès à ses propres émotions, il réalise un jeu superficiel agissant sur l'affichage public de ses émotions (Hochschild, 2017, 2003).

De manière générale, Pascal privilégie le discours à la première personne, formulé sous la forme d'expressifs (Vanderveken, 1992) qui renvoient à son état intérieur et à ses affects. Les émotions qu'il ressent vis-à-vis de sa fonction et de son rôle de management sont liées à la peur et s'expriment par de l'inquiétude, de l'angoisse et de la perplexité. Il est affecté par l'incompréhension de son entourage face à son absence d'expression émotionnelle. Il exprime à plusieurs reprises sa frustration face au manque de vision ainsi qu'une sorte de désarroi quant aux prochaines coupes budgétaires à réaliser. Pascal laisse à voir une identité ébranlée, aux contours flous, que son entourage et son équipe n'arrivent pas à décrypter et sur laquelle Pascal réalise un travail auto-réflexif avec son coach.

Cette typologie des modes de gestion fait émerger une pression professionnelle particulièrement élevée chez les six managers générant des niveaux de stress importants, faisant d'eux de parfaits candidats à cette formation MBSR. Si Manu a bien vécu sa nouvelle prise de fonction, grâce notamment au soutien et à l'accompagnement de Marc, son manager, il n'en est pas de même pour Anne et Claire qui ont fait l'objet d'un rejet initial de certains membres de leurs équipes respectives et ont été parachutées dans leur nouvelle fonction dans une injonction à l'indépendance et à l'autonomie. Le style de leadership attendu par La Fabrique est bien incorporé par les managers<sup>31</sup> et appliqué, hormis en ce qui concerne Pascal, dont le style contrôlant est aux antipodes des attentes de La Fabrique, ce qui le contraint à réaliser un travail émotionnel contre-nature (Hochschild, 2017, 2003). Bien que la majorité des managers soulignent les nombreuses possibilités offertes par la Fabrique en matière de développement, la nouvelle culture d'entreprise fondée sur les principes de l'entreprise libérée (Getz & Arney, 2016) fait l'objet de nombreuses critiques des six managers liées à la manière de la déployer et de la faire vivre à tous les niveaux de l'entreprise. Ils relèvent une situation paradoxale entre un Discours majuscule (Alvesson & Kärreman, 2000) idéalisé et la réalité du terrain faite de collaborateurs et de managers livrés à eux-mêmes, contraints de travailler sans filet et peu soutenus par leur hiérarchie (exception faite de Marc), avec pour effets une certaine inertie et un manque d'initiative individuelle qui vont à l'encontre des principes mis en avant par la Fabrique. Les managers interrogés

---

<sup>31</sup> bien qu'il ne soit pas spécifiquement décrit. Toutefois, à la lecture des différents Discours institutionnels et forte de cette analyse, les styles de leadership se rapprochant le plus de la philosophie de La Fabrique se révèlent être le « Servant Leadership » et le « leadership authentique ».

déplorent une mise en œuvre trop rapide et peu accompagnée ainsi qu'un manque cruel de vision de la direction qui génère un flou artistique à tous les niveaux de l'entreprise.

Il découle de ces nombreuses contraintes institutionnelles une difficulté à habiter le rôle de manager qui se manifeste par une identité personnelle peu affirmée, ébranlée, contrariée ou peinant à se déployer pleinement, contrairement à Manu. La conformité aux règles de sentiments de La Fabrique requiert un important travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003) afin de diminuer la dissonance émotionnelle ressentie par Anne, Claire, Nora, Pascal et Olivier en recourant pour certains à des dictons personnels comme autant de commandements impérieux afin de ne pas retomber dans leurs travers. Seule Manu, qui enfreint les règles de sentiments institutionnelles (Hochschild, 2017, 2003) en exprimant ses émotions plutôt que de les contenir comme ses pairs, ne ressent pas une telle contrainte.

## **5.7 Les dynamiques interactionnelles à l'œuvre dans les séances d'équipes**

Les observations de séances d'équipe des trois managers volontaires, extraites du troisième point de mesure, permettent de délimiter les dynamiques interactionnelles qui prennent place au cours de ces échanges et de les mettre en perspective avec les discours à la première personne des managers du premier point de mesure.

Quelle est la nature de la « relation horizontale » (Kerbrat-Orecchioni, 1990) entre les parties prenantes à l'interaction (relation distante vs relation de proximité ? Quel est le rapport de places (Vion, 1995) qui se dessine au cours des échanges (symétrie, asymétrie) ? Quelles sont les stratégies d'attaques de faces (Goffman, 1974, Kerbrat-Orecchioni, 1990, Brown & Levinson, 1978) ou de rapport de places (Vion, 1995, Kerbrat-Orecchioni, 1990) mises en œuvre ? Quel type de réponse est apportée par le manager et de quelle manière arrive-t-il à garder la face (Goffman, 1974) et regagner une place perdue (Kerbrat-Orecchioni, 1990) ? Comment le manager habite-t-il son rôle dans un contexte de séance d'équipe ? Est-il congruent avec sa perception ressortant de son discours à la première personne ? Les contraintes institutionnelles relevées en entretien se manifestent-elles lors des échanges ? Quelles sont les différentes voix convoquées par les interactants (Cooren, 2010) ? Les passages analysés font-ils émerger une monophonie émotionnelle (parler d'une même voix) ou une polyphonie émotionnelle (désaccords, dissonance) ? Les managers ont-ils tendance à afficher une émotion ressentie ? Dans quelle mesure est-ce que cet affichage est consonnant ou dissonant par rapport à ce qu'ils laissent transparaître en entretien individuel et à ce qu'ils devraient ressentir ? Quelles sont les réactions de l'équipe quant à la manière dont leur manager habite son rôle et à la sémiotisation de ses émotions (Micheli, 2013) ? Quelle est la singularité des personnages qui émerge de cette analyse ?

Les extraits qui seront analysés ci-dessous ne suivent pas l'ordre chronologique des séances mais ont été regroupés en fonction des thématiques d'analyse sous-jacentes : la manière d'habiter le rôle de manager, les attaques de faces (Goffman, 1974, Kerbrat-Orecchioni, 1990, Brown & Levinson, 1978) ou de rapport de places (Vion, 1995, Kerbrat-Orecchioni, 1990), la manière dont ces différents discours ont été reçus par l'équipe ainsi que le travail émotionnel (Hochschild, 2017, 2003).

### 5.7.1 Séances avec Pascal et son équipe

#### *Manière d'habiter le rôle de manager*

L'ambiance au démarrage de cette première séance liée au fonctionnement du service ainsi qu'à la communication sur des projets est un peu fébrile du côté de Pascal qui n'arrive pas à se connecter, alors qu'il s'agit de son métier, ce qui a impliqué de changer de salle. La tension liée à cette première observation n'y est sans doute pas étrangère. Son stress continue à s'exprimer lorsqu'il demande si l'écran n'est pas flou, en évoquant son âge, ce qui provoque un rire moqueur de la part de Fred. La première personne à prendre la parole est justement Fred qui s'exclame en riant : « aujourd'hui, c'est moi qui parle ». Cette réflexion, mise en perspective avec l'observation de la posture affirmée de Fred et de celle beaucoup plus effacée de Pascal, interroge sur le positionnement de ces deux individus dans l'interaction et sur la personne qui occupe réellement la place de manager. Lorsque toutes les connexions sont établies, Pascal fait les présentations, avant d'aborder l'agenda ainsi que le premier point à discuter. Il ne regarde que très peu l'auditoire et focalise son attention sur son ordinateur et l'écran de projection au mur.

Kim intervient sur un point de l'agenda depuis les Etats-Unis. Durant plusieurs minutes, des problèmes de connexion et d'affichage de fichiers l'empêchent de traiter son sujet, mais surtout laissent de grands intervalles de silence. A un moment donné, Pascal essaie de l'interrompre dans ses explications, car l'écran d'affichage est noir. Mais il n'ose pas lui couper la parole et s'exprime si doucement que Kim n'entend rien. De longues secondes se passent encore en silence...

#### [Séance 1, Extrait 3, 117-134]

**Kim:** Let me know when you get it.

**Kim:** Aaah, it looks like, because from last week we are loosing connexion, the whole week we were having this issue

**Kim:** it's ok?

**JO:** euh, no! [*échanges en sourdine de plusieurs personnes*]

**PA:** Ah, no.

**Kim:** Ooooooh!

**JO:** [*s'adressant en chuchotant à Pascal*] let's postpone it for next time?

**PA:** Maybe, euh (.) we do that (...) **next time** ↓

**Kim:** Ok (...) next time (...) I was excited! [*rire timide de PA*]

**FR:** [rire] Same for us ↑ [tout le monde rit, PA a le visage fermé]

**PA:** Or maybe (.) **where**, no, maybe what we can do, Kim, is (..) euh (..) this document, where is it? We can open locally ? [JO regarde sa montre]

**Kim:** Yeah, it's on Google Drive, I can share [après quelques seconds, le fichier est partagé à l'ensemble des membres de la reunion, et Kim peut poursuivre son explication sur ce point de l'agenda].

Pascal ne prenant aucune initiative et l'assemblée manifestant de plus en plus des signes de lassitude, Joachim lui souffle à l'oreille une proposition. Sans réfléchir, Pascal s'aligne avec Joachim (Goodwin, 2007) en adoptant une posture instrumentale renvoyant au positionnement attendu du manager qu'est Pascal afin de permettre la poursuite de l'activité. A la réaction de Kim, Pascal se sent mal à l'aise avec la décision qu'il a prise sous la contrainte, Kim ayant beaucoup travaillé pour présenter son sujet. Il ne prend pas part aux rires de l'assemblée et conserve un visage fermé et soucieux. Pascal choisit donc de modifier sa décision, ce qui dénote une certaine inconsistance et lui fait en quelque sorte « perdre la face » (Goffman, 1974) au niveau de son statut de manager vis-à-vis de son équipe. Dans cet extrait, Pascal utilise le pronom d'adresse « nous » comme affirmation d'un collectif inclusif.

Un autre point de l'agenda est le SN30 présenté par Pascal :

[Séance 1, Extrait 1 : 15-25; 45-48]

**PA:** So SN30, that's a topic (.) we started to discuss (.) one month ago, I think (...) this is due to (.) PWC (.) Security Audit. So (.) **what** we have (..) we are working with **Fred** currently, this is to (...) **block** (..) or **disable** for you the ability to update tables (.) in SAP (.) directly in **P1**. So, we have discussed that topic (...) already, but I would like that (..) we discuss it **more** not today(.) but the next meeting (..) euh (...) so, well currently it's a bit **difficult** for us to achieve that (.) [FR se tourne brusquement vers Pascal, haussement de sourcils exagéré, étonnement feint] because (...) there are **many** roles, a lot of roles (..) where your **authorization object** controlling that (...) **ability** (..) and they need to be corrected, so (..) **when** we will be successful with **that** with Fred (..) we have (.) we **can do** a second stop, step (..).

**FR:** (6 sec.) I think that the **rule** can be different depending of (.) the module ↑ ↓

**PA:** Yeah, so (.) so that's why I think It works if you bring your rules, then we can discuss all together, maybe it will take us 3 or 4 meetings to come to a conclusion, (..) but think about it.

Alors que ce sujet est à l'ordre du jour, Pascal indique à son équipe qu'il préfère poursuivre la discussion lors d'un prochain meeting, ce qui remet en question les étapes de la séance et de manière concomitante sa place pragmatique, subordonnée à une place institutionnelle non affirmée (Vion, 1995). Fred réagit fortement lorsque Pascal semble indiquer qu'il leur est difficile à tous deux de réaliser l'activité décrite, ce qui déstabilise quelque peu Pascal, qui commet un lapsus en proposant un second arrêt du projet, avant de se reprendre pour signifier l'étape suivante. L'exagération des marqueurs mimo-gestuels de Fred constitue une attaque de la face positive de Pascal (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990) afin de le disqualifier aux yeux de son équipe. Alors que Fred essaie néanmoins d'ouvrir la discussion sur ce sujet, Pascal se contente de répéter son message initial en ayant recours à un travail de figuration (Goffman, 1974) consistant à éluder ce sujet qu'il juge sensible à ce moment-là.

Au niveau prosodique, Pascal s'exprime sur un ton monocorde, de manière hachée, avec beaucoup d'hésitations, en accentuant de nombreux termes, comme le montre le schéma ondulatoire de son intensité vocale :



Figure 2 : schéma ondulatoire de l'intensité vocale de Pascal

Associé à son débit oratoire lent, son visage fermé ainsi qu'aux nombreuses pauses de durée variable qu'il insère dans son discours, cela instaure un climat lourd, lent et soporifique difficile à suivre par son équipe qui reste le plus souvent mutique et dénués d'expressions co-verbales. Le fait que l'anglais ne soit pas sa langue maternelle peut avoir un certain impact à ce niveau-là, de même que les temps morts dus à la connexion à distance.

Nous voici arrivés au terme de cette première séance, et c'est Pascal qui donne le ton :

**[Séance 1, Extrait 4 : 170-180; 187-197]**

**PA:** And Francis also, I think (...) ok, but this, you can check (...) [soupon] you can check also (.) on our (..) agenda (6 sec.). Ok, any other (..) anybody else want to share any information (..) on other topics (.) or questions not covered today? [*FR pose une question technique à laquelle PA répond*]

**PA:** Any other question? (...) No? [*les participants autour de la table sont déjà en train de ranger leurs affaires*]

**PA:** So just (...) are we create the (.) the new agenda for the **next** (.) call? So the next one will be presenting in the list (..) if he's (.) available, this is Iaroslav (...) so Iaro check (..) check your agenda, you'll be the one driving the whole, taking the minutes for the next call

**Iaro:** Ok

**PA:** So, anything else?

**CH:** No.

**PA:** So, if you have some topics also, don't forget to add them in the agenda for next week, of the next call, sorry. Euh (...) what you think about making the call one hour thirty, and if we finish before, it's ok, but I have the feeling that one hour, it's a bit short, because now it's in two weeks, we have a big more to cover (...) No? [*pas de réponse*]. So, we'll see next call (...) if we again we are short in time next call, then we extend to one hour thirty (...) Ok, so thank you everybody for (..) for attending the meeting and for those who have (...) presented some topics.

**CH:** Thank you! Bye Bye [*tout le monde dit au revoir et quitte la séance*]

Avec cette première réplique, Pascal entame la séquence de fin de séance, en adoptant la place pragmatique correspondante (Vion, 1995), d'ailleurs tout à fait enregistrée comme telle par son équipe. Après avoir répondu à Fred sur un aspect technique, il interpelle à nouveau ses collaborateurs pour de nouvelles questions, sans que personne n'ait rien à ajouter. Au lieu de clore les échanges, alors que tout le monde commence à ranger ses affaires, il reporte par deux fois la fin de la séance

par des ajouts de points organisationnels. Lorsqu'il demande à son équipe leur avis sur la durée générale des séances, il a définitivement perdu l'intérêt de son auditoire, qui ne l'écoute plus. Lorsqu'arrive enfin le moment de se quitter, les participants se lèvent en échangeant un rapide au revoir, le visage fermé. Il s'agit d'un autre exemple illustratif de la difficulté de Pascal à habiter son rôle de manager, ce qui tend à le décrédibiliser aux yeux de son équipe.

Nous voici à la deuxième séance d'observation qui est de nature identique à la précédente. L'ambiance au démarrage est beaucoup plus détendue que la première fois, ce qui permet plus d'interactions au sein de l'équipe. Pascal est souriant, fait des apartés avec Cécile qui anime la séance et plaisante avec elle. Les participants arrivent peu à peu dans la salle, les connexions sont en cours, l'agenda est projeté à l'écran. Kim présente un point à l'ordre du jour, lorsque Fred la questionne. Alors qu'elle initie sa réponse, elle est tout à coup contredite par Pascal qui apporte des précisions techniques supplémentaires.

[Séance 2, Extrait 4 : 99-113; 122-128]

**FR:** Question Kim, maybe you already told us, but what is the (..) is there a landscape, similar to SAP, on this SANA tool (..) with three different (xxx), or (..) how is it working? The same way? With transport?

**Kim:** Oh yeah, when it comes to the transport, [*explication technique*]

**FR:** So exactly the same landscape?

**PA:** Euh, no

**Kim:** Sorry?

**PA:** Not exactly. Maybe I will euh (..) What I need to do on that (..) euh (..)

**FR:** Don't spend time, just, just

**PA:** No no, BUT I, I, I NEED, I NEED to make a kind of (.) **drawing** to show (.) explain that ↓ because it's it's it's worth to have this (.) **picture**, so (.) because there are (.) [*il soutient son explication tout en dessinant sur son ordinateur*] there is SAP, but then the **SANA** is on another server (..) for the web part of it. So you have a web server. So there is a **testing** web server, which is connected to IB1, and you have a **production** server connected to P1.

**FR:** [*gros soupir bien fort, qui déclenche des rires de toute l'assistance, y compris Pascal*]

**Kim:** (14 sec.) Thank you for your help, Pascal [*PA répond en riant, les rires reprennent, et il termine tout de même sa démonstration, tout en riant*]

**Bernd:** Can I have a question? [*rires de l'assistance*]

**PA:** Sure! [*rires de l'assistance*]

**FR:** As long as it is not for Philippe! [*rires de l'assistance*]

Bien que Pascal ait délégué des points à l'ordre du jour aux membres de son équipe, il ne peut s'empêcher de reprendre Kim afin de préciser et spécifier des aspects techniques, renouant ainsi avec ses vieux réflexes de contrôle qu'il a exprimés en entretien. Après l'étonnement de Kim d'être ainsi remise en cause au niveau de sa place subjective d'experte sur le sujet (Vion, 1995), Pascal tente le début d'une

explication, qui est tout de suite interrompue par Fred au moyen d'une attaque explicite de sa place énonciative qui fait bien comprendre à Pascal que ses commentaires techniques ont la fâcheuse tendance à être trop longs. La réponse de Pascal à cette attaque consiste tout d'abord à hausser le ton afin de se faire entendre et couper la parole à Fred. Pour cela il multiplie les pronoms de première personne dans une tentative d'accroissement de ses dimensions (Boltanski, 1984) en multipliant les marques de sa présence tout en insistant sur ses besoins, exprimés comme une nécessité impérieuse, ce qui a tendance à minimiser l'impact de cette stratégie d'agrandissement. Le manque d'affirmation et les tentatives de justification de Pascal face à cette attaque tendent encore à le décrédibiliser un peu plus.

Après une longue litanie explicative, Fred exprime sa lassitude par un long et bruyant soupir qui se passe de commentaires et provoque les rires moqueurs de l'ensemble de l'assistance, y compris Pascal, qui est bien conscient de ses travers mais sans arriver encore à les dépasser. C'est donc dans l'hilarité générale que Bernd tente de poser une ultime question sur le sujet, son intervention étant directement suivie d'une réplique sarcastique de Fred, dans une attaque explicite de la face positive de Pascal (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990), à laquelle ce dernier ne répond pas.

La dernière séance d'observation de Pascal se déroule dans une salle de conférence au milieu de la production, ce qui nécessite le port de bouchons d'oreilles et de chaussures spéciales. Au terme de cette réunion, Pascal va expliquer à son équipe les raisons qui ont prévalu au licenciement d'une collaboratrice aux Etats-Unis, Kathy. Pascal débute cette séance en étant détendu et en plaisantant avec Bernd qui en assure l'animation. Quant à l'équipe, ils arborent un visage fermé, sachant que le premier point à l'ordre du jour concerne encore la gestion des tickets d'incidents, point abordé à répétition reprises par Pascal dans les réunions précédentes.

Dans le passage suivant, Pascal cherche des documents dans son ordinateur et il éprouve des difficultés à les afficher sur son écran. Les secondes et les minutes s'égrenent dans le silence, Pascal devenant de plus en plus fébrile. Lorsqu'il se décide enfin à demander de l'aide, personne n'intervient, ni dans la salle, ni à distance. Les personnes sur site semblent l'ignorer. Ce n'est que lorsqu'il ferme la connexion pour accéder à son menu que Joachim lui fait remarquer qu'il n'est plus connecté.

### [Séance 3, Extrait 2 : 25-35]

**PA:** I have changed this rule to (.) **exclude**, I can show you that ↓ [*il recherche un document sur son ordinateur. 25 secondes se passent*] This screen is **too** small, how can I access the (.) the message [*claque la langue sur son palais, 20 secondes se passent*]. Somebody knows how to access ↑ to (.) I'm missing all the menus ↓ (..) because it's (.) my screen is **too** small ↓ [*il continue à chercher désespérément à faire apparaître son fichier sur l'écran, 20 autres secondes se passent*] Noo ↓ ok! (10 sec.) euh, [*soupir*]ok, I need to (.) sorry, but I need to (.) just one second (.) [*parle de plus en plus doucement, se concentre sur son écran, voix quasi inaudible*]

**JO:** T'as vu que t'es plus connecté?

**PA:** (..) Non!

Ce passage, exprimé à nouveau à la première personne, est une illustration du manque de règles cérémonielles (Goffman, 1974) au sein de cette équipe. Le manque d'empathie et d'attention de son équipe est patent, ce qui donne l'impression que Pascal parle dans le vide et ne fait preuve d'aucun soutien. Comme l'indiquait très justement Goffman, c'est « la manière dont l'activité s'accomplit ou bien s'interrompt momentanément pour un échange d'amabilités qui charge de cérémonial le prosaïsme de la situation » (Goffman, 1974 :50). Dans cette équipe, force est de constater que tel n'est pas le cas.

### *Attaques de faces et de rapport de places*

L'extrait suivant nous ramène dans les premières minutes de la deuxième séance, avant la connexion avec l'équipe à distance. Lorsque Cécile annonce que le premier point traité par Pascal prendra quinze minutes, dans un ton mêlant à la fois l'étonnement et l'ennui, Pascal rassure l'auditoire en indiquant que cela devrait aller plus vite que ce qui était agendé :

[Séance 2, Extrait 1 : 6-16]

**PA:** dans deux minutes je vais vous montrer ce qu'il en est (..) [*soupir*] non, ça devrait aller vite aujourd'hui, sauf si vous avez d'autres points ↑

**FR:** Est-ce que le point que je t'ai envoyé ce matin on en parle (..) ouuuu c'est juste (.)

**PA:** on peut [*ton affirmatif*]

**FR:** une décision collégiale (.) unilatérale comme d'habitude ? [*rire des personnes assises de part et d'autre de lui, soit SA et JO, FR rit et frappe la table de sa main, pour accompagner son rire*]

**PA:** C'est comme ça maintenant [*feint de prendre un ton autoritaire, mais sourire un peu crispé*]

**FR:** J'ai bien compris, faut s'affirmer ! [*tout en continuant à rire*]

Fred attaque Pascal de manière tout à fait explicite sur son style de leadership en utilisant le sarcasme et la moquerie, laissant entendre qu'il a tendance à décider seul et à avoir des séances plus informatives que décisionnelles. L'exagération de son rire, accompagné de sa main qui frappe la table, sont autant de signaux ayant pour vocation de ridiculiser Pascal, ce qui a priori fonctionne relativement bien, l'assistance répondant aux rires de Fred. Afin de ne pas perdre la face (Goffman, 1974), Pascal répond à cette attaque par une tentative de stratégie de réparation (Goffman, 1974) en feignant de prendre un ton autoritaire et de s'affirmer, rendant ses propos peu crédibles, d'où la réplique finale de Fred, qui comprend néanmoins le message que Pascal tente de faire passer.

Nous retrouvons la problématique du SN30 lors de la deuxième séance d'observation. L'échange qui suit illustre une confrontation entre Fred et Pascal au sujet d'une décision contestée par Fred.

[Séance 2, Extrait 3 : 53-80]

**FR:** I will personally remove everything from this table (...) to specific tables, PP tables (..)

**PA:** It's not

**FR:** It's what I have my target

**CE:** To (xxx) specific table for BPS?

**FR:** For BPS↓

**PA:** Why?

**CE:** Why?

**FR:** Because it's easier to find the structure (.) I (..) I would like to have. Each **table** dedicated for one point of configuration.

**PA:** Maybe we can extend the table to (.) **columns** to make it (.)

**FR:** No, no no

**PA:** easier to search, I don't know ↓

**FR:** ah, no, no

**CE:** We have a column for the module, no?

**PA:** AH! ok, so, [*brouhaha général, FR, PA, CE parlent en même temps*]

**FR:** Yes, toooo (.) it's too complex for me to have ↓ (..)

**PA:** Ok!

**FR:** But I (xxx) just (xxx) [*la voix de FR est couverte par celle de PA, qui lui coupe la parole*]

**PA:** It's an information, (.) ok, it's your position

**FR:** I've already some table like this, and I will, I will do the rest ↓ (xxx) and transport.

**PA:** (5 sec.) Then we have to discuss about that, because we have to be consistent (..) every (.) everywhere.

**FR:** It's not consistent to me.

**PA:** Yes, but then we have to (..) decide a consistent way of working (..) [*petit problème de connexion avec Bernd*]

Le triplement des signes distinctifs de Fred dans sa première réplique “I will personally” est illustrative de la place importante qu’il prend dans les séances (Boltanski, 1984). Fred est en effet quelqu’un qui a un certain charisme naturel, qui s’exprime avec beaucoup d’assurance, avec une voix forte ponctuée de nombreuses intonations, ainsi que l’illustre le schéma ondulatoire de son intensité vocale :



Figure 3 : schéma ondulatoire de l'intensité vocale de Fred

Cette stratégie d’agrandissement (Alvesson & Kareman, 2000) vise à affirmer ses propos et sa place subjective d’expert (Vion, 1995). Après avoir demandé à Fred des explications, Pascal tente de proposer une alternative, instantanément balayée par Fred qui lui coupe la parole à trois reprises. Sa manière de contrer Pascal est

peu respectueuse, en particulier lorsqu'il multiplie le nombre de négations, ces dernières agissant comme autant d'oppositions à la décision de Pascal. La première explication de Fred n'ayant pas eu l'effet escompté, il tente une nouvelle approche en indiquant que la solution actuelle serait trop complexe pour lui. A ce moment-là, Pascal réagit en lui coupant la parole par un "ok" signifiant à Fred d'en terminer. Alors que ce dernier tente une nouvelle attaque en démarrant sa phrase par un « mais » à valeur d'opposition, dans un brouhaha général, Pascal arrive à reconquérir sa place institutionnelle (Vion, 1995) et son rôle de leader en coupant la parole à Fred et en utilisant un ton impérieux pour lui signifier "ok, it's your position", ce qui est une manière de prendre acte de ce que le locuteur dit sans s'impliquer personnellement et ainsi pouvoir poursuivre la séance. Mais Fred n'est pas du genre à baisser les bras. Il contre une nouvelle fois Pascal, alors que ce dernier ventriloque un principe de cohérence (Cooren, 2010). Pascal ne se démonte pas cette fois et il propose de trouver ensemble une manière plus cohérente de travailler.

### ***Réception de l'équipe***

Suite à cette confrontation, Bernd rejoint la séance et se connecte. Pascal en profite pour lui faire un résumé de la situation.

[Séance 2, Extrait 3 : 82-98]

**PA:** Bernd?

**Bernd:** Yes, sorry, I'm late!

**PA:** Bernd, it's because you wanted to avoid the first topic! [*sur le ton de la plaisanterie*]

**Bernd:** What was the first topic?

**PA:** SN30.

**Bernd:** Oh, yes! (xxx) [*rires dans la salle*]

**PA:** So I said, nobody provided enough (.) nobody seems **so much** interested (.) so, euh, a **few** people I would said, not (..) I would not said nobody, but a few people. so (.) the decision that **SN30** will, will be only in display (.) in production (.) and if you need to maintain tables, either you use the FireFighter, or you use transportable (.) table ↓(...) Ok?

**Bernd:** Yes Sir! [*rires dans l'assistance*]

**PA:** [*rire*] Yes Sir! [*rire*] I would need a **captain** (.) cap, yeah!

**CE:** You can [*ton neutre, sérieuse, le visage fermé, sans regarder PA, sans rire*]

**PA:** [*rire*] ok

**CE:** ok, next topic [*ton neutre, d'une voix monotone, en regardant son écran*]

Dans sa deuxième réplique, Pascal, qui s'exprime à la première personne, arrive à prendre de la distance avec ce sujet qu'il a de la peine à faire passer auprès de son équipe en utilisant le ton de la plaisanterie comme une forme d'autodérision, ce qui permet de détendre l'atmosphère. L'explication qu'il fournit à Bernd prend plutôt la forme d'une justification à l'attaque qu'il vient de subir, exprimée avec beaucoup d'hésitations et de manière confuse. A nouveau, Pascal se décrédibilise face à son équipe. Alors que la répartie de Bernd "Yes Sir" fait rire l'auditoire, lorsque Pascal

y répond par un mot d'esprit, cela ne fait rire que lui. Il s'agit d'un exemple parmi d'autres de l'indifférence de l'équipe face à la manière dont Pascal habite son rôle.

### *Travail émotionnel*

Nous revoici à la première séance. Fred annonce le point suivant à l'agenda, à savoir la gestion des tickets d'incident, d'une durée prévue de vingt minutes.

#### [Séance 1, Extrait 4 : 142-150]

**PA:** Yeah, we will run out of time to make it properly, so (.) I will move this one to our next call ↑ [*sur le ton de la plaisanterie, FR regarde PA et acquiesce, avec un sourire et un hochement de tête*]. I'm **sure** you are really **sad** because you were really **excited** about that [*rire de l'ensemble de l'auditoire*]. I forgot, maybe, Daniel, can you make us a quick update because (.) just to remind you, Daniel had a (...) the Go Life for the manufacturing module in Omega, beginning of this week, so he's a bit stressed, so if you can just (.) make us an update, Daniel, on that, please? [*Daniel transmet les dernières informations à ce sujet*] Any question for Daniel?

Cinquante minutes se sont écoulées avant que Pascal fasse enfin une plaisanterie, qui plus est atteint son objectif qui est de détendre l'atmosphère. Sa proposition de reporter la discussion à une prochaine séance n'est cette fois-ci pas considérée comme une remise en cause de sa place pragmatique (Vion, 1995) ou de son leadership, mais plutôt comme un soulagement pour l'équipe qui est fatiguée que ce sujet soit encore abordé. Pascal fait preuve de cohérence entre son discours et son expression faciale (sourire). Il se détend enfin, ce qui est visible au niveau de ses marqueurs mimo-gestuels (ton de la conversation, visage qui s'ouvre et s'illumine, expression d'émotions positives).

Depuis sa nouvelle prise de poste, il s'est construit une carapace et avoue lors du feedback à chaud avoir peur de blaguer, car ce serait selon lui incompatible avec son rôle de manager. Cet extrait semble lui donner tort...

Lors de la dernière observation, Kim a présenté l'état de situation du projet SANA. Pascal intervient à la fin de son exposé pour transmettre des informations sur l'implémentation de SANA sur d'autres sites du groupe, ce qui va impliquer en partie une réplification du travail d'ores et déjà accompli. Il termine par la réplique suivante :

#### [Séance 3, Extrait 3 : 43-53]

**PA:** We are struggling with SANA, I think (.) everybody understands (...) and it's (.) **a lot** of work for La Fabrique, it's a lot of work for (.) for **Kim**, euh (..) also euh (..) some (..) some work for **Joachim**, (..) euh (..) **thank** you for (.) to Kim and Joachim for (.) to (.) for this topic, because it's (.) it's (.) especially **Kim**, it's very time consuming, **more** time consuming than (.) ever expected. [*silence gêné durant 10 secondes*]. **But** (..) we are (.) close to thee (..) never so close to (..) **start** working on that for Joachim [*sur un ton très rieur*] no? Kim? [*rire dans la salle et à distance*]. I was thinking Kim that you, you were (..) **announcing** [*sur un ton très rieur*] that we are ready to [*éclats de rire*] to start ↑ but [*rire de PA*] not yet. [*rire de Kim*]. Yes, it's always next week with SANA [*sur le ton de la confiance*] [*rire*].

Pascal a beaucoup de peine à formuler les remerciements qu'il adresse à Kim et Joachim. Il s'embrouille et s'exprime sur un ton hésitant. Il s'en suit un silence gêné de part et d'autre, l'équipe n'étant pas très habituée à ce type d'échange venant de

Pascal qui est peu enclin à extérioriser ses sentiments. Afin de détendre l'atmosphère et dissiper son sentiment de malaise, Pascal poursuit son énoncé en ayant recours à l'humour.

L'heure est venue d'aborder le sujet du licenciement de Kathy. Pascal prend le temps (vingt minutes) d'expliquer la situation, les raisons du choix de cette personne en particulier ainsi que quelques éléments illustratifs de la culture d'entreprise du Groupe et de La Fabrique. Le long extrait qui suit en présente les principaux moments, regroupés en étapes spécifiques séparées en paragraphes.

[Séance 3, Extrait 4: 71-110; 128-138; 139-159; 166-181]

**PA:** [*prend une grande inspiration; la charge émotionnelle dans la salle est très forte*] So ↓ what happens with Kathleen, is (..) is euh (...) linked with (...) euh (..) economic context [*sépare chaque lettre en parlant*] of (..) the Group globally. So you have seen the (..) **mail** from the CEO one or two months ago (...) regarding the (..) economic context of (..) the Group, which is (..) **difficult** (...) and this is also **true** for La Fabrique. [*JO respire de plus en plus fort et rapidement; CE et FRA regardent PA ; SA regarde droit devant elle*].

**PA:** So La Fabrique (..) **currently** has (..) **two** problems. The first problem it's our **sales**, we are not increasing our sales, we are (...) euh (..) **more** seen sales decreasing, which is not appealing La Fabrique, and (...) **analyzing** the structure of (..) **La Fabrique** is also showing,(..) and that's an exercise on activity which was done by the Group, **by La Fabrique**, with the support of the Group to analyze the structure of (..) of **La Fabrique** against some benchmark (..) the **SGNA** structure of **La Fabrique** is (..) **bigger** than the standard in our industry **or**, not or but and, our competitors. (...) From the (...) **operation** [*prononce chaque lettre distinctement*] point of view, let's say the **manufacturing** point of view, La Fabrique is (..) is in good shape, but the **SGNA**, so SGNA it means Finance, IT, HR, Sales, Technology and Marketing [*prononce chaque mot séparément et distinctement*]. That's the three, the six (..) organisations which are (...) included in the SGNA **scope** I would say. So, the decision of La Fabrique is to (...) **reduce** the SGNA (...) **size**, or headcounts ↓ (..) in **La Fabrique**. So, it's, it's (..) to (xxx) coming back to the benchmark. So (..) as I said, **IT** is in this scope, (..) compared to the benchmark (...) in our department, I would say, in the (..) IT department, so I take only the **BAT** (...) there was also some (..) **headcount** reduction planned for the (..) [*claque la langue contre son palais*] **infrastructure**, but it's Mathias who's in charge of that, and this is really split between Europe and US (..) it's out of my scope.

But for **my** scope, currently (..) the benchmark and what I was **asked** is to reduce (..) with **two** people. [*CE triture le cordon de ses bouchons d'oreille; FRA et SA triturent leurs bouchons d'oreille, de même que PA*] So these two people (..) they were already (..) approached, I mean the (..) process was started with these **two people**. [*claque la langue contre son palais*] So there is one people you know, this is **Kathy**, and the other one, I can't tell you know. But it has started already with this (..) people ↓ [*cette phrase est dite très doucement et la fin est quasi inaudible*]. Euh (...) what I'm saying to you, keep it (..) **confidential**, because I'm not (..) **supposed** to say (..) what **I'm saying** (..) **to you** (..) but I (..) wanted really to share that with you, because I prefer you know what is (...) what is going on bef (..) instead of (..) euh (...) thinking with rumors or (..) or being uncomfortable on (..) not (..) not knowing what's going on. [*respire fortement*] So (..) that's why I prefer to be (..) **transparent** with you (..) as much as I can (...) euh (...) **Now** why (...) Kathleen?

**PA:** And after that (..) **migration** (..) probably (..) she would have (..) moved to (...) if it was (..) it if it it (..) **would** had been possible to (..) the pool of (..) project manager in the Group or La Fabrique. [*reprend son souffle*]. **Now**, with the context (..) euh (...) (...) we needed to reduce headcounts as (..) faster as possible. So for me (..) euh (..) Kate was **one year** too early (..) for Kathy, but (...) that was the (...) **less** bad [*rire nerveux*] I don't know if we can say that, (..) decision I could **make** to (...) reduce (...) euh (...) the (...) the headcount by (...) euh (...) having

Kathy leaving as soon as possible, because it's possible in US ↓ [*reprend son souffle*] euh (...) That **was** the context for, for Kathy. (...) euh (...) You have (...) **questions** about what I have explained? (10 sec.) [*personne ne le regarde, personne ne dit rien*].

Dès que Pascal prend la parole, la charge émotionnelle augmente dans la salle et toute l'équipe est concentrée sur ses propos. Son discours n'est pas interrompu et l'équipe manifeste sa tension en triturant le cordon de leurs bouchons d'oreille, en respirant plus fortement ou encore en regardant dans le vague ou en fixant la portion de table devant eux.

Dans le paragraphe initial, Pascal présente de manière factuelle les raisons qui ont prévalu au licenciement de Kathy. Le second paragraphe détaille quant à lui la situation économique du Groupe et de La Fabrique, avec les répercussions sur leur département. Pour ce faire, Pascal ventriloque la figure de La Fabrique (Cooren, 2010) par l'utilisation d'un discours micro-dépendant (Alvesson & Karreman, 2000). Il s'exprime lentement, en articulant certains termes, avec un souci de précision dans ses explications, qui s'illustre par le « not or but and », ce qui peut générer des pauses plus ou moins longues pour trouver le terme approprié en anglais. Ce paragraphe se termine par l'indication explicite que ces réorganisations ne sont pas de son fait. Dans l'extrait suivant, Pascal resserre le discours sur son département et sur les deux membres de son équipe que La Fabrique lui a intimé de licencier, en indiquant les démarches qu'il a entreprises. Ce faisant, il ne se conforme pas aux règles institutionnelles en dévoilant plus d'informations qu'il ne devrait, ce qu'il souligne en demandant à son équipe de garder cette discussion confidentielle. Pascal poursuit en présentant à son équipe sa vision à moyen terme permettant de conserver ses ressources et muter Kathy dans une autre fonction, contrecarrée par l'urgence de La Fabrique à tailler dans les effectifs. Il extériorise ses sentiments en précisant qu'il s'agissait selon lui de la moins bonne manière de se séparer de Kathy, ce qui clôt les explications du départ de Kathy.

**PA:** Ok, one **thing** important also I wanted to **share** with you, euh (...) and that's (...) and this is **Pascal Dupont** (...) euh (...) **view**, I would not say vision [*avec un rire nerveux*] view, I have nothing (.) nobody told me what I'm going to tell you but (...) **when** (...) **Raphaël** left and Tony (...) I was facing a lot of questions about the (...) the size of our team. And I've spend a lot (...) Last year, I was really (...) it was difficult for me, because I was **seen** coming anyway this (.) kind of (.) euh (...) what is going on now (...) euh (...) so I have (.) anyway (.) tried in the last year to **limit** the impact of [*téléphone sonne*] this coming and (.) euh (...) [*regarde rapidement son smartphone*] and again this is **Pascal Dupont** (...) understanding (.) when SAP project was started (...) for sure during the (...) implementation (...) and the (...) the year after, one-two years after (...) I think Raphael he knows that he need (.) a big team, because there is a lot of work ↓. It's **difficult** (...) to have SAP people on (...) especially in Europe (...) on a **short term** contract, or even **two** or three years contract, you cannot find people accepting such a (...) a job (...) so here again ↑ this is **Pascal Dupont** analysis. (...) They have decided anyway to hire people in (...) with (...) with a (...) a (...) contract which is not a short term contract, with a very long term contract. [*inspire fortement*] Knowing that they will have to reduce the team (.) sooner or later. [*claque sa langue contre son palais*] So (...) at some point, Tony wanted to add more people, and I have (...) really prevented them to (.) add more people, knowing that, it was (...) for sure for me we were already enough.

**PA:** **That** beeing said ↑, Our director (...) had some benchmark numbers in mind (...) I believe that currently **now** (.) with what we are doing (...) we **are** in these benchmark numbers (...) and

I also believe that (...) when the two people will have left (...) we will be (...) **still** able (...) to provide the same level (...) of **services** that we have currently (...) **delivering**. [*claque la langue contre son palais*] (...) **That's** what I wanted to (...) to **share** with you. And (...) **really** (...) keep that a **confidential**, because I'm **not** supposed to share sooo **much** information with you (...) but I feel I have to (...) to do it [*rire nerveux, en inspirant fortement*]. Any (...) any question? (2 sec.) If you want to discuss that individually with me (...) feel free (...) ask me ↓ (...) and then (...) I'm not sure I will give you **much more** detail, information, because (...) **I can't** (...) even if I know more [*sur le ton de la confiance*], but I can't give you more information about that. I have (...) I give you today, and I think (...) what I give you today it's (...) it's enough also to help you to (...) better understand what is going on, and feel (...) **comfortable**, secure (...) to continue (...) your job, your job as good as you are doing currently. [*inspire fortement, très ému*]. **Thank you!**

Alors qu'il aurait pu en rester là, Pascal souhaite encore partager quelques réflexions personnelles avec son équipe, exprimées sur un mode complètement différent. Ce n'est plus le manager qui s'exprime, comme dans les extraits précédents, mais l'homme. Il parle en son nom, en animant la figure de sa personne (Cooren, 2010), « Pascal Dupond », dans un discours micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000), en insistant par trois fois sur le fait que c'est respectivement le point de vue, la compréhension ou encore l'analyse de Pascal Dupont. Lorsque je l'ai interrogé à ce propos à l'issue de la séance, il m'a confirmé cette tendance à se nommer ainsi avec son prénom et son nom lorsqu'il souhaite faire part de son analyse personnelle d'une situation. Cela lui permet de mettre en exergue le fait qu'il parle en tant qu'individu indépendant, que son opinion n'engage que sa personne, tout en revendiquant sa liberté de penser.

Le cadre étant désormais posé, Pascal critique ouvertement certains choix stratégiques de La Fabrique en s'exprimant à la première personne, tout en ventriloquant son éthique personnelle (Cooren, 2010). Lorsqu'il évoque La Fabrique, il commence par utiliser la troisième personne du pluriel, l'usage de ce pronom agissant comme une forme d'accusation générale visant La Fabrique, dont la portée est plus forte que s'il l'avait nommée explicitement, avant de cibler « Tony » comme sujet de sa critique.

Dans la première partie du dernier extrait, Pascal oppose à « notre » directeur un « nous » inclusif représentatif de son équipe, dans une tentative de resserrement des liens de son team face à la direction. Il termine en insistant à nouveau sur le caractère confidentiel de ses propos, en indiquant de manière explicite que son discours ne respecte pas les règles de sentiments (Hochschild, 2017, 2003) de La Fabrique, ce qui, en creux, lui permet de manière indirecte d'exprimer la confiance qu'il porte aux membres de son équipe. C'est très ému que Pascal termine ses explications.

### ***Synthèse***

L'analyse de ces différents extraits permet d'affiner les contours de la relation qu'entretient Pascal avec son rôle de « leader » et d'en dresser un tableau qui manque sensiblement de panache.

Pascal peine en effet à affirmer sa posture de leader et à se faire respecter, tant au niveau du contenu informationnel que de ses marqueurs paraverbaux (ton

monocorde, manque d'emphase). Au niveau de sa face positive (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978), Pascal veut montrer l'image d'un manager professionnel, factuel et sérieux, mais sa tendance à s'effacer ou encore ses maladresses communicationnelles lui font souvent perdre la face sans même avoir été attaqué. Pourtant, ses interventions montrent bien qu'il fait des efforts pour s'ouvrir et être moins formel, mais ce sont le plus souvent des tentatives vaines. Il interagit la plupart du temps en mobilisant sa place subjective d'expert (Vion, 1995) et en animant essentiellement des procédures, des règlements internes ou encore la technique (Cooren, 2010). Lorsqu'il subit des attaques de faces (Goffman, 1974, Kerbrat-Orecchioni, 1990) ou de rapport de places (Vion, 1995, Kerbrat-Orecchioni, 1990) de Fred, il a beaucoup de mal à y répondre et préfère souvent les ignorer. La relation au rôle de « leader » de Pascal, telle qu'observée durant ces échanges, présente une certaine congruence avec sa perception exprimée lors de l'entretien pré-formation. Si sa difficulté de manager son équipe au quotidien est particulièrement visible, tout comme son style contrôlant, le déploiement d'un nouveau style de leadership laissant plus d'autonomie à son équipe ne se fait pas encore voir clairement, Pascal déployant plutôt un style de leadership dit « transactionnel » (Burns, 1978, Howell & Avolio, 1993) renvoyant plutôt à un management classique et contrôlant caractérisé par un mode de gestion attentiste.

Il convient de souligner que Fred est le seul à s'interposer violemment à Pascal durant les séances, ce qui questionne à nouveau le rapport de places (Vion, 1995) que Fred essaie d'instaurer dans ces échanges, en occupant une position haute de dominant *versus* la position basse de dominé de Pascal (Kerbrat-Orecchioni, 1990). Etant lui-même manager, mais subordonné à Pascal, adopterait-il une stratégie visant à un agrandissement personnel (Boltanski, 1984) par contraste avec Pascal, en mettant en exergue ses compétences et qualités qu'il oppose aux maladresses et au manque de leadership qu'il se fait un plaisir de souligner ? Cette interrogation est d'autant plus prégnante lorsque Fred indique en entretien beaucoup apprécier Pascal. A quel jeu joue-t-il ? Hormis Fred, les autres membres de son équipe sont complètement effacés durant les séances et ne participent quasiment pas, en dehors de l'animation des débats, ce qui ne permet pas d'identifier le rôle qu'ils pourraient être amenés à jouer dans l'espace interactionnel.

Lorsque Pascal présente un point particulièrement sensible, qu'il s'agisse d'un arbitrage, d'un acte de management ou une décision entraînant un impact humain, comme le licenciement de Kathy, il a tendance à ralentir son débit oratoire, à augmenter le nombre de pauses et à appuyer sur un grand nombre de termes, ce qui, pour Kerbrat-Orecchioni (1990) est un signe d'une relation horizontale formelle. Cette relation peut même être considérée comme distante, eu égard à la difficulté de Pascal de se connecter à ses émotions et de les extérioriser, hormis dans le dernier extrait. Le caractère général et impersonnel des thèmes abordés en étant la résultante. De manière générale, ces différents échanges font émerger une asymétrie du rapport de places (Vion, 1995), en particulier entre Pascal et Fred, ainsi qu'une grande polyphonie émotionnelle.

S'agissant justement de la gestion émotionnelle de Pascal, les extraits choisis démontrent qu'une congruence entre son discours et la sémiotisation de ses émotions (Micheli, 2013) permet de détendre l'atmosphère, ouvre la porte à des moments d'échanges de nature plus personnelle avec son équipe et diminue du même coup sa dissonance émotionnelle (Hochschild, 2017, 2003). Quant à un potentiel travail émotionnel de Pascal, si l'on suit les réflexions de Hochschild (2017, 2003), il a tendance à s'effacer devant sa non-conformité aux règles de sentiments de La Fabrique. Ces passages mettent également en lumière les contraintes institutionnelles exprimées par Pascal dans son discours à la première personne, qu'il partage en toute transparence avec son équipe. Alors que Pascal indiquait en entretien « je ne me laisse pas embarquer dans l'émotionnel », lorsqu'il ose se dévoiler et s'exprimer en son nom, il arrive à faire passer des messages importants et à extérioriser son empathie ainsi que sa sensibilité.

## 5.7.2 Séances avec Claire et son équipe

### *Manière d'habiter le rôle de manager*

Une fois n'est pas coutume, cette première observation de séance de service débute par des problèmes de connexion de Claire, potentiellement liés au stress de cette première observation. En attendant que tout revienne dans l'ordre, elle parle des demandes de congés qui ont déjà été planifiées et les passe en revue. Après près d'un quart d'heure d'essais, ponctués par l'arrivée d'un « dépanneur » informatique, nous nous dirigeons vers la salle de conférence à l'étage utilisée par Pascal. Cette session est centrée sur la diminution préoccupante du carnet de commandes et le manque de vision pour la production.

Une remarque d'Alex exprimée suite à ma demande d'autorisation d'enregistrement donne le ton de la séance : « Pas de problème : Mais en général on ne parle pas beaucoup, mais on écoute beaucoup ».

Dans ce premier extrait, Claire présente les contraintes actuelles au niveau de la production des bagues :

#### [Séance 1, Extrait 3 : 170-184 ; 188-195]

CL: Ce qui veut dire que là, le souci c'est que (.) y'a j'sais pas (.) 400 (.) 450, ouais ↓ 450, il manque 450 à prendre (.) sur mai, sans savoir ce que c'est en fait. Alors que t'es déjà (..) sur le 3 juin. Donc (.) t'as potentiellement 400'000 pièces à faire, 400'000 € de pièces à faire (.) et tu sais pas lesquelles.

AL: Tu sais pas lesquelles c'est.

CL: Tu sais pas lesquelles c'est. Donc tu (.) tu croises les doigts pour que ce soit des pièces qui soient en stock [*rire nerveux*] parce que (..) et par contre, où d'habitude tu as (.) ton budget (.) ton carnet de juin qui est rempli, là il manque quand même 1,7 million. [*montre sur l'écran*] Ici. Donc (..) [*soupir*] à part travailler sur du *forecast* (...) ou

MI: ouais mais là le risque

CL: après travailler sur les flexibilités, euh (..)

MI: le risque c'est (.) à part certains produits, le risque c'est de (..) de produire ce qu'y faut pas.

CL: ouais, ouais, ou augmenter les stocks.

CL: ou on vend en juin, on est à (..) on est sur-capacitaire(.) on baisse la capacité, et puis on fait des (.) des heures sup en juillet, mais je pense pas que ça soit (..) le (..) la vision de la production.

PA: Ben le personnel est là, donc

CL: ouais

AL: ouais

CL: Ben c'est ça le (.) le souci. Donc (..) à part (..) mettre du *forecast* (..) je (...) [*sourire, visage ouvert*]

Claire mobilise un discours micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000) qui lui permet de s'exprimer librement et de partager non seulement ses préoccupations quant à l'évolution du carnet de commandes, mais également, en creux, de critiquer le manque de visibilité du système actuel de La Fabrique en ce qui concerne les données nécessaires à la production. L'utilisation des pronoms personnels « je » et « tu » permet à Claire un dialogue de proximité avec son équipe entraînant naturellement une réciprocité (Benveniste, 1966). Dans cet exemple particulier, et contrairement à l'emploi usuel du pronom de deuxième personne, nous sommes en présence d'un « tu » englobant, qui renvoie au « tu » corporatif de la production dans lequel Claire est également incluse. La fin de la première réplique de Claire se conclut sur l'impossibilité de déterminer quelles pièces produire, ce qui est le cœur du problème et fait l'objet d'un alignement coopératif (Goodwin, 2007) entre Claire et Alex qui se traduit par une synchronisation linguistique permettant de maintenir le développement de la discussion. Ces stratégies d'alignement, comme nous pourrions le découvrir dans les pages qui vont suivre, sont une des caractéristiques des modes d'interaction dans cette équipe, comme le prouve le second alignement coopératif à la fin de cet extrait. Dans le second passage souligné dans la marge, Claire, qui poursuit sur le mode du discours micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000), ventriloque les normes de production (Cooren, 2010) en les mettant en porte-à-faux avec des solutions favorables à cette même production.

Dans le passage suivant, Claire aborde la thématique du niveau des stocks qui augmente alors que le carnet de commande est à la baisse :

**[Séance 1, Extrait 4 : 264-275]**

CL: Le souci c'est ça. Pour l'instant, on est un peu embêtés (..) c'est à dire que (.) on bloque l'expédition, mais on bloque pas la fabrication. Donc (..) les stocks augmentent [*parle très doucement*]. L'idéal ça serait que (..) en ce qui nous concerne, en tout cas par rapport à nos objectifs, c'est que (..) tu puisses rentrer une commande que si tu as l'accord d'expédier. Comme ça au moins tu la fabriquerai pas. ça ça serait l'idéal. Bon, y'a toujours le risque commercial

MI: Ouais, on est pas encore prêts pour ça

CL: Ouais. Bon, c'est l'idée (.) ça serait l'idée. [*se met en mode écoute, buste en arrière, mains croisées derrière la tête*]

MI: Bon, ça veut dire que c'est principalement des gros matériaux [*S'en suit une discussion entre MI, AL et PA qui réagissent par rapport à cette information et échangent au niveau des implications pour leurs lignes de production*]

La structure de la première réplique de Claire est particulièrement intéressante. Adoptant toujours un discours micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000), le pronom impersonnel « on » de la première phrase ne renvoie pas aux mêmes entités (Benveniste, 1966). Si le premier « on » se rapporte à l'équipe et à Claire, les deux suivants visent probablement la direction de La Fabrique. Après avoir présenté les conséquences au niveau des stocks, elle recentre le discours sur son département et bascule du même coup du « nous » au « tu » englobant analysé dans le premier extrait. Outre cette caractéristique, cette portion de discours est illustrative du style de leadership de Claire qui privilégie les discussions ouvertes et partage ses informations de manière transparente et sans artifice avec son équipe, ce qui est congruent avec sa perception exprimée lors de l'entretien pré-formation. Au lieu d'imposer ses idées, elle va plutôt lancer la réflexion et la discussion en se mettant en mode écoute, buste en arrière et mains croisées derrière la tête, tout en maintenant le contact visuel avec son équipe. Lorsqu'elle propose des solutions, elle accompagne généralement ses propos d'une moue interrogative en faisant les yeux ronds. Durant les échanges, elle laisse des moments de silence qui permettent la poursuite des discussions au sein de l'équipe. Le rythme est approprié, ni trop lent, ni trop rapide, ce qui favorise l'intégration des informations transmises et partagées.

Lors de cette seconde séance d'observation, l'ambiance est beaucoup plus décontractée dans la salle, alors que la situation en production est toujours préoccupante, quoique diamétralement opposée à la première réunion, dans la mesure où le carnet de commandes est plein alors que l'effectif, à la veille des vacances d'été, n'arrive pas à suivre. Dans le passage qui suit, Claire, qui a mis sur pieds un nouveau tableau statistique pour son équipe qui reprend et complète les données qu'ils suivent déjà, arrive à déployer une stratégie tout à fait intéressante afin de les amener en douceur à utiliser ses propres données et à abandonner le suivi de leurs tableaux.

[Séance 2, Extrait 5 : 342-356 ; 358-359 ; 365-369 ; 376-381 ; 389-397]

CL: Alors après je me demandais, si on continuait à (..) ouais (..) vous faites tous les jours le contrôle de stock de votre côté, et je me demandais si on continuait ou pas, si vous vous en servez (..) ou pas ↓ (..) de ce fichier (..) ou ce que vous en pensez (..) est-ce qu'on peut (..) ben, comment on peut travailler avec ça ! Est-ce que c'est nécessaire de le faire, de continuer à le faire

PA: Tu le fais par semaine toi ?

CL: Moi je le fais par semaine [*acquiescement*].

PA: Ben c'est suffisant, hein ↑

BR: Oui c'est suffisant [*brouhaha, tout le monde acquiesce*]

CL: Je sais pas s'il y a (..) moi euh est-ce que vous (..) faut le continuer comme (..) non! Est-ce que vous allez le suivre une fois par semaine, au moins pendant (..) peut-être pas le faire au jour le jour, parce que

AL: Si tu fais au jour le jour, tu imprimes pas

BR: Tu imprimes pas, tu imprimes une fois par semaine.

|CL: C'est ça, tu imprimes une fois par semaine.

PA: En fait, ça rime à quoi si tu l'imprimes une fois par semaine, alors que toi tu le mets à jour une fois par semaine aussi ? [*en s'adressant à CL*]

CL: Après je vous pose la question, pour pas faire le travail deux fois

PA: Non mais, si ça sert pas on arrête, j'veux dire, si on le fait une fois par semaine, c'est suffisant !

BR: En le voyant tous les jours de la semaine, maintenant si on le fait une fois par semaine ça serait la même chose

PA: Mais j'veux dire, toi il est encore plus complet que nous là, comme il est fait [*les autres acquiescent*] tu (.) ah mais non, nous aussi on a les MTS [*BR acquiesce*]

BR: Nous on a les MTS aussi, ouais

PA: C'est pareil, ouais, ça revient au même

CL: Moi en plus ce que j'ai, c'est l'objectif ↑ c'est la différence.

CL : (5 sec.) [soupir] J'sais pas ! (..) si on peut (..)

|PA: C'est sûr que ...

|AL: Si ça intéresse personne, on le fait pas, hein [*PA acquiesce*]

PA: Si c'est des trucs pour afficher...

AL: C'est surtout édité, c'est surtout de la paperasse. Si c'est pour éditer des bouts de papier, si c'est pour donner des tableaux que personne ne regarde [*PA acquiesce*]

PA: Ben alors on arrête. On finit le mois et

CL: On finit le mois et on arrête ? [*l'équipe acquiesce*] Ok

Pour effectuer sa demande, Claire commence par présenter son questionnement personnel « je me demandais » en utilisant un « on » inclusif (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990) pour l'objet de sa requête, avant de s'adresser directement à son équipe par l'usage du « vous ». Claire m'ayant avoué à posteriori avoir craint d'imposer ses propres données, elle reformule une seconde fois la même demande, tout en les apostrophant afin qu'ils donnent leur avis sur la question, puis elle poursuit en mobilisant à nouveau ce « on » inclusif. La discussion est désormais lancée. Elle prend plutôt la forme d'un partage de réflexions à voix haute. Patricia, qui est la personne dominante du groupe, est la première à questionner Claire afin d'obtenir plus de détails. Ses interventions peuvent être cinglantes, comme nous le verrons dans les extraits suivants, et osciller entre des énoncés assertifs et directifs (Austin, 1970), centrés sur ses propres besoins. Ramenés à cet échange, ses apports font plutôt avancer le débat et c'est finalement Patricia qui prend la décision d'arrêter le suivi de leurs données. Le dernier passage souligné dans la marge est un bel exemple d'alignement épistémique (Goodwin, 2007) dans lequel les interactants ont développé une compréhension si fine des idées échangées qu'elle leur permet de terminer la phrase de leurs collègues. Il s'agit également d'une stratégie utilisée régulièrement dans l'équipe de Claire.

## *Attaques de faces et de rapport de places*

Cette fois-ci, la problématique que Claire met sur la table est celle de la fermeture des lignes de production des bandes durant trois semaines, ce qui pose des problèmes de matière pour les planneurs de bagues que sont Patricia et Alex.

[Séance 2, Extrait 2 : 34-77]

CL: Notre souci (..) [*soupir*] c'est encore les bandes [*rire*]

BR: [*rire nerveux*] Ils vont m'attraper encore !

CL: Pourquoi ? Parce que les bandes elles sont fermées

BR: Trente-deux, trente-trois (.) 31, 32, 33

PA: Trois semaines ?

CL: Ouais ↓

AL: Trois semaines ?

CL: Ouais ↓

BR: Ben ouais, [*rire*] c'est les grandes vacances [*rire*] Non, il faut anticiper un maximum et tout, je dirais mettre ça en place et tout, les besoins et tout, pour j'dirais fin août, simplement que ça soit mis en réservation, beaucoup plus anticiper à l'atelier 6 pour mettre tout en stock et tout jusqu'à fin juillet.

CL: Donc faut que euh

BR: J'sais pas ce qu'il vous faudra. S'il vous faudra trouver tout pour travailler en semaine 33, début de semaine 34, pour que nous on puisse anticiper un maximum et tout jusqu'à fin juillet.

CL: Donc on voit pas la

PA: CA VOUS INQUIETE PAS ?

BR: Non, on voit pas là

PA: Parce que quand tu vois les commandes aujourd'hui, comment on est, on est à raz les pâquerettes, là je veux dire [*souffle entre ses dents, avec le ton qui monte*]

BR: Patricia! [*l'apostrophe*], la décision

PA: Là c'est (.) remplir tous les Kanban, euh

BR: Les gens ont posé leurs congés et tout, ça a été réglé pour l'atelier 6 (..) Bon après ben voilà, nous on subit

CL: Ouais. C'est ça, c'est que

BR: Si avec de (xxx) on redémarre un Kanban, c'est clair, vous connaissez nos démarrages, ils sont toujours très difficiles à l'atelier 6

AL: Tout à fait [*d'un ton ferme et résigné*]

BR: On démarrera pas du [*claque dans ses doigts*] comme ça chez nous. C'est pour ça qu'il faut anticiper un maximum vos références, bien tout planifier et tout, pour au moins

PA: Donc ça fait 30, 31, 32, 33 en fait

BR: Ouais!

AL: Ca veut dire que vous allez stocker toute la matière avant les

BR: Ben légèrement, on verra comment ça va aller, on sait pas

PA: Ben où les mettre

BR: On sait pas où on va les mettre, on va les coucher

MI: Après, pour retrouver tes rouleaux, quand tu reviens en août, tu les retrouves jamais

PA: [rire] Moi j'serais pas là!

BR: Pardon?

AL: Ca me rappelle une année

Dans les deux premières répliques, Claire et Brad utilisent l'humour dans leurs places énonciatives respectives (Vion, 1995) afin d'exprimer leur malaise face à cette situation qui va probablement faire l'objet d'un débat houleux. Après un alignement épistémique (Goodwin, 2007) dans lequel Brad termine la phrase de Claire, et passé l'étonnement de Patricia et Alex, il s'en suit un bref échange entre Claire et Brad qui, dans un même mouvement, posent la situation sur le tapis comme un fait établi. Patricia réagit immédiatement en haussant le ton et en utilisant le pronom personnel « vous » signifiant les autres que moi, dans une formulation interrogative laissant entendre qu'ils ne perçoivent pas la gravité de la situation. Il s'agit d'une attaque de la face positive (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990) renvoyant à l'image des autres membres de l'équipe et de Claire, avant de porter une attaque ciblée sur Brad. Afin d'y répondre sans perdre la face, Brad va réaliser un travail de figuration par évitement (Goffman, 1974) en omettant sciemment les conséquences pour ses collègues, avant d'apostropher Patricia afin de la remettre à l'ordre et tenter de calmer le jeu. Brad est une personne plutôt introvertie, qui s'exprime peu mais avec un débit oratoire très rapide et les mâchoires serrées, rendant ses propos difficilement compréhensibles. Afin d'éviter de rentrer dans les détails et, partant, de trop s'exprimer, il a souvent recours à l'expression « et tout ». Dans les échanges suivants, Brad montre sa résignation en indiquant qu'il subit la situation, ce à quoi Claire acquiesce. Patricia, très factuelle, intervient pour rendre attentive l'assemblée au fait que les problèmes d'approvisionnement matière se répartiront sur quatre semaines, avant de réaliser un alignement épistémique avec Brad, ce qui dénote néanmoins de bons rapports de travail entre eux. Après la remarque humoristique de Mika, Patricia attaque encore une fois Brad sur sa face positive image (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990), mais de manière implicite, en se moquant gentiment de lui en l'imaginant chercher sa matière dans les couloirs de la production, alors qu'elle sera tranquillement en vacances. Alors que Brad exprime son étonnement par un « pardon ? » invitant à une réponse de la part de Patricia, Alex fait un commentaire pour détendre l'atmosphère et éviter une escalade du conflit. Et ce n'est qu'à ce moment-là que Claire intervient enfin pour arrêter timidement les joutes verbales de son équipe avant de produire un énoncé exprimé sous la forme d'un performatif (Austin, 1970) qui synthétise les discussions et contient la promesse d'une anticipation appropriée de la situation. Ces échanges montrent un manager qui semble éprouver des difficultés à intervenir afin de gérer un conflit, ce qui corrobore ses dires lors de l'entretien à la première personne.

Nous voici arrivés à la dernière séance d'observation, qui se déroule dans une ambiance décontractée. Claire présente les chiffres de production du mois de juin qui sont toujours dans le rouge et qui tout à coup virent au vert comme par magie début juillet par une revue à la baisse des prévisions de vente qui ne reflète pas la situation réelle. Sa manière de présenter cette situation paradoxale par une sorte d'effet de manche permet en creux une critique indirecte de certaines décisions organisationnelles de La Fabrique. L'extrait qui suit présente les chiffres actuels ainsi que leurs conséquences au niveau de la production.

**[Séance 3, Extrait 1 : 26-53]**

CL: On est dans le vert [*ton et mine souriante, rire*] Pourquoi ? Parce que (.) ils ont revu le *forecast* de juillet à la baisse ↓, donc (..) ils l'ont baissé de 842K€ sur juillet (.) c'est qu'on a pas les commandes, c'est pas une histoire de prod ou quoi que ce soit [*ton rassurant*] c'est juste parce qu'on a pas les commandes. Sur août, il est resté approximativement pareil, moins 5K€, et sur septembre, ils l'ont baissé de trois fois rien, 90K€. Mais ce qui fait quand même une baisse de un million (..) sur le trimestre. Ce qui [*voix traînante*] ce qui est pas bon signe, hein! Ca veut dire que derrière, ben, y'a un million à économiser hein ↑, si on regarde de manière purement financière, ce qui rentre pas, ben, faut pas que ça sorte. Donc [*soupir*]

PA: Mais c'est du chiffre ! Si tu fais pas un million de chiffre, y'a des choses que tu vas pas dépenser ↑

CL: voilà ! euh [sur un ton un peu embarrassé]

PA: donc c'est pas un million

CL: Oui, c'est pas du (.) oui c'est pas en matière, oui c'est pas ça

AL: C'est pas de la vente

PA: Tu fais pas un million de bénéf'

CL: Ouais, ouais, Alors ça dépend, sur (.) sur les coûts directs, c'est une chose (..) après sur les coûts indirects [brouhaha de l'assistance, acquiescement] c'est autre chose, hein ↑

AL: La main d'oeuvre, elle a le même prix

BR: C'est indirect

CL: La main d'oeuvre, tu la paies pareil, la matière tu la paies pas (..) du moins, même si tu l'as peut-être achetée de ton côté, j'sais pas [*soupir*]

AL: Ouais, y'a des frais

PA: Y'a des frais qui restent, c'est sûr

CL: euh qui restent là Voilà ! Ce qui fait un budget revu à 3'109'000.- et on a déjà ↑ alors! 2'079'000 en carnet [*soupir*] ce qui est quand même pas folichon, hein [ton soucieux] et surtout que nous on est (..) aux taquets de ce qu'on peut faire.

Dans sa première réplique, Claire manie très adroitement les pronoms d'adresse (Benveniste, 1966, Kerbrat-Orecchioni, 1990) en opposant dans son discours micro-autonome un « on » inclusif représentant son service contre un pronom de troisième personne du pluriel renvoyant à l'entreprise. Afin de rassurer son équipe, elle mobilise « des règles d'affichage » émotionnel (Hochschild, 2017, 2003,) consistant à valoriser le travail de son équipe de production qui n'est pas responsable de la situation actuelle.

Claire subit ensuite une attaque explicite de sa face positive (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990) renvoyant à son image de manager par Patricia, qui la reprend sur son raisonnement financier dans une attaque personnelle symbolisée par l'usage du pronom personnel de deuxième personne. Après avoir manifesté son embarras, Claire subit une seconde attaque de Patricia exprimée par un énoncé directif (Austin, 1970) à laquelle elle répond par un travail de figuration à visée de réparation (Goffman, 1974) dans lequel elle reconnaît son erreur. Devant l'insistance de Patricia, Claire répond par une nouvelle stratégie de réparation dans laquelle elle fait preuve de prudence dans sa réponse. Face à cette attaque de leur manager, Alex et Brad vont intervenir afin de soutenir Claire et d'apaiser les tensions, dans une stratégie pouvant s'apparenter à l'usage de règles cérémonielles (Goffman, 1974) afin de maintenir les convenances et la valeur de respect dans les échanges. Bénéficiant désormais d'arguments, Claire s'adresse directement à Patricia (« tu ») en lui répondant par un travail sur sa face positive (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978) dans lequel elle présente la manière de réparer les effets, avant d'indiquer ne pas savoir, dans un aveu soudain de faiblesse. L'alignement coopératif (Goodwin, 2007) entre Alex, Patricia et Claire marque le retour à l'équilibre des échanges.

Claire est fière de présenter le nouveau tableau de suivi des délais de livraisons qu'elle a élaboré.

**[Séance 3, Extrait 2 : 75-101 ; 114-126]**

CL : Ce que je voulais rajouter, c'est que je suis à jour des OTD (On Time Delivery), tous les OTD [*rire*], j'ai fini hier soir, et je me suis fait un point d'honneur [*rire, fierté dans sa voix*] donc (...) alors, tout ça pour vous dire, si ça marche [*ouvre son fichier*], qu'il faut remplir juin

PA: C'est fait !

CL: C'est fait ?

PA: Ouais ↑

CL: Ben bravo !

PA: Mais on a la réunion après ↑

CL: Ben

AL: On a la réunion après, ouais

CL: Et ben voilà!

AL: On a la réunion dans une demi-heure

CL: Non mais c'est bon, je l'ai fait hier [*rire nerveux*], parce que quand on a pas l'historique, j'ai repris

AL: Y'a pas de souci

CL: Non, mais y'a pas de souci ! C'est là. Donc, OTD fournisseurs. Donc, rebaptisés OTD fournisseurs, parce que c'est plus que de la sous-traitance qui est dedans, les onglets sous-traitance là, les interco ici, négoce ici. Alors y'en a, je connaissais même pas les fournisseurs [*partage avec son équipe son ressenti, est ouverte, transparente, se met au même niveau que son équipe*] [*ils lisent ensemble quelques noms, dont un qui ressemble au nom du groupe*] Où je me suis bien amusée, c'est sur les matières [*rire*] parce qu'il y en a [*fait défiler un nombre impressionnant de lignes*]

MI: Ah ouais, bon courage !

CL: Jusque là ! Voilà. Donc c'est à jour, même s'il y a pas beaucoup de lignes forcément à chaque fois [*hausse le volume*].

PA: Mais tes graphiques, ça les a pas mis à jour ?

AL: Ils s'arrêtent en juillet

CL: non mais là, c'est pas mis (.) t'as raison, faut que je (.) j'ai (.) je (.) je les retrafique, parce que je (.) [*claque la langue fortement sur son palais*] faut que je les reprenne (..) ceux-là [*claque à nouveau la langue*] Bon après, faut que je reprenne les lignes

MI: T'as les lignes à zéro

PA: T'as pas mis juin ↓ En fait t'as pas mis juin là↑ [*hausse le ton*]

CL: Non, là non.

PA: Ah !

CL: J'ai fait que sur [*rire nerveux*] j'ai fait que sur matière, euh (..) que matières hier, j'ai (.) matières et composants, en fait. Donc composants [*ouvre l'onglet composants et poursuit en présentant les chiffres*]

Claire utilise le discours à la première personne pour signifier qu'elle ne parle plus en sa qualité de manager, mais en tant que Claire (Cooren, 2010) qui est fière du travail qu'elle a réalisé en coulisses et qui est en recherche de reconnaissance auprès de son équipe. Pour ce faire, elle mobilise une stratégie d'agrandissement (Boltanski, 1984) par la mise en avant de ses compétences techniques et managériales en matière de tableaux statistiques. Après avoir indiqué qu'elle avait d'ores et déjà rempli le tableau du mois de juin, Patricia attaque la face positive de Claire (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990) de manière implicite, en s'appuyant sur la réunion de présentation des résultats des OTD dans la demi-heure qui suit pour remettre en cause son travail de manager en émettant implicitement l'hypothèse que Claire n'a pas terminé sa tâche dans les temps. Après deux réponses émises sous la forme d'un travail de figuration relevant de l'évitement (Goffman, 1974) et visant à ne pas trop en dire, Claire justifie ses propos en recourant à nouveau à un travail de figuration dans lequel elle présente la réparation des effets. Lorsqu'elle indique s'être bien amusée sur les matières et les nombreuses lignes à remplir, sa remarque ne vise qu'à recevoir une quittance de l'ampleur de son travail, ce que réalise d'ailleurs Mika. Alors que Claire ouvre ses fichiers et commente les résultats, Pascale attaque Claire de manière très explicite sur ses graphiques, en indiquant qu'ils ne sont pas à jour, afin de décrédibiliser Claire et attaquer sa face positive (Goffman, 1974, Kerbrat-Orecchioni, 1990) représentée par son statut professionnel. Alors qu'Alex tente de l'aider avec une stratégie d'apaisement, Claire reconnaît son erreur par un travail de figuration (Goffman, 1974) qu'elle a de la peine à formuler, tant son identité a été blessée par ces remarques. Qu'à cela ne tienne, Patricia envoie une nouvelle salve. Après une première phrase exprimant un simple constat, le redoublement de son message prend ensuite la forme d'un énoncé directif (Austin, 1970) justifiant sa précédente attaque. Lorsque Claire reconnaît son erreur sans détours, l'exclamation de Patricia peut être interprétée comme un signe de victoire.

## *Réception de l'équipe*

Comme nous avons pu le constater dans l'analyse des attaques de face positive de Claire (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990), Alex et Brad ont souvent recours à des alignements coopératifs (Goodwin, 2007) pour apaiser les conflits et éviter à leur manager de perdre la face, tandis que Patricia a plutôt tendance à attiser les conflits. Quant à Mika, nouvellement arrivé dans l'équipe, il cherche encore ses marques et ses interventions sont plutôt de nature factuelle. De manière plus générale, ces alignements coopératifs et cognitifs (Goodwin, 2007) peuvent être considérés comme des « relationèmes<sup>32</sup> » illustratifs d'un haut degré de synchronisation interactionnelle et d'une relation horizontale de proximité (Kerbrat-Orecchioni, 1990). Le discours macro-autonome de Claire (Alvesson & Karreman, 2000), associé à la manière transparente et sans artifices avec laquelle elle partage ses informations et son ressenti avec son équipe, sont autant de moyens permettant un resserrement des liens et la possibilité d'aborder des sujets de conversation plus personnels. En voici encore quelques exemples illustratifs d'une monophonie émotionnelle :

[Séance1 : 60-62 ; 151-154 ; 260-263 ; 309-314]

MI: Ouais, c'est une nouvelle référence à gérer, et le gain, par-rapport (..) le gain qu'on va faire par-rapport aux contraintes, toutes les contraintes qu'on a

CL: ouais, on va perdre en flexibilité

MI: on va perdre en flexibilité

CL: ouais et

CL: Y'a des références qui (..) Ben tu prends pas de risques de toute façon, si tu les vends pas tout de suite, tout de suite, tu les vendras

PA: en septembre

CL: tu les vendras en septembre, c'est pas (..) c'est pas un souci [*soupir*]

MI: On confirme pas les commandes en fait, donc euh on bloque comme ça ou

CL: On expédie pas

PA: On expédie pas

AL: C'est un fait !

MI: Parce que ce que je disais, c'est par rapport aux *raw materials*, pour l'approvisionnement, comme j'ai pas de vue [*acquiescement de CL*] t'as plutôt tendance à

CL: A sécuriser

MI: A sécuriser.

CL: [*acquiescement de CL*] Dans ce sens-là, d'accord !

---

<sup>32</sup> Pour Kerbrat-Orecchioni, les « relationèmes » renvoient aux marqueurs de la relation horizontale « qui sont à considérer à la fois comme des reflets et comme des constructeurs de la relation » (Kerbrat-Orecchioni, 1990 :37)

Quant à l'extrait qui suit, qui se trouve être la séquence de fin de la troisième observation, il est représentatif de l'ambiance positive et détendue qui règne au sein de l'équipe de Claire.

**[Séance 3, Extrait 3 : 127-153]**

CL: Bravo d'avoir été à l'heure. Tout ça pour dire que (..) néanmoins, Nadia a passé le (.) l'instruction (.) non, c'est pas une instruction, l'instruction c'est moi qui l'ai faite [*dit comme en aparté, en riant, avec une fierté dans le ton. Personne n'a relevé*] Sur l'OTD (.) fournisseurs, c'est en cours de validation. J'ai repris sur un format qui va bien, donc ce sera comme ça [*montre à l'écran*] et j'ai juste parlé du mode opératoire [*BR acquiesce*] au détail près que j'ai pas parlé de la validation des commandes. Pour moi ça va pas ici, ça va dans la confirmation des commandes. On est d'accord ? C'est juste comment remplir, etc. etc.

AL: le tableau ?

CL: Voilà, le tableau [*AL acquiesce*] Donc (..) vous en avez pas eu besoin [*rire*]

MI: Moi du coup

CL: C'est super ! [*rire*]

MI: Du coup, le changement qu'on doit apporter dans la commande, je l'ai encore jamais fait, depuis que tu nous l'as expliqué

BR: Ah ouais ?

AL: J'ai encore jamais modifié

CL: [*rire*]

BR: T'as encore des commandes

AL: Ouais, j'ai encore des commandes

BR: des retours fournisseurs

AL: ouais

PA: Il attendait le mois d'août [*rire de CL et BR*]

BR: Avantage juillet !

CL: C'est bien joué, Alex [*rire*] bien joué !

AL: Toutes les fois où elle me parle de quelque chose, ça arrive toujours au même moment [*rire de l'assistance*]

CL: Donc (.) euh (.) Voilà ! Y'avait rien d'autre ?

Claire commence par remercier son équipe pour le travail effectué, sans pouvoir s'empêcher de mettre une nouvelle fois son travail en avant. Après avoir échangé une boutade sur l'utilité de son tableau, Mika indique n'avoir encore jamais réalisé de telles modifications depuis qu'il est arrivé dans l'équipe, ce qui permet à Alex d'en profiter pour signifier à l'assemblée qu'il est dans le même cas, ce qui a déclenché les différentes plaisanteries à l'encontre d'Alex, exprimées de manière bienveillante. La réunion se conclut donc dans la bonne humeur.

***Travail émotionnel***

Nous voici de retour dans la première séance avec la problématique de la baisse du carnet de commandes couplée avec la fermeture annuelle des sous-traitants. Dans la réplique suivante, Claire partage son anxiété avec son équipe.

**[Séance 1, Extrait 2 : 164-169]**

CL: Moi c'est que (..) en fait (..) ma crainte (.) c'est que ça se passe comme en décembre, c'est-à-dire que (..) on a eu (..) un moment une période de flottement (..) et quand on a eu les commandes sur janvier, on a eu (..) un carnet (..) une demande qui était plus forte que notre capacitaire, et on a été obligés de faire des (...) des heures sup' en fait, en janvier. Donc l'idée (.) c'est d'éviter de faire des heures sup', pour (.) pour garder les coûts le plus bas possible.

Claire exprime ses propres craintes par un discours micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000) à la première personne dans lequel elle parle non plus en manager mais en tant que Claire. Son langage émotionnel se distingue par l'expression d'une émotion étayée (Micheli, 2013) mise en exergue par différents paramètres topiques. La cause de cette émotion négative est à chercher au niveau d'une demande excédentaire par-rapport aux capacités de production, dont les conséquences seraient une augmentation des heures supplémentaires, ce qui est incompatible avec les normes institutionnelles visant justement à en diminuer le nombre. Cette crainte est d'autant plus prégnante pour Claire qu'elle n'a qu'un contrôle limité de la situation. La sémiotisation de cette émotion (Micheli, 2013) s'exprime également au niveau prosodique par un rythme plus haché, un plus grand nombre de pauses ainsi que de nombreuses hésitations.

Dans l'extrait qui suit, nous retrouvons la situation du carnet de commandes qui dépasse les possibilités de production.

**[Séance 2, Extrait 4 : 257-270]**

CL: Alors, quand on regarde du côté de la finance, ça tombe bien, pour une fois, on est (..) à peu près [*rire*] pas à peu près [*rire*] mais si à peu près alignés [*rire*] donc (..) beaucoup de commandes qui sont rentrées hier, donc - ce qu'on voit pas encore, parce que le système a pas tourné du week-end [*ton de la voix plus bas, comme dit entre parenthèses*] donc la situation (..) cette fois [*rire*] va empirer dans le mauvais sens [*rire un peu nerveux, grand sourire, regarde PA pour lui signifier que la situation va empirer. Pas de réaction de PA*] ou dans le bon sens [*rire de CL et BR*], on va avoir trop de commandes ↑ (.) trop de commandes↓, voilà. Alors on reste dans le rouge quand même par-rapport au budget [*acquiescement de AL*] donc on fera (.) quand même pas (.) ce qui est prévu, puisque (.) quand on regarde la couverture des commandes, il manque quand même un million (.) pour finir le mois (.) et un 1,2 million pour finir juillet. Par contre, août on a déjà [*rire*] bientôt fini, donc, voilà. On est pas (.) la saisonnalité en fait elle est (.) elle est pas ok (.) du budget.

Voici une autre illustration de la sémiotisation des émotions de Claire (Micheli, 2013). Dans ce cas particulier, il y a un effet de causalité entre les marqueurs verbaux (situation qui empire, chiffres dans le rouge) et prosodiques (rire nerveux irrépressible accompagné d'un grand sourire et d'un regard fixe, yeux écarquillés, intonation vocale plus faible, tout en se tenant la gorge d'une main) de Claire et son inquiétude, ce qui renvoie à une émotion personnelle montrée (Micheli, 2013). Claire n'arrive pas à cacher ce qu'elle ressent et ses marqueurs co-verbaux sont en phase avec la monstration de son émotion. Malgré cette situation préoccupante, elle essaie de ne pas être trop alarmiste vis-à-vis de son équipe en alternant langage émotionnel, données factuelles et propos rassurants « on est à peu près alignés ». Si l'on suit ici les réflexions de Hochschild, Claire tente de se conformer aux « règles de sentiments » explicites et implicites de La Fabrique qui impliquent, en tant que

manager, de « favoriser le développement de chacun par la motivation<sup>33</sup> » tout en se faisant le porte-parole des décisions de la direction qui ne sauraient faire l'objet de critiques, dans une forme de « marchandisation des sentiments ». Comme nous pouvons le constater dans les différents passages analysés, Claire ne parvient pas à contenir ses sentiments personnels par un « jeu en profondeur ». Afin de ne pas ressentir une trop grande dissonance émotionnelle, Claire choisit d'utiliser un « jeu superficiel » (Hochschild, 2017, 2003) afin de tempérer son langage émotionnel en ventriloquant la figure rassurante de son rôle de « leader » (Cooren, 2010). En voici encore quelques illustrations :

**[Séance 1, Extrait 3 : 196-205]**

AL: Et par rapport aux autres usines, y sont comme nous ? Ca baisse ou pas ?

CL: On est les seuls à faire un budget avec la Slovaquie. Donc après je sais pas

AL: Et est-ce que, de ton point de vue, y sont dans le même état que nous ? Pour voir si c'est un peu européen ou si c'est

CL: Ah non

AL: que notre site

CL: Ah non, la situation est pire.

AL: C'est encore pire ailleurs ?

CL: oui, c'est pire ailleurs. Ben nous c'est pas (.) c'est pas dramatique non plus

AL: non, c'est pas dramatique,

**[Séance 1, Extrait4 : 296-298]**

CL: Donc c'est vrai que le (..) la marge de manoeuvre elle est faible, et puis (...) Maintenant, à côté de ça, bon, ben, le climat reste bon et (..) y'a pas de souci par rapport à ça.

**[Séance 1, Extrait4 : 300-303]**

CL: Ben en fait (..) ça c'est les risques. Quand tu es sur-capacitaire, quelque part, tu produis toujours plus que ce que tu dois, pour des raisons d'organisation, et (..) pis t'as cet effet-là, tu produis plus, et t'as plus de retard aussi. Je vois sur le WAB, même si la situation est pas dramatique, hein, je dis pas (.) j'dis pas ça.

## ***Synthèse***

Contrairement à la remarque initiale d'Alex, ces trois séances d'observation ont fait l'objet de nombreux échanges entre Claire et son équipe, qui a réussi à instaurer une relation horizontale de proximité (Kerbrat-Orecchioni, 1990). Cette proximité se manifeste par de nombreux alignements coopératifs et épistémiques (Goodwin, 2007) représentatifs d'une synchronisation interactionnelle de l'assemblée dans son ensemble dont émerge une monophonie émotionnelle importante, allant jusqu'à terminer les phrases du locuteur. Si le rapport de places (Vion, 1995) n'a pas été remis en cause durant ces trois réunions, quelques attaques de la face positive de Brad (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990), mais

---

<sup>33</sup> Site internet de La Fabrique

surtout de Claire ont été menées par Patricia qui, faut-il le rappeler, a mal vécu l'arrivée de Claire dans le département et a développé depuis lors une certaine méfiance à son égard. Globalement, les échanges se sont révélés symétriques, hormis Pascale qui est venue bousculer de temps à autre cette dynamique. L'une des particularités de cette équipe est que certains de ses membres (Alex et Brad) apportent leur soutien à leur manager lorsqu'elle subit des attaques de Patricia par des tentatives d'apaisement sous la forme d'alignements coopératifs (Goodwin, 2007) qui fonctionnent particulièrement bien. Afin de garder la face, Claire réalise essentiellement du travail de figuration (Goffman, 1974) en mobilisant tour à tour un large éventail de stratégies d'évitement et de réparation.

La relation de Claire à son rôle de « leader » se caractérise par un discours essentiellement micro-autonome (Alvesson & Karreman, 2000) dans lequel elle fait plus parler l'individu Claire que le manager (Cooren, 2010), ce qui lui permet, en creux, de critiquer indirectement certaines décisions de La Fabrique défavorables à son service. Les contraintes institutionnelles relevées lors de son discours à la première personne sont ainsi exprimées de manière subtile à son équipe. Quant à sa difficulté à gérer des conflits, elle ressort clairement des deux exemples illustratifs étudiés. Le style de leadership de Claire, tel qu'il émerge de ses différentes interactions, est caractéristique d'un leadership authentique (Avolio & Gardner, 2005 ; George et al., 2007) et congruent avec sa perception lors de l'entretien pré-formation.

S'agissant de la sémiotisation de ses émotions (Micheli, 2013), Claire est comme un livre ouvert émotionnel qu'elle donne à lire à son équipe. Pour reprendre la terminologie de Micheli, Elle va ainsi montrer et étayer ses émotions par la mobilisation d'une large palette de marqueurs verbaux et co-verbaux. Son fort besoin de reconnaissance s'exprime par un discours à la première personne et le recours à des stratégies d'agrandissement (Boltanski, 1984) visant la mise en exergue de ses compétences techniques et managériales, ne faisant réagir que Mika, nouveau dans l'équipe et non encore rompu à ces expressions de fierté personnelle.

Cet affichage de ses émotions est tout à fait consonant avec ce que Claire laissait transparaître en entretien individuel, si ce n'est le fait qu'elle ne s'est pas emportée mais qu'elle a plutôt réussi à extérioriser ses craintes et ses frustrations de manière naturelle, sans avoir recours à un travail émotionnel en profondeur (Hochschild, 2017, 2003, 1983).

## **5.8 La formation MBSR dispensée à La Fabrique, promesse de bien-être au travail ou nouveau principe de régulation en entreprise ?**

### **5.8.1 La présentation du programme aux managers volontaires**

Afin d'encourager la participation à cette formation, une séance de présentation a été réalisée le 15 janvier 2016 dans les locaux de La Fabrique par Daniel Françoise, maître de conférences à l'Université de Savoie Mont-Blanc et Sarah, instructrice MBSR<sup>34</sup> intitulée « la performance peut-elle être zen ? ou ce que la méditation et la pleine conscience peuvent apporter au management ». Les échos positifs du CODIR de même que l'ancrage scientifique amené par une recherche académique ont grandement facilité les inscriptions. Sachant que le terme MBSR est relativement abscond et que l'individu moyen n'est pas coutumier des pratiques de pleine conscience, cette conférence alternait exposé théorique, exercices pratiques et temps d'échange.

Au niveau contextuel, cette formation MBSR a été présentée comme « la » réponse à la souffrance au travail ambiante ainsi qu'à l'évolution du rôle de manager en « quête d'une nouvelle posture personnelle et professionnelle <sup>35</sup>», tout en mettant l'accent sur « un engouement managérial naissant<sup>36</sup> » afin de susciter l'intérêt des participants. Quant aux ancrages historiques choisis, ils ont été réaménagés afin de mettre la pratique en entreprise au centre, bien qu'il s'agisse initialement d'une technique de développement personnel, et de baser la présentation sur les liens entre méditation et recherche scientifique afin de crédibiliser la démarche et de lui ôter toute connotation ésotérique ou spirituelle.

La première partie, intitulée « science et méditation, la rencontre de deux mondes », présente la pleine conscience sous l'angle scientifique, à grands renforts de références théoriques et de résultats d'études cliniques sur ses nombreux bienfaits, ainsi que le déroulement des sessions MBSR. La seconde partie, quant à elle, appelée « méditation et management, un chemin naissant », met en lumière les applications récentes des formations MBSR tout en mettant en exergue le caractère émergent des recherches portant sur les liens entre pleine conscience, performance et management, s'appuyant pour cela sur l'étude exploratoire de 2015 et ses résultats (Desmarais & Françoise, 2015).

A la lecture de ces différents discours, la question des véritables destinataires de ces messages se pose. En effet, l'accent est plutôt mis sur les apports d'une telle pratique en matière de performance, reléguant du même coup la pleine conscience à un énième outil de management, plutôt que sur ses bienfaits pour les futurs participants. Quant à la référence à l'étude exploratoire menée auprès du CODIR de La Fabrique, si elle fait tout à fait sens et permet d'inscrire ces nouvelles sessions

---

<sup>34</sup> Il s'agit des deux personnes ayant mené l'étude exploratoire auprès du CODIR en 2015.

<sup>35</sup> Voir Annexe 2

<sup>36</sup> Ibid.

de formation dans la continuité, elle peut néanmoins être source de contraintes pour les managers qui pourraient subir une pression du CODIR sous la forme d'une injonction implicite à suivre cette formation, ce qui est partiellement le cas des cadres dépendant de Marc.

### **5.8.2 Les sessions MBSR et le matériel remis aux participants**

Le programme de formation MBSR proposé aux managers de La Fabrique est basé sur le programme dit « classique » de huit semaines, dans un format un peu plus court adapté aux contraintes des organisations, comprenant huit séances hebdomadaires de deux heures réalisées sur le lieu de travail, ainsi qu'une demi-journée en résidentiel suivie d'un repas en pleine conscience. Sarah a ajouté des ressources supplémentaires sur la gestion émotionnelle, sachant que mon étude abordait spécifiquement cette dimension. L'intitulé de la formation « Apprendre à être plus présent pour mieux répondre aux situations » reste un titre générique et renvoie plus à une démarche de développement personnel qu'à un cours de formation continue en entreprise, reflet des origines de ces formations.

Les séances se déroulent dans une salle polyvalente située dans un bâtiment annexe utilisé pour des apéritifs de jubilaires ou de départ, mais également pour les cours de yoga organisés une fois par semaine par l'épouse de l'un des managers inscrits au programme MBSR. Sarah prépare l'espace avec des tapis de yoga multicolores disposés en cercle, avec sur chacun d'eux un zafu (coussin de méditation) ainsi qu'une couverture. Sarah dispose quant à elle d'une cloche de méditation ainsi que d'un réveil pour la gestion du temps.

Le matériel remis aux participants se compose de divers feuillets A4 épars remis lors de chaque session et conservés dans une chemise cartonnée afin de constituer un fascicule. Au niveau du contenu, l'institutrice mobilise plusieurs sources, qu'elle cite dans une sorte d'avant-propos : le manuel de pratique développé par le centre de Mindfulness de l'Université du Massachussetts traduit par une institutrice MBSR des HUG (Hôpital Universitaire de Genève) ; des documents élaborés par cette même institutrice des HUG ; des documents issus du site de l'IRIS (Institut de Recherche et d'Information bio-Sociales) qui ajoutent une touche pseudo-scientifique ; des extraits et citations d'ouvrages de Kabat-Zinn, de Thich Nhat Hanh, Edel Maex, psychiatre à l'hôpital d'Anvers et pionnier de l'introduction à la pleine conscience en Belgique et Eckhart Tolle, un individu ordinaire qui, après avoir passé les vingt-neuf premières années de sa vie dans un état dépressif constant, a vécu une expérience d'éveil mystique qui l'a changé en profondeur et qu'il a souhaité partager d'abord en tant que conférencier, s'auto-proclamant « enseignant spirituel » (Tolle, 2000), avant de publier dix ans plus tard son ouvrage phare « Le pouvoir du moment présent », qui s'apparente à un manuel d'auto-suggestion New Age sans autre fondement théorique que son expérience personnelle. Vivement critiqué à sa sortie, il est devenu un best-seller tiré à plusieurs millions d'exemplaires.

Cette documentation, composée de photocopies en noir et blanc, est de très mauvaise qualité. Il s'agit le plus souvent de copies de copies, avec des fautes d'orthographe impardonnables dans les noms d'auteurs phares, des références incomplètes ou encore l'absence de bibliographie. L'ensemble donne l'impression d'un patchwork multi sources, constitué au fil du temps par l'institutrice sans souci de cohérence. Globalement, le rendu manque cruellement de professionnalisme et ne correspond pas aux standards attendus d'un matériel de formation destiné à des cadres d'entreprise.

De manière plus spécifique, les documents remis à chaque séance se composent d'un récapitulatif des exercices à réaliser durant la semaine tels que la prise d'un repas ou la conduite d'une activité professionnelle routinière en pleine conscience, de grilles d'observation à compléter, de textes et autres paraboles sur le moment présent ainsi que de fiches explicatives sur des thématiques comme le passage de la pensée au ressenti, la respiration ou la gestion de ses limites. Tout au long du programme, les participants seront invités à poser par écrit leur ressenti personnel sur la pratique, se remémorer des sentiments plaisants et déplaisants d'un point de vue professionnel ou encore réfléchir à de potentiels jugements personnels, tout ceci faisant l'objet d'un partage lors des sessions de groupe.

Après les trois premières semaines d'introduction à la pratique permettant de se familiariser avec les exercices classiques de pleine conscience (scan corporel, méditation assise, méditation marchée, introduction de la pleine conscience dans des activités du quotidien, prise de conscience de son corps et de son ressenti), la semaine quatre est plus spécifiquement dédiée à l'observation des réactions et comportements personnels face au stress. La thématique de la gestion du stress, centrale dans tout programme MBSR, sera présente tout au long de cette formation. Les participants abordant la seconde moitié du programme, la semaine cinq rappelle les fondements de la pratique et met l'accent sur le ressenti personnel, ce qui renvoie à la thématique des émotions. Les semaines six et sept sont centrées respectivement sur la connexion de l'individu avec son corps et son environnement, les problèmes de santé pouvant découler d'une situation déséquilibrée, la communication, l'écoute active, l'affirmation de soi ou encore l'empathie. Les quelques documents de la dernière semaine poursuivent plusieurs objectifs : remercier les participants pour le chemin parcouru avec l'institutrice, fournir des conseils et recommandations pour la poursuite de la pratique et effectuer un bilan de fin de formation.

### ***Un aperçu des sessions MBSR***

La première séance débute par la présentation du programme, du matériel ainsi que des conditions de confidentialité. Les participants sont ensuite conviés à exprimer leur ressenti par rapport à ce début de formation. Ce qui ressort à ce stade est avant tout de la curiosité, de l'enthousiasme mais également quelques appréhensions. Après avoir demandé à chaque participant de consigner par écrit ses objectifs personnels, Sarah explique les bases de la pleine conscience avant de débiter par un premier exercice de méditation assise guidée, suivi d'une méditation en marche lente ainsi que d'exercices en binômes. La session se termine par l'expression du

ressenti de chaque participant à l'issue de cette première séance. Sarah a réussi à créer un climat de confiance dès les premiers instants. Je suis en effet étonnée de constater à quel point certaines personnes se livrent émotionnellement et partagent des choses intimes devant leurs collègues. Deux personnes restent néanmoins sur la retenue, Nora et Oscar.

A partir de la deuxième semaine, les sessions alternent exercices pratiques de pleine conscience et moments de partage sur les thématiques abordées, les exercices réalisés ou encore les joies ou difficultés rencontrées dans leur pratique. Lors de l'avant-dernière session, Sarah propose un exercice en binômes consistant à partager de manière « authentique », pour reprendre ses termes, des séquences émotionnelles tirées de leur expérience de leader. Le problème que cela pose est la question du dévoilement des fragilités individuelles au niveau professionnel. La Fabrique est en effet une filiale d'un groupe américain qui traverse une période critique conduisant à terme à des réorganisations pouvant donner lieu à des rivalités internes quant aux possibilités d'avancement professionnel. En outre, quatre participants partagent le même *open space*. Lors du moment de partage, Pascal indique avoir ressenti le besoin de s'amuser au niveau professionnel et d'être dans la joie, ce qui ne lui était plus arrivé depuis des années. Oscar n'arrive pas à méditer et à faire les exercices préconisés. Après avoir songé sérieusement à arrêter les séances, il a finalement décidé de poursuivre la formation jusqu'à son terme afin de disposer d'outils supplémentaires qu'il compte bien mobiliser dans un second temps.

La dernière session débute par un moment de partage et c'est Pascal qui ouvre la discussion le premier. Dès le début du programme, Pascal a fait preuve d'une grande ouverture, il a partagé ses émotions et ses nombreux questionnements, son souhait étant de ne pas se limiter. Oscar évoque la perte d'un ami proche la veille, alors qu'il ne laisse rien transparaître. Claire revient de vacances le visage radieux. Si elle a également partagé certains aspects intimes, elle a surtout beaucoup pleuré durant ces séances, tout comme Manu. L'exercice en binômes consistait à partager ses appréhensions pour la poursuite de la pratique. Je me retrouve avec Oscar qui relève un élément important, à savoir la notion de confidentialité qui a été mentionnée en début de programme. Cela lui a posé un problème justement, sachant qu'il partage le même *open space* que trois de ses collègues. Il n'arrive pas à se lâcher et à se confier en toute confiance. Il aurait préféré être dans un groupe hors entreprise, dans un environnement neutre et sans ses collègues.

Après une méditation marchée, la séance se poursuit par un autre moment de partage sur ce que les participants pensent mettre en œuvre, puisqu'il s'agit de la dernière session. Oscar s'exprime avec sincérité en indiquant que cela ne lui pose pas de problème que la formation touche à sa fin, dans la mesure où il n'avait pas d'attentes particulières, ce qui ne correspond pas tout à fait à la réalité. Plusieurs personnes expriment clairement leur souhait de poursuivre la pratique afin de ne pas retomber dans les habitudes. Cela tombe bien pour Sarah, qui avait déjà prévu une suite avec la direction de La Fabrique, à savoir une heure de pratique bimensuelle en compagnie des managers ayant déjà terminé le programme ainsi

qu'un séminaire d'une journée deux fois par année. Ce faisant, Sarah a réussi à développer une communauté de pratique MBSR, ce qui s'inscrit particulièrement bien avec la culture institutionnelle de La Fabrique et son développement d'un esprit de communauté.

Il se trouve que le groupe ayant terminé la formation est le CODIR. Que dire alors de la confidentialité dans ces conditions, sachant que les sessions comportent justement des moments de partage émotionnel ? Cette configuration questionne à plusieurs niveaux. S'agissant justement des principes de confidentialité, comment en effet arriver à partager ses émotions et ses faiblesses de manager face à la direction sans que les propos échangés ne portent préjudice à la carrière desdits managers ? Quant à cette intrication des sphères professionnelles et personnelles, elle peut être considérée comme une ingérence de la direction de La Fabrique dans l'intimité des managers et renvoie à une potentielle marchandisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003).

La session se termine par un dernier échange debout en formant un cercle très serré. Après un *hug* collectif et une respiration profonde, chaque personne est invitée à exprimer un souhait pour soi à voix haute. La présentation de la consigne a déclenché beaucoup d'émotions de la part de Claire, qui n'a pas verbalisé mais a fondu en larmes. Cette mise en commun était beaucoup trop intrusive à mon sens, certains sujets méritant de rester dans la sphère intime des participants, qui ont d'ailleurs eu suffisamment d'occasions de partage.

### **5.8.3 La posture de la formatrice et de la direction de La Fabrique**

Au fil d'une conversation, Sarah me fait part d'une discussion qu'elle a eue avec le directeur du site. Marc, l'un des membres du CODIR, serait en passe de libérer son service (Getz & Carney, 2016) de manière un peu rapide. Trois des managers qui suivent la formation MBSR sont concernés (Oscar, Manu, Claire). Selon le directeur et d'après les propos échangés avec Sarah lors des sessions MBSR, ces managers seraient tous bouleversés et auraient développé des réactions somatiques (tensions dans le dos, stress, etc.) liées à une libération du service effectuée sans accompagnement. Le directeur a fait passer le message à Sarah en indiquant que cela le préoccupait, car il souhaite que ses managers puissent souffler, prendre un jour de repos de temps à autre et qu'ils apprennent à dire non. À noter que depuis les premières sessions MBSR avec le CODIR, Sarah a développé des liens de proximité avec certains d'entre eux, le directeur du site ainsi que Marc n'hésitant pas à se confier à elle.

Au niveau du programme MBSR, le directeur de La Fabrique met Sarah en situation de porte-à faux, car il lui demande d'aménager le contenu de la formation aux besoins de la société en faisant passer des messages spécifiques à Sarah de manière indirecte. En sa qualité de directeur, et au vu des liens particuliers qui se sont créés au sein du CODIR grâce à ces sessions MBSR, il aurait dû en parler directement à Marc afin de lui demander de ralentir le rythme par exemple. Au lieu de cela, il demande à Sarah d'apprendre aux managers qui dépendent de Marc de dire non, ce

qui constitue une ingérence de La Fabrique dans le déroulement de ces sessions et transforme ce programme classique de MBSR en nouveau principe de régulation institutionnel afin que les managers qui y participent incorporent les règles de sentiments ainsi que les règles d’affichage édictées par La Fabrique, ce qui renvoie à une certaine marchandisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003). Quant à Sarah, qui a accepté de rentrer dans ce jeu-là soit par souci de bien faire ou alors par naïveté, elle va en partie parler au nom de la direction, en ventriloquant (Cooren, 2010) les valeurs de l’entreprise, sa politique, de même que la direction.

Lors du debriefing suivant la première séance d’observation de Pascal à laquelle a assisté Sarah, ce dernier évoque ses craintes car la direction lui propose un poste avec encore plus de responsabilités, alors qu’il n’est encore pas ancré au niveau de son poste actuel. Sarah lui dit clairement de refuser cette nouvelle opportunité car elle ne le sent pas prêt. Il est important de rappeler ici que Pascal ne dépend nullement de Marc. A ce moment-là, ce n’est plus l’institutrice MBSR qui parle (Cooren, 2010), mais l’émissaire de la direction. Sarah dépasse de loin son rôle de formatrice externe. Elle se doit de garder une posture neutre et surtout ne jamais donner ce genre de conseils, ce qui renvoie à la déontologie de sa fonction.

J’ai rencontré Marc lors du cinquième point de mesure dans lequel il m’a fait part de sa perception sur les éventuels changements de Claire, Manu et Oscar. Les deux passages qui suivent se rapportent à Claire :

**[Extrait 1 : 153-157, 175-179]**

« Elle m’a dit qu’elle se sentait mieux par rapport aux méditations. Mais je sais, pour avoir fait un séminaire MBSR au mois de juin avec le groupe 1 et le groupe 2 où Claire était là, voilà ! Il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup d’émotions qui sont là coincées, qui sont à sortir et qui ... MBSR n’a fait que repointer, vous connaissez la vie hein, vous connaissez comme moi quand on ne veut pas y aller là. »

« Elle est dans la relaxation. C’est mieux qu’avant. Mais le relâchement dans la vie de tous les jours, je sens bien que c’est encore... Et je l’ai bien senti quand on a fait le séminaire groupe 1 groupe 2. Ca je l’ai bien vu, j’ai bien vu que ça brassait pour elle, donc je sens bien qu’on touche des zones qui sont pas confortables. Et que c’est à elle d’apprendre à faire son chemin. C’est tout ça».

Ces passages sont des exemples flagrants de l’impossibilité des membres du CODIR, en l’occurrence Marc, de rester neutre lors des séances de méditation collectives et de respecter des conditions de confidentialité inapplicables dans cette configuration-là. Dans le premier passage, Marc met en doute le ressenti de Claire par-rapport à ses progrès en matière de méditation, sur la base de sa vulnérabilité exprimée lors de la session commune. Dans le mesure où il se dit lui-même très orienté développement personnel et que « cela fait maintenant neuf ans que je me suis réveillé 37», il devrait pourtant savoir que les changements qui s’opèrent sont subtils, ébranlent l’identité personnelle et ne se donnent pas à voir dans l’immédiat.

---

<sup>37</sup> Voir transcription en annexe 7

Il se trouve que Claire a réalisé un cheminement personnel impressionnant, au niveau justement de son « relâchement dans la vie de tous les jours », pour reprendre les termes de Marc, qui de toute manière ne peut pas se positionner par rapport à cela, s'agissant de la sphère privée de Claire à laquelle il n'a pas accès. Voici ci-dessous un résumé de sa perception des progrès de ses trois managers :

**[Extrait 2 : 260-266]**

« Entre Manu qui voit bien mais qui a envie d'y aller ; Claire qui va aux séances, mais qui a intellectualisé, qui se connaît peut-être, mais qui je pense n'a pas tout découvert, mais qui lui a permis de se relaxer et d'ouvrir à d'autres choses qu'elle a intellectualisées, mais qui quand même a ce blocage pour y aller et je pense qu'il y a de l'émotionnel très fort en elle; et Oscar qui... là il en est au début parce que jeune, pas ancré, une nouvelle génération. Je dis ça mais, on est en plein dedans, hein ? »

Les propos de Marc durant cet entretien sont plutôt péremptoirs et affirmatifs, avec une tendance à prendre des raccourcis lorsqu'il fait part de ses commentaires qui relèvent plus de la généralisation que de la perception, notamment lorsqu'il prétend que Claire intellectualise tout en étant bloquée ou qu'Oscar n'est pas ancré. Dans le dernier extrait ci-dessous, après avoir indiqué qu'il avait senti Oscar « propice et mûr, et en fait il ne l'est pas, parce que l'ancrage n'est pas là », je lui ai demandé si il allait encourager ce dernier à poursuivre la pratique MBSR.

**[Extrait 3 : 329-331 , 335-342]**

Maintenant, l'inciter, j'ai envie de vous dire, il connaît mes positions, c'est-à-dire que moi j'ai déjà vendu aux trois personnes que, moi ça été très bénéfique quand j'ai commencé il y a trois ans maintenant. (...) Maintenant, Oscar je n'ai pas besoin de lui redire. Il connaît mon point de vue, il sait ce que je fais à côté; on a beaucoup parlé de ce que je faisais aussi à côté. Donc je n'ai pas besoin de lui rappeler, je pense que c'est plutôt de revenir sur lui pour dire, ok comment tu te sens avec ça? Tu es prêt, tu n'es pas prêt ? Si tu n'es pas prêt, ok. Qu'est-ce qui fait que tu n'es pas prêt tu penses? Parce que si t'es pas prêt, regarde, tu vas rester où tu es là, mais tes équipes là, elles ont besoin d'un Oscar qui n'est peut-être pas là. Qui est peut-être plus dans... c'est pas une notion de niveau hein. C'est plus dans les cours d'empathie, voilà être bien présent avec les personnes, lâcher le truc qui va à deux mille à l'heure. Stop quoi.

La première partie de l'extrait fait bien ressortir la pression qu'exerce Marc afin que ses trois managers suivent son exemple et se « transforment » dans le sens souhaité grâce à la pratique de la pleine conscience, sans plus avoir à l'exprimer oralement. Dans la seconde partie, Marc va encore plus loin en indiquant explicitement que si Oscar ne se sent pas prêt à reprendre la pratique, il risque fort de le regretter. Ce faisant, Marc privilégie une approche utilitariste de cette formation MBSR à des fins de marchandisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003) afin d'agir sur la personnalité de ses managers et les façonner à l'image des règles d'affichage de La Fabrique, en gommant certaines émotions jugées comme inadaptées dans le cas de Claire et Oscar, ce qui va générer chez ces derniers un travail émotionnel en profondeur (Hochschild, 2017, 2003) afin d'y parvenir. Or, les manifestations émotionnelles comportent une fonction de signal importante d'un point de vue physiologique, allant au-delà d'un signal de danger. Pour reprendre les propos de Hochschild, « Cette fonction de l'émotion est escamotée à partir du moment où l'on donne crédit à l'idée que l'émotion est avant tout dangereuse, puisqu'elle déforme la perception et provoque des comportements irrationnels.

Dans cette perspective, tout moyen d'affaiblir l'émotion devient automatiquement positif » (Hochschild, 2017 :50).

#### **5.8.4 Regards croisés de l'équipe et du manager sur l'impact de cette formation**

Les entretiens menés trois mois après la fin de la formation, extraits des points de mesure quatre et cinq, permettent une analyse comparée de la perception des équipes quant à un changement d'attitude de leur manager et le ressenti de ces derniers sur l'impact de cette formation aux plans professionnels et personnels. Si le manager a initié des changements, sont-ils perceptibles par son équipe ? Les commentaires entre le manager et les membres de son équipe sont-ils consonants ou font-ils ressortir une quelconque dissonance ? Les évolutions potentielles sont-elles plutôt de nature personnelle ou professionnelle ? Des changements majeurs au niveau professionnel ou personnel devraient-ils être pris en compte afin de pondérer les résultats ? Quelles sont les conditions-cadre favorisant l'assimilation de cette pratique au quotidien et dans la durée ? Quelles sont les différents niveaux d'intégration de cette formation compte tenu de la personnalité des managers ? Pour tenter d'y répondre, l'analyse qui suit sera réalisée séparément pour chacun des six managers.

##### ***Perception de l'équipe vs ressenti d'Anne***

Le changement de supérieur hiérarchique en mai 2016 a eu des répercussions importantes sur la manière dont Anne habite son rôle de manager. Basé aux Etats-Unis, il a été recruté pour réorganiser La Fabrique et opérer des réductions de personnel qui ont été annoncées en septembre 2016, lors de ma dernière journée d'entretiens à La Fabrique. Anne savait depuis quelques mois que son effectif serait revu à la baisse de plusieurs personnes et elle a eu à cœur de resserrer encore les liens avec son équipe afin de les apaiser et mieux faire face à cette période difficile. Bien que le niveau de pression sur son poste ait augmenté, les deux collaboratrices interrogées relèvent qu'elle semble plus sereine, qu'elle aurait développé une forme de lâcher prise lui permettant de mieux maîtriser les situations et prendre plus de recul face aux nombreuses contraintes que la direction fait poser sur ses épaules. Le fait qu'elle arrive à mieux relativiser la rendrait moins directive et plus orientée conseil vis-à-vis de son équipe. Dans la mesure où son style de management convenait tout à fait à son équipe, les personnes interrogées n'ont pas noté d'autres changements. Une personne la connaissant depuis longtemps observe qu'elle habite beaucoup mieux son rôle de manager et qu'elle a pris beaucoup plus d'assurance. Pour Anne, cette formation est donc arrivée au bon moment.

Le retour de l'équipe est tout à fait consonant avec celui de Claire, qui indique que cette formation MBSR lui a apporté un vrai plus, tant au niveau professionnel que personnel. Elle s'est dite très étonnée face à son sentiment d'apaisement à l'annonce des licenciements à venir dans son équipe, avant de souligner : « je pense que sans cette formation, je n'aurais pas véhiculé des bons messages, enfin

d'encouragements, enfin ça aurait été plus difficile ». Cette expérience lui a permis de poser un regard neuf sur ce qui l'entoure et à relativiser, depuis qu'elle a intégré le fait que personne n'est indispensable, avec pour corollaire une meilleure définition de ses priorités tout en se préservant. Toutes les peurs qu'elle pouvait ressentir et qu'elle a exprimées lors de l'entretien à la première personne semblent avoir été apaisées par le regard critique qu'elle porte désormais sur ce qui l'entoure. Depuis la rentrée de septembre 2016, elle a rejoint le groupe qui se réunit bimensuellement afin de poursuivre la pratique et développer des automatismes.

### ***Perception de l'équipe vs ressenti de Claire***

Alex et Brad trouvent Claire moins tendue et moins émotive que par le passé, avec une tendance à plus déléguer tout en essayant de consacrer davantage de temps à son équipe. Alex a également senti une différence dans sa manière de respirer qui est plus calme et moins angoissée. Brad de son côté la trouve moins sur la réserve par rapport à son poste. Quant à Pascale, elle trouve qu'elle prend plus de recul lorsqu'elle s'exprime, en adoptant un ton plus conciliant.

Claire a été particulièrement chamboulée par le profond travail sur soi qu'impliquait cette formation et par la remise en question de sa personnalité que cela a entraîné, à tel point qu'à un moment elle ne savait plus qui elle était. Le stress faisait tellement partie d'elle qu'elle s'imaginait ne plus exister sans lui et surtout que les autres n'allaient plus la reconnaître. Elle s'est rendue compte que son moi intérieur impactait sa relation aux autres et qu'il fallait d'abord qu'elle soit en harmonie avec elle-même avant de pouvoir travailler sur le relationnel. Elle se dit moins stressée, moins dans la réactivité et plus heureuse. Elle relève surtout ne plus avoir peur de son travail ou des autres, être moins en panique et arrive à couper avec le travail, ce qui est tout nouveau. Elle arrive enfin à ressentir que ce n'est pas son travail qui la définit mais qu'elle peut exister dans les autres dimensions de sa vie. Actuellement, elle se dit plus dans le ressenti alors qu'elle avait tendance à rester dans le mental jusqu'alors. Elle pratique la méditation avant des réunions importantes ainsi que le soir à domicile. Elle a également rejoint le groupe de pratique afin de pouvoir continuer à progresser et ne pas perdre le fil comme elle dit.

### ***Perception de l'équipe vs ressenti de Manu***

Les deux collaborateurs interrogés ont remarqué quelques changements dans la manière dont Manu habite son rôle de manager. Cette dernière semble moins impulsive, tout particulièrement sur des sujets touchant à sa face positive (Goffman, 1974), moins dans l'affect, plus relâchée et moins stressée. Une personne relève qu'elle « parle plus volontiers de son être intérieur » tout en partageant plus facilement ses émotions. Les qualités de leadership de Manu sont reconnues et une personne relève que son poste de cheffe de projet lui réussit particulièrement bien.

Manu avoue que cette formation l'a beaucoup remuée émotionnellement, en particulier s'agissant des émotions profondément enfouies que cela a fait émerger. Les exercices ainsi que le vocabulaire émotionnel lui ont permis de prendre conscience de ses émotions et partant, permis de mieux les gérer. Lorsqu'elle

s'emporte, elle va désormais se rendre compte de l'impact sur son équipe et va aller leur demander des excuses pour son comportement. Elle indique que la méditation ainsi que les différents outils mis en pratique ne sont pas encore intégrés dans son quotidien et qu'il lui faut un élément déclencheur, en l'occurrence des situations de stress, pour y parvenir. Lorsqu'elle se retrouve dans une telle situation, son stress va perdurer durant la journée et elle va attendre le coucher pour méditer afin de parvenir à s'endormir. Maintenant que ce travail de conscientisation est réalisé, elle souhaite pouvoir approfondir la démarche afin de consolider ses acquis et mieux pouvoir mettre ces outils en pratique. Nous sommes également en présence de ressentis congruents entre Manu et les deux membres de son équipe interrogés.

### ***Perception de l'équipe vs ressenti de Nora***

L'arrivée d'un nouveau DRH a considérablement diminué la pression de Nora qui jusqu'alors devait jongler avec plusieurs postes. Si Nora semble plus zen et moins stressée, ses collaboratrices mettent cela sur le compte de l'arrivée de ce nouveau DRH. Pour le reste, les deux personnes s'accordent pour dire que Nora est une excellente manager qui s'ouvre beaucoup et qui a su créer une très bonne ambiance dans son service et n'ont donc pas constaté d'amélioration dans la mesure où justement les relations avec elle se conjuguent déjà au plus que parfait.

Nora relève des changements personnels ainsi qu'une prise de conscience sur la manière de se positionner et de relativiser qui lui permettent de se recentrer, de mieux gérer la pression et ses émotions. Néanmoins, ces modifications sont également liées à la période de grands changements personnels qu'elle traverse actuellement. Par rapport à la formation MBSR, elle indique avoir eu de la peine à entrer dans la démarche, avec pour conséquence le fait qu'elle n'ait pas encore senti le besoin de la mettre en pratique. Les raisons de cette difficulté de mise en œuvre sont plurielles. Le fait que cette formation soit réalisée en entreprise avec ses collègues l'a beaucoup gênée dans le sens de cette mise à nu qu'elle juge tout à fait déplacée dans un contexte professionnel car, comme elle le souligne « on ne protège pas l'émotionnel ». Du coup, elle n'a pas réussi à complètement lâcher prise, sachant qu'il leur était demandé de partager des situations intimes avec ses pairs. Elle a même été choquée par les torrents émotionnels de certains collègues ainsi que le partage d'éléments par trop intimes. Elle trouve particulièrement dommage « de devoir se déshabiller pour que les gens nous voient différemment, c'est dommage parce que quelque part c'est bien aussi d'avoir sa carapace en étant professionnel, tu as ta vie privée et tu as d'autres chemins. » Au niveau du contenu de la formation, elle trouve délicat d'aborder des sujets professionnels, avec le risque que certains managers se sentent attaqués dans leur légitimité. Ses critiques les plus vives portaient sur la fameuse demi-journée « au vert », plus spécifiquement sur une activité réalisée dans le noir total, avec une musique très forte aux notes sombres et angoissantes qui ont fait émerger des émotions chez l'ensemble des participants, et de citer l'exemple de collègues tombant à terre ou en larmes, sans avoir été préparés au préalable. Ou encore le repas pris en commun dans le silence, alors qu'ils étaient dans le restaurant d'un hôtel, entourés de convives, sans que Sarah ait explicité par avance les objectifs de cette démarche ou

trouvé un lieu plus adéquat. Pour elle, l'institutrice est allée beaucoup trop loin avec cette formation MBSR. De manière générale, elle pense qu'une telle formation peut tout à fait être compatible avec un contexte professionnel si elle reste dans les limites acceptables. Ce qu'elle a vécu s'apparente plutôt à une formation de développement personnel que professionnel. Elle n'a pas rejoint le groupe de pratique à la rentrée de septembre dernier afin de préserver son intimité, sachant que le CODIR y participait également. Si cette formation MBSR lui a néanmoins permis de se recentrer, elle est tellement surchargée qu'il lui est difficile de pouvoir ancrer les bienfaits de cette formation.

### *Perception de l'équipe vs ressenti d'Oscar*

Les deux membres de l'équipe d'Oscar, Fanny et Kathy, se rejoignent complètement au niveau de leur perception. Si elles remarquent qu'Oscar fait des efforts, elles sentent qu'il n'a pas intégré les principes de la formation et trouvent que son comportement manque de naturel. Kathy a remarqué des changements notoires durant la formation et à l'occasion des trois observations que j'ai réalisées. Son équipe pouvait plus s'exprimer sans qu'il impose constamment ses idées, et il était à la fois plus réceptif, plus ouvert et également plus calme, alors qu'il est hyper-actif. Hélas pour l'équipe, ces changements n'ont été que de courte durée et deux semaines à peine après son retour de vacances, son niveau de stress est remonté et tout est redevenu comme avant. Quant à Fanny, elle est catégorique, elle n'a vu aucun changement dans son comportement depuis la formation. Pour elle, s'il est reparti dans les mêmes schémas, c'est que c'est sa nature profonde et qu'il est difficile de changer. Deux réflexions de sa part sont tout à fait intéressantes à ce propos : « Après, est-ce qu'il faut changer les gens, je ne sais pas jusqu'à quel point, c'est aux gens autour à s'adapter » « Après on enlève un peu la personne dans leur jus si on veut trop les formater à quelque chose. »

Oscar, à l'instar de Nora, ne s'est pas senti suffisamment en confiance dans le groupe pour pouvoir profiter pleinement du programme, ce qui a été une source de frustration. Il a également moyennement apprécié cette demi-journée « au vert » et relève le manque d'organisation de ce repas partagé en silence, qu'il attendait avec impatience, en espérant que cela puisse quelque peu changer le rapport qu'il entretient avec la nourriture. Il en est ressorti déçu. Il ressort de cette formation avec quelques outils supplémentaires qu'il utilisera certainement plus tard. Néanmoins, il pense que ces sessions l'ont aidé à calmer son impatience et lui permettent de relativiser quelque peu, d'être plus posé, plus attentif à son équipe, même s'il ne l'est pas autant qu'il le souhaiterait, alors que c'était l'une des raisons justement qui l'avait poussé à suivre cette formation. En rentrant de vacances, il a délibérément pris du temps avec son équipe pour être à l'écoute et ne pas foncer de suite dans l'opérationnel. Son équipe lui a d'ailleurs exprimé qu'ils avaient bien apprécié la manière dont il avait animé les dernières séances avant les vacances et qu'ils souhaitaient que cela puisse perdurer.

### ***Perception de l'équipe vs ressenti de Pascal***

Depuis les premières observations, La Fabrique a confié plus de responsabilités à Pascal, qui est toujours suivi en parallèle par son coach personnel. Lorsque j'ai demandé à Fred s'il avait constaté des changements depuis la fin de la formation, il a simplement répondu qu'il ne le voyait quasiment plus et que lorsqu'il était présent physiquement, il avait tendance à rester dans son monde, le qualifiant d'« extra-terrestre ». Pour lui, Pascal exprimerait encore moins d'émotions qu'auparavant. Quant à la question de son leadership, il est catégorique : Pascal n'a aucun leadership, il n'arrive pas à donner l'impulsion à ses équipes pour qu'elles se dépassent. Au-delà de cela, Fred reconnaît qu'il laisse une certaine liberté à ses équipes, en particulier à lui-même qui dispose d'un large champ d'action, raison pour laquelle il apprécie de travailler avec lui. Par contre, des expériences récentes lui font craindre que Pascal ne prenne pas la défense de son équipe en situations conflictuelles, pour la simple raison que c'est un homme qui ne s'oppose pas, ce qui est particulièrement ressorti dans les observations. Charles n'a également pas véritablement perçu de changement dans la manière de fonctionner de Pascal. Il estime que Pascal se contrôle parfaitement bien au niveau émotionnel et le pense capable d'empathie. Pour le reste, tout est affaire de personnalité selon lui. Quant à Cécile, elle a de la peine à cerner la personnalité de Pascal et à déterminer s'il cache ses émotions parce qu'il est affecté ou s'il ne dispose pas de la même sensibilité que ses collègues. Elle a bien identifié la sensibilité de Pascal, qu'elle trouve peut-être même trop développée. Elle pense *in fine* qu'il possède une autre perception des situations émotionnelles qui le fait réagir d'une manière ne correspondant pas aux règles de sentiments attendus dans de pareilles situations (Hochschild, 2017, 2003) avant de conclure « je pense que c'est sa façon d'être en fait, je pense qu'il est comme ça ».

Pour sa part, Pascal se rend compte qu'il y a tout un pan émotionnel qu'il commence à découvrir, sans toutefois savoir comment tout cela fonctionne ni comment faire face à sa « carence émotionnelle ». La formation lui a permis de se connecter avec son corps et d'écouter ses signaux afin de mieux déceler les causes d'une émotion forte ou encore à mieux interpréter les signaux d'autrui, ce qui l'aide au quotidien et lui permet de moins stresser. Pour le reste, ce sont plutôt les observations que j'ai réalisées ainsi que les discussions qui ont suivi qui l'ont aidé à prendre conscience de ses points de progression, tout en étant bien conscient qu'une telle démarche nécessite du temps pour atteindre des résultats. Très lucide, Pascal ne pense pas que cette formation ait pu avoir à ce stade un impact mesurable sur son style de leadership. Il pense que ses équipes continuent à ressentir cette distance de sa part bien qu'il pense néanmoins avoir progressé quelque peu, progrès qu'il associe plutôt à ses séances de coaching qu'aux sessions MBSR. Il a particulièrement apprécié la confiance qui s'est installée dans le groupe de pratique et n'a eu aucune peine à se mettre à nu afin de pouvoir progresser. Globalement, il est très heureux d'avoir suivi cette formation qu'il recommande à tout un chacun. Mais laissons-le poursuivre : « Déjà même personnellement c'est important. Moi c'est ce que j'ai ressenti, ça aide beaucoup soit au niveau personnel, après dans l'interaction avec

les autres, voilà comme c'est mon point faible... Peut-être ça m'aide, je ne le sens pas encore voilà (...). Je pense que je fais des efforts, je m'y mets mais c'est dur de se changer soi-même, surtout quand c'est lié à l'émotion en fait. C'est très personnel ». Il est bien conscient que certains aspects se changent difficilement. Les différents exercices réalisés lui ont permis de toucher du doigt certaines émotions qui ont émergé et en comprendre les causes. Pascal essaie depuis de maintenir cette connexion émotionnelle.

### 5.8.5 Synthèse

De nombreuses pistes de réflexion se détachent de l'analyse de cette formation. Si les programmes MBSR classiques produisent à moyen long-terme des effets sur le bien-être individuel, le programme construit spécifiquement pour les besoins de La Fabrique s'est mué en expérience difficile pour certains.

L'ajout de parties plus spécifiquement dédiées à la gestion émotionnelle et le caractère expérimental de certains exercices plutôt destinés à un public averti dans un contexte de développement personnel peuvent être considérés comme tout à fait hors de propos et par trop intrusifs dans une formation en entreprise. Il en est de même de certaines sessions de partage qui se sont révélées également trop intrusives quant au dévoilement de ses fragilités tant professionnelles que personnelles devant une assemblée de pairs. Le choix du lieu de rencontre de même que les suites proposées, sous la forme d'une communauté de pratique MBSR mélangeant allégrement membres de la direction et managers, questionne quant au respect des conditions de confidentialité ainsi qu'à la possibilité de lâcher prise, condition *sine qua non* pour arriver à entrer dans la démarche, expérimenter et en ressentir les effets.

S'agissant justement de ces conditions de confidentialité, Sarah a réussi à instaurer un cadre rassurant qui a permis à plusieurs participants de se dévoiler quasi intimement, à la fois sur des sujets relevant de leur sphère privée et professionnelle. Dans la confiance, ces derniers ont pour un temps oublié les enjeux institutionnels liés à cette configuration spécifique. Claire et Oscar ont eu pour leur part raison de rester sur la retenue durant les sessions et de ne pas rejoindre la nouvelle communauté de pratique MBSR, comme le confirment les échanges avec Marc qui ne peut s'empêcher d'observer et décrypter les manifestations émotionnelles de ses managers et les mesurer à l'aune des règles de sentiments institutionnelles (Hochschild, 2017, 2003) considérées comme appropriées. Il semblerait que Claire sorte des rails dans lesquels la direction souhaite emprisonner ses managers...

Si Marc se présente volontiers comme un dirigeant empathique et à l'écoute de ses managers, la réalité est tout autre. Il a une vision utilitariste de cette formation qui lui permet d'exercer une sorte de contrôle sur ses managers sur le plan émotionnel, sous la forme d'une pression indirecte à suivre son exemple « d'homme éveillé » afin qu'ils se transforment dans le sens voulu tout d'abord de Marc puis de La Fabrique à des fins de marchandisation des sentiments (Hochschild, 2017, 2003). Et gare aux représailles pour ceux qui n'auraient pas compris le message et essayé

d'appliquer les principes MBSR à leur management au quotidien (Osar). Car même si Claire fait l'objet de critiques de Marc, elle a néanmoins eu le mérite d'entrer dans la démarche et de terminer la formation.

Quant à la direction de La Fabrique, elle n'a pas hésité à instrumentaliser Sarah afin qu'elle aménage le programme et ses discours à l'accompagnement de la mise en œuvre des principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016). Sans doute a-t-elle éprouvé bien des difficultés à s'opposer à cette ingérence de la direction, vu le caractère captif de ce client et la manne financière importante qu'il génère, ce qui questionne néanmoins la déontologie de Sarah. Cette ingérence dans le déroulement des sessions a transformé ce programme classique en un nouveau principe de régulation de La Fabrique qui, sous couvert d'une formation orientée sur le bien-être individuel, instille des messages subliminaux afin que ses managers se conforment aux règles de sentiments ainsi qu'aux règles d'affichage implicites (Hochschild, 2017, 2003) afin de présenter un profil émotionnel lissé de toutes ses aspérités, de disposer d'« outils de management » supplémentaires afin d'améliorer la cohésion de l'équipe et, partant, le niveau de productivité du service.

Penchons-nous maintenant sur l'impact de cette formation tel que ressenti par les managers et leurs équipes en vue d'en dégager des tendances.

Anne est un peu un cas paradoxal, car malgré les changements induits par l'arrivée de son nouveau supérieur hiérarchique, au lieu de pondérer les effets de la formation, ce changement a plutôt eu tendance à les amplifier puisque, malgré les nombreuses contraintes actuelles et la réduction d'effectifs dans son service, elle arrive à rester sereine. Anne fait état d'évolutions tant personnelles que professionnelles et les éléments d'amélioration qu'elle souligne sont consonants avec le ressenti de son équipe, en particulier au niveau du lâcher-prise. Elle semble également mieux habiter son rôle, ce qui est confirmé par les propos d'Anne indiquant que ces évolutions agissent grandement sur nombre de ses peurs exprimées lors du discours à la première personne. Quant à l'impact sur son style de leadership, son équipe avoue n'avoir pas véritablement d'attentes de ce point de vue-là, son style actuel étant fortement apprécié. Globalement, le niveau d'intégration de cette formation est relativement élevé étant entendu qu'Anne avait une réelle volonté de réaliser un travail spécifique sur ses peurs enfouies.

Claire a réalisé un travail en profondeur sur des pans de sa personnalité qui lui a permis d'exorciser ses nombreuses peurs, considérer le stress comme un élément exogène et arriver à prendre de la distance avec son travail. Elle est consciente de devoir réaliser ce travail préalable sur elle-même avant de pouvoir travailler sur le relationnel au niveau professionnel. C'est la raison pour laquelle son équipe n'a pas observé de changements spectaculaires, bien que la remarque d'Alex sur sa respiration moins angoissée soit particulièrement pertinente et illustrative de sa bienveillance à son égard, ce qui est confirmé par les nombreux alignements coopératifs (Goodwin, 2007) lors des observations de séances. Tout comme pour

Anne, Claire a particulièrement bien intégré les principes de la pleine conscience, dans un premier temps plutôt au niveau personnel avant de le déployer professionnellement.

Quant à Manu, elle indique arriver à mieux gérer ses émotions, à être moins impulsive et dans l'affect, ce qui est congruent avec la perception des membres de son équipe. Elle n'arrive pas encore à intégrer ces principes dans son quotidien de manière préventive et a besoin d'éléments déclencheurs pour y penser. Son équipe relève en outre des qualités de leadership reconnues et que son poste de cheffe de projet lui réussit bien. Si ce poste lui convient aussi bien, c'est justement parce qu'il comporte du management indirect, ce qui est en adéquation avec sa personnalité. Dans ce cas particulier, les conditions-cadre du rôle de Manu jouent un rôle non négligeable dans sa manière de guider son équipe, ce qui tend à pondérer quelque peu ses résultats.

Nora traverse une phase de changements importants au niveau personnel mais également professionnel, avec l'arrivée du nouveau DRH qui soulage grandement sa charge de travail. Les changements observés par son équipe, qui sont consonants avec les dires de Nora, seraient d'ailleurs plus à mettre sur le compte de l'arrivée de ce DRH que de la formation *stricto sensu*. Considérée comme une excellente manager, son équipe n'a donc que peu d'attentes d'améliorations à ce niveau. Les nombreux écueils que Nora a rencontrés dans cette formation, ses questionnements ainsi que cette mise à nu devant ses pairs ou pire encore face à la direction, considérée à juste titre comme déplacée dans un contexte professionnel, sont autant d'éléments concourant à ce qu'elle peine à entrer dans la démarche, avec pour conséquence qu'elle n'a pas encore senti le besoin de le mettre en pratique au niveau professionnel. Par ailleurs, elle est tellement surchargée qu'il lui est difficile de pouvoir ancrer les bienfaits d'une telle formation, ce qui pose la question des conditions-cadre à aménager par La Fabrique si elle souhaite véritablement que l'impact d'une telle formation puisse être bénéfique pour son personnel d'encadrement. A moins que cette formation MBSR, au même titre que les autres programmes proposés, ne soit considérée comme un outil supplémentaire de management offert gracieusement aux cadres en substitution d'un accompagnement à leur développement.

Oscar, comme Nora, ne s'est pas senti suffisamment en confiance pour profiter du programme et se lâcher en toute sérénité. Malgré cela, il lui semble faire montre de moins d'impatience et être plus attentif à son équipe, ce qui n'a pas été perçu par ces derniers, qui n'ont pas véritablement observé de changement. Pour eux, Oscar n'aurait pas encore intégré les principes de cette formation. S'ils reconnaissent néanmoins qu'il fait des efforts, cela leur semble aller contre la nature profonde d'Oscar et ils émettent de sérieux doutes quant à la possibilité de modifier certains pans de sa personnalité. Son équipe éprouve en effet des difficultés à suivre le rythme effréné d'Oscar, accepter sa manière d'imposer ses solutions, bref à accepter son style de leadership. Dès lors, ils avaient un certain nombre d'attentes face à cette formation, qui n'ont pas été assouvies.

Quant à Pascal, il pris récemment de nouvelles responsabilités et poursuit ses séances avec son coach personnel. Pour lui, ses progrès seraient plus liés à son suivi avec son coach ou encore aux séances d'observation et des feedbacks qui s'en sont suivis qu'à la formation en elle-même. S'il a trouvé cette formation particulièrement intéressante au niveau personnel et intellectuel, il relève qu'il faut du temps pour que des changements s'opèrent au niveau professionnel. A ce stade, il ne pense pas que cela puisse avoir un impact sur son leadership et que son équipe doit encore le trouver distant, bien qu'il ait entrepris un gros travail sur lui-même. Mais comme il le souligne, il est très difficile de se changer soi-même, surtout sur le plan émotionnel, et ce d'autant plus lorsque l'on a une « carence émotionnelle » pour reprendre ses termes. Les membres de son équipe utilisent des termes différents pour un même constat : Pascal n'est pas comme les autres, c'est un « extraterrestre » qui possède une autre perception des situations émotionnelles, ce qui renvoie à la notion de « déviant émotionnel » (Goffman, in Hochschild, 2017 : 246), Pascal n'arrivant pas à ressentir les émotions appropriées dans une situation donnée et donc à se conformer aux règles de sentiments universels (Hochschild, 2017, 2003) ainsi qu'à celles édictées par La Fabrique. Quant à son style leadership, Fred est le seul à oser affirmer qu'il n'a aucun car il n'arrive pas à donner l'impulsion à ses équipes et qu'il ne sait pas s'opposer en cas de conflit, ce qui est consonant avec mes observations de séances. Dans le cas de Pascal, sa « déviance émotionnelle » pourra difficilement évoluer si elle fait partie de son identité. Quant à la pertinence d'une telle formation, elle sera plutôt d'ordre personnel, sachant que son problème de fond est un problème de leadership qui nécessite plus un soutien du management que de cumuler les formations ou autres lectures en matière de développement personnel

## **6. Discussion, limites et perspectives de recherche**

Il ressort des différents axes d'analyse que la mise en mots de la culture organisationnelle de La Fabrique peut être considérée comme un exemple archétypal du Discours majuscule (Alvesson & Karreman, 2000) renvoyant à la politique publique de l'entreprise qu'il inscrit et situe dans un « espace de mise en scène » goffmanien. Alors que le PDG du Groupe met en avant ses collaborateurs en les considérant non comme de simples moyens mais comme des fins en soi, l'analyse des Discours de La Fabrique et de ses pratiques managériales relève plutôt d'une forme d'instrumentalisation des sentiments. Si les principes de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2016) sont incorporés à tous les niveaux de ses règles institutionnelles, leur mise en œuvre laisse passablement à désirer, laissant aux managers la responsabilité de leur propre développement professionnel, qui se fait dans la souffrance et sous la contrainte.

L'exploration des modes de gestion émotionnelle des six managers sélectionnés fait émerger de vives critiques à l'encontre de cette nouvelle culture d'entreprise, déplorant un manque cruel de vision de la direction ainsi qu'une mise en œuvre trop rapide et peu accompagnée. Si le style de leadership tel que promu par La Fabrique

a été bien incorporé par les managers, il correspond peu ou prou aux différents styles de leadership enactés dans les discours à la première personne des managers et confirmés par les observations de séances réalisées. Ces managers font en outre face à de nombreuses contraintes institutionnelles induisant des difficultés à habiter leur rôle de manager. Afin de se conformer aux règles de sentiments (Hochschild, 2017, 2003) de La Fabrique et diminuer leurs dissonances émotionnelles, ils sont contraints de réaliser un important travail émotionnel s'exprimant le plus souvent par du travail en profondeur (*Deep Acting*) (Hochschild, 2017, 2003).

L'analyse des dynamiques interactionnelles dans les séances d'équipes a permis d'affiner les profils personnels des six managers et de pointer un éventuel décalage entre une image idéale et la réalité de leur relation à leur rôle de « leader ». L'analyse des attaques de faces (Goffman, 1974, Brown & Levinson, 1978, Kerbrat-Orecchioni, 1990) et de rapport de places (Vion, 1995) a permis d'observer le type de réponse apportée par les managers ainsi que l'ampleur du travail émotionnel fourni. Quant au mode de réception des différents discours des managers par leur équipe, il a permis d'éclairer l'existence ou l'inexistence de règles cérémonielles (Goffman, 1974) propres à chaque groupe et, partant, de fournir des clés sur la nature de la relation horizontale, entre distance et familiarité (Kerbrat-Orecchioni, 1990). Nous avons pu constater une concordance entre un usage récurrent d'alignements « épistémiques » et « coopératifs » (Goodwin, 2007) et le développement d'une relation horizontale de proximité. Quant au travail émotionnel, nous avons pu constater qu'il vient essentiellement soutenir des relations verticales caractérisées par une remise en question du rapport de places (Vion, 1995).

Quant à l'analyse du module de formation MBSR développé pour La Fabrique, ses promesses de « bien-être » se sont transformées pour certains en une expérience difficile à vivre, eu égard à certains « exercices » inadaptés à un contexte professionnel, une démarche par trop intrusive de l'institutrice ainsi que des conditions de confidentialité questionnables quant aux suites proposées. Nous avons pu mettre en exergue une ingérence de la direction de La Fabrique dans le déroulement des sessions, reléguant cette « pratique de soi en entreprise » à un nouveau principe de régulation institutionnel. Quant à l'analyse comparée de la perception des équipes quant à un changement d'attitude de leur manager et le ressenti de ces derniers sur l'impact de cette formation, elle a permis de dégager plusieurs constats : 1) Il est bien difficile d'isoler les effets directs d'une telle formation des effets contingents. 2) Les changements potentiels induits par cette formation étant de nature intime et subtils, ses effets se font d'abord sentir au niveau personnel avant de pouvoir les appliquer au niveau professionnel. 3) Sans un aménagement des conditions-cadre des managers et/ou un accompagnement, l'application au niveau professionnel en sera difficile et ses effets à long terme risquent de s'estomper. 4) Lorsque le style de leadership est particulièrement efficace et apprécie des équipes, ces dernières n'ont que peu d'attentes à ce propos et prêtent moins attention aux changements pouvant s'opérer. 5) Ce type de formation semble moins convenir à des personnalités à la marge comme Pascal ou

lorsqu'il s'agit d'agir sur des aspects profondément ancrés dans l'identité de l'individu. 6) Une telle formation peut tout à fait se concevoir en entreprise, pour autant qu'elle ne sorte pas d'un cadre strict et que les conditions-cadre permettent d'assurer le respect de la confidentialité nécessaires à un lâcher-prise.

Le foisonnement de données, couplé au caractère subtil de la sémiotisation des émotions (Micheli, 2013) a nécessité le recours à un cadre théorique fourni afin d'en saisir toute l'ampleur. La distinction entre discours minuscule et Discours majuscule (Alvesson & Karreman, 2000) s'est révélée particulièrement éclairante et a servi de base pour la structuration de ce mémoire. Le développement d'un modèle d'analyse général de La Fabrique m'a permis d'effectuer des regroupements et recoupements pertinents facilitant leur mise en œuvre ainsi que de « secouer » les différentes théories mobilisées afin d'en assurer une meilleure opérationnalisation. Ainsi, chaque analyse est passée à travers le prisme de ce modèle, ce qui a permis de gagner un temps précieux et d'aboutir à des analyses d'une grande finesse. L'ensemble de mon cadre théorique a ainsi résisté à l'analyse et s'est révélé particulièrement opérant, sans qu'il fasse l'objet d'une remise en cause particulière, hormis en ce qui concerne le découpage du rapport de places discursives de Vion (1995) qui s'est révélé difficilement opérationnalisable en l'état.

Les différentes analyses effectuées tendent à confirmer les hypothèses formulées en introduction, à savoir que la *Mindfulness* a bel et bien fait l'objet d'une récupération par La Fabrique à des fins utilitaristes en transformant cette pratique en un nouvel outil de régulation émotionnelle. Le profond travail sur soi qu'implique la pratique de la *Mindfulness* pouvant déboucher sur des remises en questions identitaires nécessite un travail en profondeur ou Deep Acting afin d'agir directement sur la sémiotisation des émotions (Micheli 2013), les retours de Claire ou de Manu en constituant de bons exemples. L'exemple de La Fabrique démontre qu'une mise en place trop rapide et non accompagnée d'une démarche de libération d'entreprise (Getz & Carney, 2016) peut générer de nombreuses souffrances, en particulier pour les managers. Les différents témoignages des cadres laissent supposer que la *Mindfulness* ne saurait s'appliquer en entreprise sans un travail préalable sur soi. L'analyse a également fait ressortir que ces programmes de *Mindfulness* n'avaient qu'un impact limité sur des personnalités considérées comme des « déviants sociaux » ou sur des aspects profondément ancrés dans l'identité de l'individu, ce qui tend à confirmer la dernière hypothèse.

Malgré une étude longitudinale réalisée sur une période de huit mois, ce laps de temps se révèle insuffisant pour mettre en œuvre les principes de la pleine conscience sur le plan professionnel et pour que des changements éventuels puissent être perçus par les équipes. Il serait intéressant dès lors de poursuivre cette recherche sur une plus longue période, en effectuant une analyse comparée entre plusieurs entreprises afin de pouvoir étayer ces conclusions.

## 7. Bibliographie

- Alvesson, Mats & Dan Karreman, 2000. « Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis ». *Human Relations* 53(9):1125-1149.
- Ashford, Blake E. & Ronald H. Humphrey. 1993. "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity". *The Academy of Management Review* 18(1):88-115.
- Austin, John. 1970. *Quand dire, c'est faire*. Paris : Seuil.
- Avolio, Bruce J. & William L. Gardner. 2005. "Authentic leadership development: Getting to root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly* 16:315-338.
- Bass, Bernard M. 1990. « From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision. » *Organizational Dynamics* 18(3) :19-31.
- Beaud, Stéphane & Florence Weber. 2010 [1997]. *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Belet, Daniel. 2011. « Le « Servant Leadership », modèle radicalement innovant. » *L'Expansion Management Review* 141(2) :112-123.
- Benveniste, Emile. 1966. *Problèmes de linguistique générale, I*. Paris:Gallimard.
- Boltanski, Luc et al. 1984. "La dénonciation" *Actes de la recherche en sciences sociales* 51(3):3-40.
- Bolton, Sharon C. & Carol Boyd. 2003. "Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart" *Work, employment and society* 7(2):289-308.
- Boyatzis, Richard, & Annie McKee, 2013. *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Harvard Business Press.
- Brown, Penelope, & Stephen C. Levinson. 1978. «Universals in language usage : Politeness phenomena. » In Ester N. Goody (Ed.), *Questions and politeness: strategies in social interaction. (56-311)*. Cambridge University Press.
- Brunel, Valérie. 2004. *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cederström, Carl, André Spicer. 2016. *Le syndrome du bien-être*. Paris : L'échappée.
- Chen, Chin-Yi & Chun-I Li. 2013. « Assessing the spiritual leadership effectiveness : The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for

moderation of culture and managerial position. » *The Leadership Quarterly* 24 :240-255.

Conger, Jay A. & Rabindra N. Kanungo. 1987. « Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. » *Academy of Management Review* 12(4) :637-647.

Cooren, François. 2010. “ Ventriloquie, performativité et communication. Ou comment fait-on parler les choses”. *Réseaux* 5(163) :33-54.

Damasio, Antonio, R. 2010 [4<sup>ème</sup> édition]. *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*. Paris:Odile Jacob

Davidson Richard J., Jon Kabat-Zinn, Jessica Schumacher & al. 2003. «Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation.» *Psychosomatic Medicine* 65:564-570.

Desmarais, Céline & Daniel Françoise, 2015. “Former les managers à la pleine conscience, une étude qualitative exploratoire”. Montpellier: Actes du 26<sup>e</sup> congrès AGRH.

Ehrenberg, Alain. 1991. *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy.

Ekman, Paul. 2003. *Emotions Revealed. Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Henry Holt.

Ekman, Paul. 1982 [1972]. *Emotion in the human face*. New York: Cambridge University Press and Paris: Maison des Sciences de l'Homme.

Ekman, Paul. 1992. « An Argument for Basic Emotions ». *Cognition and Emotion* 6(3/4) :169-200)

Firoben, Laurence & Gaëlle Goumand, 2014. «Le traitement du cas DSK par un média américain » Lausanne :Unil.

Fry, Louis W. 2003. “Toward a theory of spiritual leadership.” *The Leadership Quarterly* 14(6):693-727.

Gardner, William L & Bruce J. Avolio. 1998. “The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review* 23(1):32-58

George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean and Diana Mayer. 2007. “Discovering your Authentic Leadership” *Harvard Business Review* 85(2):129-138.

Getz, Isaac & Brian M. Carney. 2016 [2009]. *Liberté & Cie. Quand la liberté des salaires fait le succès des entreprises*. Paris : Flammarion.

Goffman, Erving. 1974. *Les rites d'interaction*. Paris : Les Editions de Minuit.

Goleman, Daniel. 1999. *L'intelligence émotionnelle 2: accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail*. Paris: Robert Laffont.

Goleman, Daniel. 1997. *L'intelligence émotionnelle 1: comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris: Robert Laffont.

Goodwin, Charles. 2007. "Participation, stance and affect in the organization of activities". *Discourse & Society* 18(1):53-73.

Grandey, Alicia, D. Rupp & W. Brice. 2016. "Emotional Labor Threatens Decent Work: A Proposal to Eradicate Emotional Display Rules". *Journal of Organizational Behavior* 36(6): 770-785.

Grandey, Alicia. 2015a. "Smiling For A Wage: What Emotional Labor Teaches Us about Emotion Regulation". *Psychological Inquiry* 26:54-60.

Grandey, Alicia, A, Gabriel. 2015b. "Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2:323-349.

Grandey, Alicia. 2000. "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1):95-110.

Greenleaf, Robert K. 2002 [1977]. *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Mahwah: Paulist Press.

Grossman, Paul, Ludger Niemann, Stefan Schmidt, and Harald Walach. 2004. «Mindfulness-based Stress Reduction and Health Benefits: A Meta-analysis.» *Journal of Psychosomatic Research* 57(1) :35-43.

Hochschild, Arlie Russell. 2017. *Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel*. Paris : La Découverte.

Hochschild, Arlie Russell. 2012 [1983]. *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*". Berkeley : University of California Press.

Hochschild, Arlie Russell. 2003. "Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale." *Travailler* 9(1) :19-49.

Howell, Jane M. & Bruce J. Avolio. 1993. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance" *Journal of Applied Psychology* 78(6):891-902.

Huang, Jason L. & al. 2015. "Rising to the challenge: Deep acting is more impactful when tasks are appraised as challenging ". *Journal of Applied Psychology* 100(5):1381-1397.

Hülschegeer Ute R., Hugo J.E.M. Alberts, Alina Fernholdt and Jonas W. B. Lang. 2013. «Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion

- Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction». *Journal of Applied Psychology* 98(2):310-325.
- Humphrey, Ronald H. 2002. "The many faces of emotional leadership" *The Leadership Quarterly*, 13(5):493-504.
- Jeantet, A. (2003). " L'émotion prescrite au travail. " *Travailler* 9(1) :99-112.
- Kabat-Zinn, John. 2009 [1990]. *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience. Le manuel complet de MBSR, ou réduction du stress basée sur la mindfulness*. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Kerbrat-Orrechioni, Catherine. 1990. *Les interactions verbales*. Paris : A. Colin.
- Latour, Bruno. 2006 [2007]. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Licoppe, Christian. 2010. "Les apparitions médiatisées et leurs effets performatifs. Le cas des sonneries téléphoniques et la "crise de la summation"". *Réseaux* 163(5):131-162).
- Lutz, Antoine, Lawrence L. Greischar, Naney B. Rawlings, Matthieu Ricard & al. 2004. "Long-term Mediators Self-induce High-amplitude Gamma Synchrony During Mental Practice." *PNAS* 101(46):16369-16373.
- Mann, Sandi. 1999. " Emotion at Work : To What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking It ? " *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(3):347-369.
- Manstead, Antony S.R & Agneta H. Fischer. 2001. "Social appraisal: the social world as object of and influence on appraisal processes" in Scherer, Klaus R., Angela Schorr and Tom Johnstone (Eds.) *Appraisal processes in emotion: Theory, research, application* New York:Oxford University Press.
- Mariage, André. 2001. "Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : étude dans un atelier de couture." *Le Travail humain* 64(1):45-59).
- Micheli, Raphaël. 2013. "Esquisse d'une typologie des différents modes de sémiotisation verbale de l'émotion." *Semen* [En ligne] 35, mis en ligne le 21 avril 2015, consulté le 14 juin 2017. URL : <http://semen.revues.org/9795>
- Michie, Susan & Janaki Gooty. 2005. "Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?" *The Leadership Quarterly* 16:441-457.
- Morris, J. Andrew & Daniel C. Feldman. 1996. "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *The Academy of Management Review* 21(4):986-1010.
- Mulligan, Kevin & Klaus R. Scherer. 2012. "Toward a Working Definition of Emotion". *Emotion Review* 4(4):345-357.

Nhat Hanh, Thich. 2013 [2011]. *Pratique de la méditation à chaque instant*. Paris : Le Courrier du Livre.

Nhat Hanh, Thich. 1994a [1992]. *La plénitude de l'instant. Vivre en pleine conscience*. St-Jean-de-Braye : Dangles.

Nhat Hanh, Thich. 1994b [1974]. *Le miracle de la pleine conscience. Manuel pratique de méditation*. Paris : L'espace bleu.

Plutchik, Robert. 2001. "The nature of emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice." *American Scientist* 89(4):344-350.

Ricoeur, Paul. 1990. *Soi-même comme un autre*. Paris :Seuil.

Schmid Mast, 2015. «Hiérarchie et pouvoir au travail» in *Les Relations Humaines : Du cerveau au comportement. Apports de la biologie, des neurosciences, de l'économie et de la psychologie*. Lausanne : Actes du 7<sup>e</sup> congrès HR sections romandes. 25-27.

Soares, Angelo. 2003. "Les émotions dans le travail". *Travailler* 9(1) :9-18.

Tolle, Eckhart. 2000 [1999]. *Le pouvoir du moment présent. Guide d'éveil spirituel*. Outremont: Ariane.

Vanderveken, Daniel. 1992. " La théorie des actes de discours et l'analyse de la conversation " *Cahiers de Linguistique Française* 13: 9-61.

Vion, Robert. 1995. " La gestion pluridimensionnelle du dialogue " *Cahiers de Linguistique Française* 17 :179-203.

Yammarino, Francis. 2013. « Leadership : Past, Present, and Future » *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(2) :149-155.

## **8. Annexes**

- Annexe 1*      Extraits du site internet de La Fabrique (pp. 1-12)
- Annexe 2*      Présentation de la formation MBSR du 15.1.2016 « La performance peut-elle être zen ? » (pp. -24)
- Annexe 3*      Supports de formation MBSR remis à chaque participant (25-67)
- Annexe 4*      Guides d'entretien (pp. 68-73)
- Annexe 5*      Transcriptions des entretiens pré-formation des managers réalisés les 26.02.2016 et 01.03.2016. (pp. 74-140)
- Annexe 6*      Transcriptions des observations de séances d'équipes menées entre avril et juillet 2016. (pp. 141-242)
- Annexe 7*      Transcriptions des entretiens post-formation effectués en septembre 2016. (pp. 243-344)