PLANISPHÈRE DE LA PSYCHANALYSE

À propos du livre de Gilles ARNAUD : *Psychanalyse et Organisations*
Paris, Éditions Armand Colin, 2004.

Si de nombreux travaux dans le domaine de la psychanalyse organisationnelle sont parus en France et à l'étranger depuis près de cinquante ans, nous n'avions pas encore eu de production française synthétique des théories existantes dans ce domaine. L'ouvrage de G. Arnaud renoue donc avec cette tradition qui veut que l'on fasse le point sur un domaine de recherche dès que celui-ci se révèle assez prolifique pour nécessiter un rappel de son histoire ainsi qu'une présentation de ses récentes évolutions. *Psychanalyse et Organisations* nous offre ainsi une large vision des approches psychanalytiques appliquées aux organisations.

Mais comme toute histoire, celle de la psychanalyse organisationnelle connaît de nombreuses péripéties. Les chercheurs de cette discipline vont, tantôt s'éloigner dans des voies de recherches très diverses, tantôt se retrouver autour de quelques grands travaux qui constitueront des piliers incontournables pour l'ensemble de la communauté. Il est donc souvent difficile d'avoir une image claire de ce champ disciplinaire et de comprendre comment les auteurs se situent les uns par rapport aux autres. En cela, la perspective culturaliste adoptée par G. Arnaud nous permet de saisir d'emblée les grands courants de recherche qui ont formé, par sédimentation successive, le lit de ce champ disciplinaire. C'est l'originalité de son ouvrage que de nous faire découvrir ces théories, non pas dans une chronologie historique linéaire, mais en fonction de leurs enracinements géographiques et des liens qu'elles ont tissés entre elles. Il nous présente donc successivement les travaux britanniques, français et nord-américains. Bien que cette segmentation culturelle soit artificiellement accentuée par G. Arnaud dans un souci de clarté de l'exposé, il ne faut pas oublier que ces différents travaux se sont mutuellement nourris tout au long de la seconde moitié du XX^e siècle.

En effet, l'ensemble de ces théories a, tout d'abord, une origine commune : les travaux de Freud. Si nous connaissons Freud essentiellement par son divan, grâce auquel il mettra au point une méthode d'analyse de la psyché individuelle, le pionnier de la psychanalyse s'est également intéressé à l'inconscient des groupes organisés afin d'expliquer leur constitution et leur évolution. Freud n'a cependant jamais traité personnellement des organisations économiques, mais ses différents travaux vont pourtant ouvrir la voie à un grand nombre de chercheurs qui n'auront de cesse d'enrichir et d'élargir ses théories ainsi que leurs champs d'application.

Les premiers berceaux des recherches en psychologie clinique seront la Tavistock Clinic et l'Institut Tavistock des Relations Humaines. Dans ces écoles britanniques, les chercheurs se définissent comme but de « *mettre les sciences sociales au service de la compréhension de la complexité des problèmes humains* » (p.18). Parmi eux, Mélanie Klein et Donald Winnicott vont développer des théories qui formeront la base des travaux britanniques et français en psychanalyse organisationnelle. Mais, comme nous le fait remarquer G. Arnauld, si la filiation est la même pour ces deux courants, ils n'en gardent pas moins leurs spécificités et connaissent leurs propres mutations internes.

L'émergence des recherches en Amérique du nord, le troisième pôle géographique présenté par l'auteur, sera plus tardive. Ces recherches portent plus particulièrement sur la psychodynamique du *leadership* et le caractère névrotique des organisations. Gilles Arnaud résume dans son ouvrage les typologies effectuées comme celles de Redl, Zaleznik, Kets de Vries et Maccoby. Ces auteurs entretiendront un certain dialogue avec les recherches britanniques mais restent à l'écart du courant français. Ce n'est qu'à partir de 1985 que nous assisterons aux premiers échanges directs entre ces trois écoles de pensée grâce à l'ISPSO, International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, qui réunit la majorité des chercheurs de la discipline.

Pour le novice, l'association du management et de la psychanalyse peut sembler surprenante voire absurde, pourtant les différents travaux menés dans ce domaine ont montré leur pertinence et cet ouvrage témoigne des apports majeurs d'une approche psychanalytique appliquée aux organisations. Qu'elles portent sur l'individu, le groupe ou l'organisation dans son ensemble, ces études nous révèlent l'inconscient qui motive, annihile ou paralyse nos actions quotidiennes au sein des entreprises.

Mais au fait, à quoi peut bien nous servir la découverte de l'inconscient individuel ou collectif dans la gestion quotidienne de l'entreprise ? Elliott Jaques, chercheur de tradition britannique, nous donne une bonne illustration de cet apport avec sa recherche-intervention à la Glacier Metal Company.

Lors de l'étude de cette organisation, Elliott Jaques va assister à de difficiles négociations entre la direction et les employés au sujet d'un changement du mode de rémunération. Les employés opposent une forte résistance au changement et E. Jaques tente de comprendre les raisons de ce comportement. En s'inspirant des travaux de M. Klein, il découvre que ce comportement est associé à une certaine représentation que les employés se font de leur patron. Il observe qu'en situation de travail normal, les employés considèrent leur patron comme un « bon patron », mais lorsqu'ils sont en situation de négociation, ce dernier devient le « mauvais patron » dont il faut se méfier. E. Jaques fait alors prendre conscience aux employés, grâce au mécanisme de perlaboration, de cette dimension inconsciente de leur vécu et les aide à la dépasser afin de désamorcer le conflit. Nous voyons à travers cet exemple que certains phénomènes ne sont pas compréhensibles à première vue et que la découverte de l'inconscient qui anime les collectifs peut parfois aider à résoudre les problèmes.

Une autre illustration possible de l'apport de la psychologie organisationnelle se trouve dans les travaux d'Eugène Enriquez, chercheur de tradition française, auquel G. Arnaud consacre une partie importante de l'ouvrage *Psychanalyse et Organisations.*

Il est intéressant d'apprendre que E. Enriquez part du social et du sociologique pour comprendre les fonctionnements psychiques à l'œuvre dans les organisations et qu'il les aborde dans une perspective politique, alors qu'Elliott Jaques reste centré sur les relations interpersonnelles au sein des organisations.

Ainsi, E. Enriquez commence par nous décrire le contenu de cinq structures organisationnelles que nous rencontrons fréquemment dans nos sociétés. Puis il montre comment ces organisations sollicitent des comportements particuliers de la part de leurs employés et tendront donc à réunir des individus ayant un profil psychologique spécifique leur permettant de se conformer à cette demande implicite. La réussite de ces organisations semble dépendre en partie de cette adéquation entre le type de structure et les tendances pathologiques des individus qui les composent. D'après ce premier constat, Enriquez définit une grille d'analyse organisationnelle comprenant sept niveaux. Cette méthodologie est plus largement applicable que celle proposée par E. Jaques et elle permet un diagnostic précis de l'état de l'entreprise à un moment donné. Il s'agit là du point de départ d'une intervention clinique en entreprise.

Voici donc le type de connaissance auquel l'ouvrage de G. Arnaud nous donne accès. Beaucoup d'autres auteurs de référence sont

présentés dans cet ouvrage et l'on y trouve les résultats théoriques auxquels ils sont parvenus ainsi qu'une brève description des interventions qu'ils ont menées. Nous abordons notamment la socio-psychanalyse de G. Mendel, l'analyse dialectique de M. Pagès et la psychanalyse appliquée d'Anzieu et Kaës.

Puis, dans le dernier chapitre, G. Arnaud nous présente un camaïeu des recherches actuelles en psychanalyse organisationnelle ainsi que ses propres travaux. La présentation des différents auteurs rompt avec l'esprit synthétique développé par G. Arnaud dans la partie consacrée aux grands auteurs du passé et nous rappelle qu'il est souvent difficile de prendre du recul lorsqu'on est soi-même un acteur de l'histoire que l'on cherche à relater.

On peut regretter également que G. Arnaud, dans son souci de nous présenter le plus fidèlement possible la pensée des grands auteurs de la psychologie organisationnelle, omette d'en faire une analyse critique. Cette neutralité, qui l'honore tout d'abord dans ses descriptions, nous fait finalement perdre un témoignage précieux, celui d'un psychologue des organisations de tradition lacanienne.

Ce livre est donc l'occasion de faire le point sur un champ prolifique et métissé, et d'en connaître les ultimes avancées. Il nous permet d'avoir rapidement une vision globale du champ, des filiations théoriques de ses auteurs et du type d'intervention qu'il est possible de mener dans les entreprises. Au fil de la lecture, nous nous promenons sur le planisphère de la psychologie organisationnelle et nous pouvons repérer les endroits intéressants, les théories ou les grilles d'analyse qui peuvent nous être utiles. Ensuite, il ne tient qu'à nous d'affiner cette connaissance en revenant aux textes originaux passés ou contemporains.

Par Nora Ilona GRASSELLI et Annabel-Mauve BONNEFOUS – Groupe HEC

L'ENTREPRISE : UNE INSTRUMENTATION

À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Albert DAVID, Armand HATCHUEL et Romain LAUFER, *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*
Éditions Vuibert, Paris, 2001

La pensée des sciences sociales s'est enrichie en 2001 d'un ouvrage important, intitulé : *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Ce recueil, édité par Albert David, Armand Hatchuel et Romain Laufer, comprend huit contributions qui revendiquent, au-delà de leurs différences, un triple positionnement : d'une part, les auteurs paraissent affirmer semblablement leur inscription dans une perspective praxéologique. Les sciences de gestion sont des sciences de l'action, dont les résultats possèdent un double statut, réflexif et potentiellement prescriptif ; d'autre part, ils visent à donner à cette « *discipline éclatée* », « *emprunteuse* », souffrant d'« *un déficit d'identité* », un champ fédérateur et « *des critères de scientificité ou de pertinence qui lui soient propres* ». L'ambition est donc imposante et la lecture du livre se révèle passionnante, qui alterne exposés abstraits et illustrations du projet. Dernier trait partagé par l'ensemble des auteurs : une capacité remarquable à maintenir la dynamique de la recherche dans leurs propres écrits ; chaque texte se présente aussi comme une invitation à aller plus loin, renforçant d'autant plus la dimension programmatique de l'ouvrage. Sans nier la difficulté de rendre compte d'un recueil de grande densité en quelques lignes, tentons d'en déchiffrer les moments principaux.

La contribution introductive d'Armand Hatchuel vise à constituer la singularité d'approche des sciences de gestion en proposant une théorie de l'action collective. En effet, si la gestion se construit, à l'origine, en savoirs empiriques élaborés par des praticiens, elle évolue par la suite vers la position plus théorique d'un projet « ingénierique » contribuant à la professionnalisation des cadres, managers et dirigeants. Ce faisant, les outils et techniques de gestion, artefacts pour partie structurés par le contexte organisationnel où ils sont créés, signalent la singularité du phénomène « entreprise ». Cette dernière est définie comme « *action collective artefactuelle* », affranchie de toute référence externe (transcendance, tradition, ordre vital), douée d'une vie par essence éphémère, contingente, ne relevant d'aucun projet qui l'excède. « *Techniques de gestion, objets techniques, orga-*

nisations sont autant de synonymes ou de modalités d'une même réalité : une rationalisation particulière de l'action collective». Pour jouer avec cette artefactualité, les différents acteurs de l'entreprise déploient des apprentissages collectifs et mobilisent des mythes rationnels en un mouvement de reconstruction permanente. Ainsi, l'objet des sciences de gestion est de « *développer une théorie axiomatique et réflexive de l'action collective*». Elles étudient des faits dans une perspective nécessairement historique cherchant à « *identifier les processus de rationalisation qui mettent en crise l'action collective et contribuent à son renouvellement*». De ce fait, elles participent à la fois de l'élaboration de ce savoir réflexif et du renouvellement de ses manifestations concrètes, car l'assimilation organisationnelle de ce savoir autorise la production de nouvelles formes (techniques, objets, organisations).

Les deux contributions d'Albert David s'appliquent à restituer la nature des productions scientifiques en gestion à travers l'usage intensif de la boucle récursive abduction/déduction/induction. L'intégration du concept d'abduction, hérité de la logique de Peirce, permet notamment de distinguer les niveaux de généralisation possibles à partir de l'expérience. La réflexion sur le constructivisme et le positivisme est dépassée par l'affirmation de la vocation des sciences de gestion à être une « *ingénierie de l'organisation sociale*». L'auteur propose un cadre intégrateur des démarches de recherche (recherche-action, action science, recherche intervention…) définissant les sciences de gestion comme conjointement productrices de modèles et d'outils, et visant à « analyser et concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée», ensemble des « *façons de faire efficaces*», définies par les chercheurs en coopération avec leur terrain.

Pour Romain Laufer, dont les deux contributions inscrivent la gestion dans un contexte de crise des références, ce qui fait l'efficacité de ces façons de faire, c'est qu'elles s'inscrivent dans un système de légitimité. Le constat qu'« *il n'existe plus de système de légitimité qui ne soit lui-même un système de gestion*» souligne la dimension rhétorique du management. Le langage managérial met en scène l'action collective qui légitime ainsi ses effets. Exemple type : le marketing peut être analysé comme un genre rhétorique spécifique en tant que discours spécialisé se tenant sur le marché, concernant entreprise, concurrents et clients potentiels et ayant en vue la vente d'un bien ou service dont il vante la valeur.

Dans la même perspective, Bernard Roy montre comment la théorie de la décision participe d'un projet de co-construction de sens où l'ambition n'est pas tant de parvenir à un optimum que d'aider à la prise en compte par chaque partie prenante des intérêts et contraintes des autres co-décideurs impliqués. Il redessine ainsi les contours et les ambitions de la discipline en l'extrayant d'un scientisme naïf et en l'inscrivant résolument dans la dimension pragmatique d'une décision et d'une action collective.

Enfin, deux contributions, celle d'Alain Charles Martinet et celle de Jacques Girin, soulignent les difficultés de pratiquer l'importation de concepts sans maîtriser le sens de ces apports et sans développer un traitement conceptuel propre à la discipline d'arrivée. Ainsi, pour le premier, le champ de la stratégie apparaît-il comme le théâtre d'affrontement d'écoles divergentes qui semblent avoir oublié la dimension praxéologique et le recours au terrain. De la même manière, pour le second, le concept de complexité semble avoir été reçu et traité par les sciences sociales dans des acceptions dévaluées, voire erronées. Les deux auteurs se rejoignent dans un appel à plus de rigueur conceptuelle et à un retour au terrain.

En conclusion, pointons quelques interrogations suscitées par ce stimulant recueil. En premier lieu, une tension interne court entre les interventions : l'ambition dessinée par Armand Hatchuel pour les sciences de gestion rejoint-elle celle qu'esquisse Alain Charles Martinet pour le champ de la stratégie ? Rien n'est moins sûr : notamment parce que la vision défendue par Armand Hatchuel et sa quête fondatrice semble à terme disjoindre la gestion de toute visée prescriptive : telle la sociologie dans son mouvement de « rupture inaugurale », la gestion se constituerait comme science en se déprenant de tout projet, critique ou normatif, de transformation de l'action sociale et des problématiques de l'action liées à l'efficacité et à la nature des fins poursuivies.

Second point objet de débat, comme Armand Hatchuel lui-même l'évoque rapidement [note 29, p. 34], le projet de fonder « une science des formes de l'action collective », peut être revendiqué tant par la philosophie que par les sciences politiques (voir par exemple l'artificialité du politique dévoilé par Machiavel au XVe siècle). Plus fondamentalement, le pivot de son argumentation repose sur une thèse qu'il introduit de manière brutale en affirmant que l'entreprise constitue non « *une classe particulière de phénomènes collectifs mais plutôt l'une des formes les plus universelles de l'action collective*» (p. 17). À l'opposé, les propos méthodologiques énoncés par Albert David semblent, malgré la revendication des sciences de l'ingénierie et de la conception, valoir pour toute discipline issue des sciences sociales. Enfin, il est malaisé de percevoir en quoi le recours au paradigme de la rhétorique demandé par Romain Laufer permettrait de réellement fonder la gestion comme discipline distincte alors qu'il semble, à l'inverse, la réduire à un genre additionnel moderne de l'*ars dicendi*.

Ultime commentaire : en refermant ce livre, qui se veut un projet de travail de fondation propre aux sciences de gestion, on se prend à rêver de façon paradoxale au renforcement des apports théoriques et des ouvertures disciplinaires dans les cursus de formation des chercheurs en gestion.

Par Olivier Basso et Eléonore Mounoud

DU PRAGMATISME DE L'INGÉNIEUR

À propos du livre de Bernard Grall, manuscrit révisé et commenté par François Vatin : ***Économie de forces et production d'utilités, l'émergence du calcul économique chez les ingénieurs des Ponts et Chaussées (1831-1891)***

Presses Universitaires de Rennes, 2003

Une fois n'est pas coutume, voici une thèse publiée avant même d'être achevée. Ce livre mérite que l'on s'y attarde : alors que Bernard Grall, professeur agrégé de Technique économique et de Gestion à Marseille, décédait accidentellement en 1997, François Vatin avait saisi la portée de la thèse de doctorat qu'il s'apprêtait à soutenir et s'est employé à en reprendre le manuscrit pour nous livrer un ouvrage remarquablement fouillé et qui donne à réfléchir sur les outils micro-économiques les plus en vogue aujourd'hui.

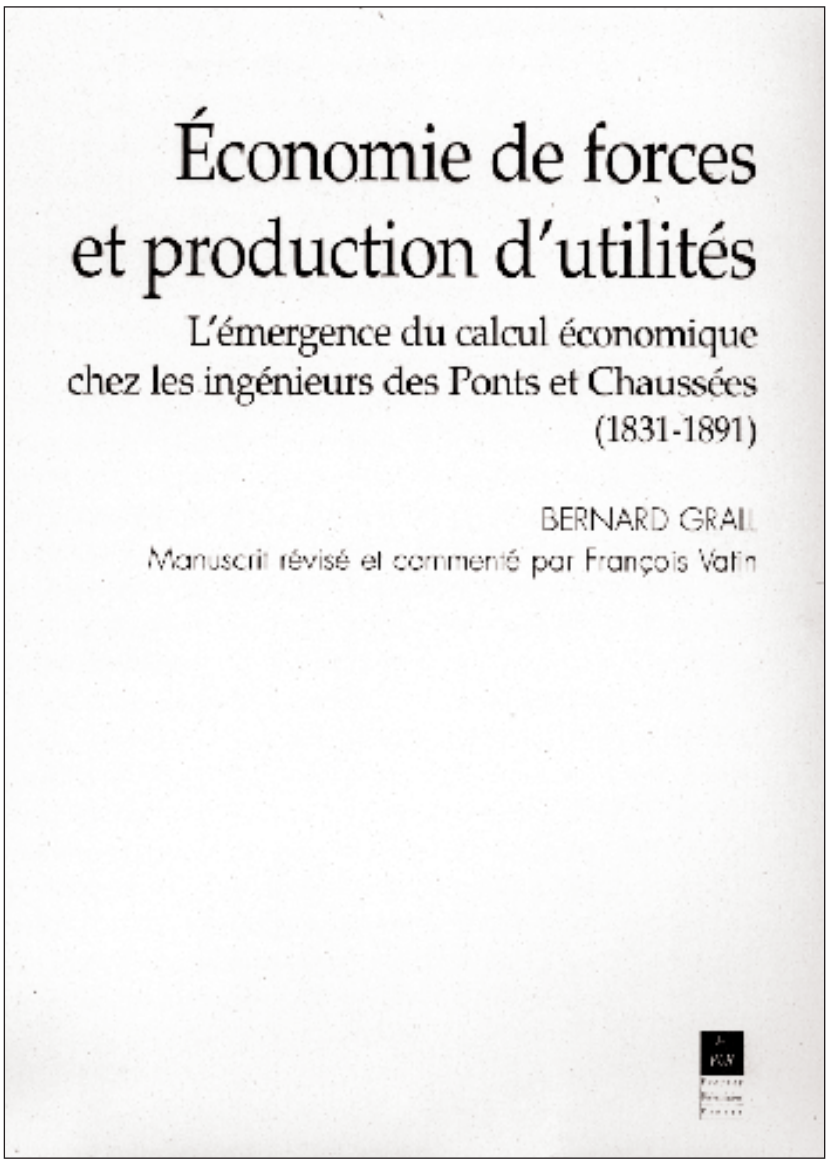
À partir d'un examen très fin des Annales des Ponts et Chaussées tout au long du XIXe siècle, cette thèse étudie la progression des travaux économiques des ingénieurs, préoccupés d'abord de l'amélioration de la production mais s'intéressant aussi peu à peu à la production d'une valeur « utile » pour l'acheteur.

D'une certaine manière, Bernard Grall et François Vatin nous invitent ici à considérer les fondements gestionnaires de la science économique mathématisée. Les modèles fondateurs, depuis la fonction de production aux modèles de tarification discriminante des monopoles, en passant par l'élasticité de la demande et les courbes d'utilité, rien ne semble avoir échappé aux ingénieurs du XIXe siècle et, plus particulièrement, aux Ingénieurs des Ponts et Chaussées. Si ces derniers n'ont pas toujours théorisé leurs méthodes, celles-ci constituent bien les trames de fond qui ont préparé l'émergence des grandes théories économiques néo-classiques, à commencer par celle de L. Walras.

Dans un premier temps, il s'agit de maximiser le rendement des activités productives en économisant les forces utiles : l'ingénieur comme contrôleur des travaux publics et gardien des deniers de l'État a, d'emblée, cette préoccupation économique d'évaluation des efforts. Qu'il s'agisse des travaux publics, des moulins ou de toute machine productive, la science de l'ingénieur consiste à développer ses connaissances de manière à diminuer les frottements mécaniques. Plus généralement, un investissement sur les moyens productifs se justifiera à l'aune des efforts (mécaniques ou humains) qu'il permet d'économiser. Et le rôle social de l'ingénieur se place d'emblée dans un cadre économique.

Dans une seconde partie, Bernard Grall (et François Vatin) se penchent sur la gestion du parc routier confié aux ingénieurs des Ponts et Chaussées. Pour éviter les réparations coûteuses, l'entretien des routes doit être organisé de manière rigoureuse. Cela passe par la rationalisation des techniques de voirie, l'uniformisation de la voirie, mais aussi par la normalisation des tâches qui rend possible la comparaison des besoins d'entretien. Il s'agit de déterminer les causes d'endommagement des routes afin de minimiser les dépenses d'entretien et, surtout, de répartir le budget entre les cantonniers selon des critères rationnels. Les ingénieurs cherchent alors à caractériser les causes de dégradation du bien public et à évaluer l'utilité de l'entretien qui, d'un point de vue social, ne dépend pas seulement des coûts d'entretien, mais aussi de la fréquentation des routes, des capacités de transport ou encore de la fatigue des voyageurs ou des chevaux… Faut-il par exemple réglementer le bandage des roues ou le poids transporté pour préserver les routes ? En limitant le poids en fonction de la taille des véhicules, la taille des véhicules est incitée à croître, ce qui accélère l'usure des routes. J. Dupuit est chargé de proposer une nouvelle réglementation en 1841 : il propose le concept de longueur équivalente, pour prendre en compte la fatigue des chevaux et des voyageurs et non plus seulement les dépenses d'entretien. Au travers de ces préoccupations très pratiques, les auteurs montrent que se profilent les bases du calcul marginaliste, du calcul de substitution des techniques et des raisonnements de réglementation pour prendre en compte l'intérêt général.

Après la route, les ingénieurs des Ponts et Chaussées sont évidemment confrontés aux problèmes des chemins de fer. La troisième partie du livre montre les similitudes, mais aussi le déplacement des problématiques. Si les ingénieurs des routes pouvaient jouer sur les coûts des routes, ils n'avaient d'emprise ni sur le type de véhicules les empruntant, ni sur



la valeur du transport pour les voyageurs. Dans le cas des chemins de fer, les ingénieurs peuvent désormais chercher à régir les modes d'exploitation et les tarifs marchands. Pour améliorer leur exploitation, Jullien cherche en 1844 à comparer les réseaux en introduisant le concept de « tonne kilométrique », par analogie avec la calorie (quantité de chaleur nécessaire pour élever d'un degré la température d'un kilo d'eau). Les ingénieurs cherchent donc d'abord les causes des dépenses (inclinaison des voies, taux de fréquentation), mais ils se trouvent alors dans une situation inédite puisque l'hypothèse qui avait guidé toute la mécanique industrielle et selon laquelle on peut établir des équivalences entre la production, l'effet utile, et des paramètres de travail (distance, poids…) n'est plus valable : la valeur du transport ne dépend aucunement des sinuosités de la voie. Elle ne dépend que de l'effet subjectif pour le consommateur du déplacement de la marchandise ; la valeur de l'objet transporté intervient alors directement dans la valeur du transport. Le régime des concessions donne de ce fait aux ingénieurs un rôle nouveau qui les amène non seulement à compléter leurs recherches sur les fonctions de coûts, mais également à caractériser une fonction de demande et d'utilité.

Refusant l'idée de tarifs résultant d'une simple négociation, ils doivent alors raisonner en termes de création de valeur et réfléchir aux moyens de réguler l'activité par les prix et non plus seulement par les quantités. Pour rétablir une tarification « rationnelle » qui doit être calculable *a priori*, les ingénieurs s'attachent à définir de nouvelles lois, auxquelles pourront s'appliquer les méthodes d'analyse et d'optimisation. Ils construisent alors pas à pas des courbes de demande en fonction du prix à partir de recherches statistiques poussées, et justifient l'intérêt de baisser les prix pour optimiser non plus le taux de remplissage ou le prix par unité, mais les recettes de l'exploitant. D'où des débats précurseurs et foisonnants sur la tarification ad valorem des monopoles.

Mais c'est dans l'économie routière où, précisément, aucune évaluation monétaire de l'utilité n'était possible faute d'échanges, que J. Dupuit élaborait au même moment, vers 1840, le cadre théorique de l'utilité.

On l'aura compris, l'ouvrage situe le travail pragmatique de l'ingénieur au centre d'une transformation profonde de la société, au point de vue des évolutions sociales comme au niveau des théories et des doctrines. Le livre est dense. Sans éviter les travers d'un travail de thèse extrêmement détaillé (les commentaires de François Vatin sont d'ailleurs précieux pour clarifier certaines confusions et une certaine complexité dans la présentation des raisonnements de l'époque), il parvient cependant à dégager la mission des ingénieurs au croisement de problèmes concrets et d'enjeux considérables. Les ingénieurs, au travail, ne visent pas la production de concepts ; « *leur théorie de l'évaluation ne se pense jamais comme une théorie de la valeur* », écrit B. Grall. « *Les ingénieurs vivent* in concreto *ce que les économistes pensent* in abstracto », et de ce fait se trouvent souvent en décalage par rapport aux interrogations fondamentales des économistes. Mais en ancrant leur travail dans la science et dans les préoccupations économiques de leur temps, ils opèrent concrètement ce long travail de rationalisation, de transformation des objets de gestion et des catégories d'analyse qui annonce les théories économiques modernes.

Par Blanche SÉGRESTIN - CGS

LE BUREAU COMME MÉTAPHORE DE LA VIE

À propos du coffret de trois DVD, édité par la BBC : *The Office – complete series one & two.*

BBC, 2004

Slough, ville sans caractère particulier, non loin de Londres. Une « zone d'activité », un bâtiment récent, banal. À l'intérieur, les locaux (entrepôt et bureaux) de la branche locale de Wernham & Hogg, entreprise de distribution de papier. Les bureaux rassemblent une quinzaine d'employés sur un plateau ouvert. C'est là que se concentre l'essentiel de l'action des épisodes de *The Office*, une série humoristique télévisuelle réalisée et diffusée par la BBC. Elle a connu un énorme succès, les épisodes étant ensuite disponibles en VHS, DVD, et les scripts étant publiés en livre. Une adaptation pour les État-Unis est en cours.

Quoi de moins spectaculaire que les bureaux d'une entreprise aujourd'hui ? Un mobilier uniforme, sans luxe mais confortable, des équipements bureautiques identiques pour tous ou presque, platement fonctionnels. Le degré zéro de l'esthétique : ni beau ni laid. Pas de marques de statut, ou très peu : seul le directeur dispose d'un bureau personnel, encore est-il largement vitré. Que font les employés ? En fait, leur activité productive n'est pas décrite. Ce qui fait l'objet de la série, ce sont les relations entre une poignée de personnages dans le cadre de ce bureau. Il y a Dawn, la réceptionniste qui aurait voulu être illustratrice de livres pour enfants. Dawn est fiancée avec Lee qui travaille à l'entrepôt, mais elle a un faible pour Tim, un vendeur, trentenaire à l'allure adolescente. Tim a pour voisin de bureau Gareth, qui ne manque pas une occasion de rappeler qu'il a servi dans l'armée (territoriale). Et surtout il y a David Brent, le manager. C'est lui le personnage principal, avec sa conception très personnelle du management : il considère que son premier devoir est de maintenir une ambiance de plaisir à l'aide de plaisanteries incessantes, de parodies de films ou de chansons et de sorties collectives au pub. Il méprise le management et ses techniques, et ne manque jamais d'expliquer à Jennifer, sa supérieure, qui coiffe également la branche de Swindon, que la seule chose qui importe est que ses employés « *se marrent bien* », et qu'« *être marrant et être un bon patron, ce n'est pas mutuellement exclusif* ».

The Office est étonnant par la forme adoptée. Il s'agit en fait d'un (faux) reportage, reprenant le mode des feuilletons du réel dont on a pu voir quelques exemples en France sur Arte. Une caméra unique, souvent portée à l'épaule, des effets propres au reportage (personnages qui entrent ou sortent du champ, regards caméra ou commentaires à la caméra par les personnages), et des (fausses) interviews. Le rythme paraît d'abord très lent, les scènes s'enchaînent de manière un peu décousue et sont souvent dépourvues de chutes tranchées : l'effet réalité est simulé dans tous ses détails. On est à l'opposé de la stylisation et de la théâtralisation des saynettes de *Caméra Café*, et le premier contact est un peu déroutant.

Mais le résultat de ce procédé est que les personnages sont extraordinairement attachants et qu'ils ont une complexité très réaliste. La charge est pourtant très violente : on ne peut trouver de figure véritablement séduisante parmi les quatre personnages principaux et, parmi les personnages secondaires, seuls deux ou trois peuvent être perçus de manière positive. De manière intéressante, alors que le « politiquement correct » est un thème récurrent dans la série (le caractère sexiste ou raciste des blagues qui circulent dans les bureaux est source de nombreuses complications comiques), presque tous les personnages masculins sont ridicules (à des degrés divers), mais aucun des personnages féminins ne l'est. Il faut préciser cependant qu'il n'y a qu'un seul personnage féminin central – Dawn, la réceptionniste – contre au moins trois hommes – David, Gareth et Tim. Certaines femmes sont critiquables pour leur dureté (Jennifer, la boss, mais elle est directe et loyale) ou leur frivolité (Rachel, mais elle est sincère), mais, pour la plupart, elles apparaissent saines, autonomes, à la conquête de leur indépendance professionnelle et sexuelle. Dawn est le personnage féminin le plus développé. Elle est coquette et jalouse, cherchant à séduire Tim sans pour autant assumer son désir. Elle est velléitaire, démissionnaire (elle renonce à son ambition d'illustratrice et remâche sa frustration de n'être que réceptionniste). Mais elle est avant tout victime de son origine sociale et de la domination des hommes (qu'il s'agisse du patron David et de sa condescendance ou de son petit ami Tim, *working man* aux manières rudes et conservatrices). Sa condition inspire plutôt la sympathie. Et au final elle a le courage de partir avec Lee pour la Terre Promise (la Floride, en l'occurrence), même s'il est probable qu'elle connaîtra là-bas un destin peu différent.

Pour les hommes, le tableau est sombre. Gareth, l'ex-militaire qui met en avant un titre de team leader que les autres ne reconnaissent pas, est stupide, assoiffé de reconnaissance, bourré de préjugés, obsédé et fondamentalement immature. Tim, lui, est intelligent, a de l'humour et des aptitudes relationnelles. Bien que très critique sur son environnement et lucide sur la médiocrité de sa condition, il est pourtant incapable de mobiliser ses qualités pour s'émanciper : il prétend reprendre des études d'anthropologie, va jusqu'à démissionner mais revient sur sa décision dès qu'on lui propose une modeste promotion. Il est attiré par Dawn mais n'ose pas affronter son rival Tim et, sans doute, hésite à surmonter la distance sociale entre lui et Dawn (*middle-class* contre *working class*). Dans la deuxième série, son humour lui permet de conquérir la séduisante Rachel mais la première menace à son confort (y compris celui de sa non-relation avec Dawn) le pousse à la quitter. Au final, il refuse l'amour et les responsabilités et demeure confortablement installé dans sa vie d'employé de bureau qui habite encore chez ses parents (à trente ans…).

David Brent, le manager et personnage central de la série, est narcissique, mégalomane, mythomane, paresseux, égocentrique, hypocrite, lâche, vain, verbeux, vulgaire, pontifiant, sexiste, mais – surtout – faible, dépendant d'autrui et pathétiquement enfermé dans une identité fabriquée. Qu'un tel personnage parvienne à captiver et émouvoir le spectateur

démontre sans doute le talent des deux auteurs (dont l'un joue David Brent). Mais ces traits ne sont jamais outrés et les mécanismes d'identification peuvent toujours fonctionner, sans doute parce qu'aujourd'hui chacun, dans la vie professionnelle, est confronté à cette obligation de relations « conviviales » et à ces mises en scènes plus ou moins obligatoires de soi-même à travers la séduction et l'humour.

Lorsqu'on regarde *The Office* comme un « document » sur le management et les entreprises, on est d'abord frustré, il faut le dire, par l'éviction du travail lui-même. Même si la productivité de la branche de Slough n'est sans doute pas bien forte, on se dit que les vendeurs et les employés doivent bien, de temps en temps, réaliser des opérations commerciales et administratives. C'est là, sans doute, le défaut principal de la série. Le seul travail qui soit décrit est celui de David, le manager. Encore la conception que s'en fait celui-ci met-elle au premier rang des actes managériaux le récit de soirées de beuverie ou la préparation d'une épreuve de quizz. On assiste tout de même à des parodies réjouissantes de scènes typiques de la vie managériale : entretiens de recrutement, entretiens d'évaluation (dont une évaluation à 360°), réunions d'information du personnel et une phénoménale séance de formation du personnel dans laquelle David s'emploie à voler la vedette au formateur et finit par donner un récital de chansons de sa composition en s'accompagnant à la guitare. Les pots, fêtes, soirées et tournois qui constituent la vie sociale (forcément conviviale) de l'entreprise sont également de grands moments d'observation sociologique.

Au-delà de ces épisodes particuliers, *The Office* apparaît avant tout comme une charge contre le « management mou », le management qui ne s'assume pas comme exercice d'un pouvoir. Toute l'astuce de la série est dans ce renversement : alors que les comédies qui prennent pour cible des chefs s'attaquent avant tout à l'excès d'autorité, de distance ou de pompe, *The Office* met en scène le chef dont a priori tout le monde rêve : participatif, proche, humain, soucieux de chacun. Quoi de plus enviable qu'une entreprise où le souci principal est que chacun prenne du plaisir dans son travail ? S'il y a une thèse dans The Office, c'est que cette utopie conduit à une hypocrisie qui ne profite qu'aux dirigeants. Ceux-ci (David, en l'occurrence) s'abritent derrière cette philosophie pour fuir leur responsabilité, masquer leur paresse et leur incompétence, et flatter leur narcissisme. L'hypocrisie se révèle chaque fois que David, qui affiche en permanence le plus grand mépris pour toutes les manifestations de statut hiérarchique, rappelle brutalement à qui l'a pris au mot, consciemment ou non, qu'il a des privilèges et n'entend pas y renoncer. David n'a aucun projet pour son entreprise (*a fortiori* pour la société) : il cherche juste à profiter de la situation. Il trouve une hiérarchie en place et entend bien qu'elle demeure en place. Son anticonformisme théâtral est celui d'un nanti : il n'est destiné qu'à sa propre personne.

Poussée jusqu'à son extrémité, cette thèse implicite peut paraître elle-même très conformiste : le travail rend heureux ou, du moins, il vaut mieux travailler sérieusement que de faire des blagues toute la journée. La seconde série de *The Office* est cruelle pour David : elle raconte sa chute. En effet, la branche de Swindon est fermée et les employés de Swindon viennent travailler à Slough « sous » l'autorité de David. Mais l'ancien manager de Swindon, Neil, devient le supérieur de David. Il se révèle alors que, bien que Neil apparaisse comme un chef exigeant, les anciens employés de Swindon l'apprécient et le respectent, alors que ceux de Slough méprisent ce David qui prétend les aimer et leur donner du plaisir. David est rejeté par les anciens de Swindon et son imposture apparaît à tous. Il est finalement licencié, dans l'indifférence générale.

Peut-être le ressort ultime de *The Office* est-il de mettre en scène une sorte de terreur devant la vacuité et l'ennui d'une vie de fun, faite de cuites au pub, d'amitiés superficielles, de plaisanteries salaces et ritualisées, une vie sans structure ni projet véritable. Terreur de l'anomie, donc. Qui « gagne », en effet, sinon, d'un côté, Neil le manager rigoureux qui assume sa responsabilité et sa participation au pouvoir (notamment lors des licenciements), et, de l'autre côté, Tim le *working man*, quelque peu obtus et brutal, mais qui a le courage de construire un projet de vie à la fois aventureux (l'expatriation aux États-Unis) et réaliste (il part s'installer chez sa sœur !) ? Un bureau paysager fonctionnel où rien ne se distingue, l'activité anonyme et indistincte dont rien n'émerge, sinon ce manager qui ne manage rien et prétend cependant être aimé : voilà la vie de bureau aujourd'hui, métaphore, peut-être, de la vie tout court.

Mais cette thèse n'est qu'une des lectures possibles de *The Office*, dont la férocité est incompatible avec toute entreprise de démonstration. On est bien plutôt dans une confusion très réaliste. Un « visionnage » collectif de la série garantit de bonnes discussions – après les rires. Conseil pour ceux qui ne sont pas des sujets britanniques ou n'ont pas vécu vingt ans à Londres : le DVD n'étant ni doublé, ni sous-titré en français, choisissez le sous-titrage en anglais – oui, c'est prévu dans le menu – ou achetez simultanément les scripts.

Par Hervé LAROCHE - ESCP-EAP

LE CONSOMMATEUR : CAPTIF OU CAPTIVE ?

À propos du livre édité sous la direction de Franck COCHOY : *La captation des publics, c'est pour mieux te séduire, mon client…*
Presses Universitaires du Mirail, 2004

Fruit d'un programme de recherche du CNRS et d'un travail collectif, cet ouvrage explore les différentes facettes du concept de captation du client. Sous la direction de Franck Cochoy, professeur à l'université de Toulouse II, huit chercheurs ont apporté leur contribution à ce travail.

Indéniablement, le concept de captation présente un intérêt certain à l'heure de la sophistication des techniques marketing. Comme le souligne Cochoy, si ce terme ne fait pas partie du vocabulaire standard de la sociologie, son usage est toutefois fréquent, sans que d'aucuns aient cherché à définir ce concept. C'est ce que s'attachera à faire l'auteur dans son introduction.

Face au consommateur zappeur, les entreprises vont déployer des stratégies de captation, d'attraction, de détournement, de ravissement, de séduction. Laisser au consommateur l'illusion qu'il est libre pour mieux le capturer. « Après l'illusion du "laisser-faire" chère aux libéraux, après l'alternative entre "faire" et "faire faire" introduite par la nouvelle économie institutionnelle, il s'agit peut-être de comprendre que l'action marchande consiste aussi, et depuis toujours, à mobiliser l'art du "faire laisser-faire", de la mise en scène très étroite mais aussi très respectueuse de la liberté des acteurs » [p. 15-16]. Si pour l'auteur, captation n'est pas capture ou manipulation, elle inclut la persuasion et la séduction, « *mobilisation de la parole et du corps* ». La captation permettrait une sortie possible du processus que ne permet pas la capture ou une réponse favorable à une offre qui satisfait les deux parties, à l'inverse de la manipulation où l'un est gagnant et l'autre perdant. « *Capter, c'est observer le parcours d'une cible, pour ensuite l'attirer et l'intercepter* ».

Cochoy va utiliser deux concepts pour expliciter la captation : celui de dispositifs (techniques) et de dispositions (sociales). « *Dès lors que l'on s'intéresse aux actions qui visent à capter un public, on s'aperçoit que ces actions s'appuient généralement sur des dispositifs* ad hoc*, dont la principale particularité consiste à mettre en jeu les dispositions que l'on prête (que l'on suppose ou que l'on attribue) au public visé* ». Les dispositions concernent principalement le coté de la demande alors que les dispositifs sont principalement le fait des offreurs.

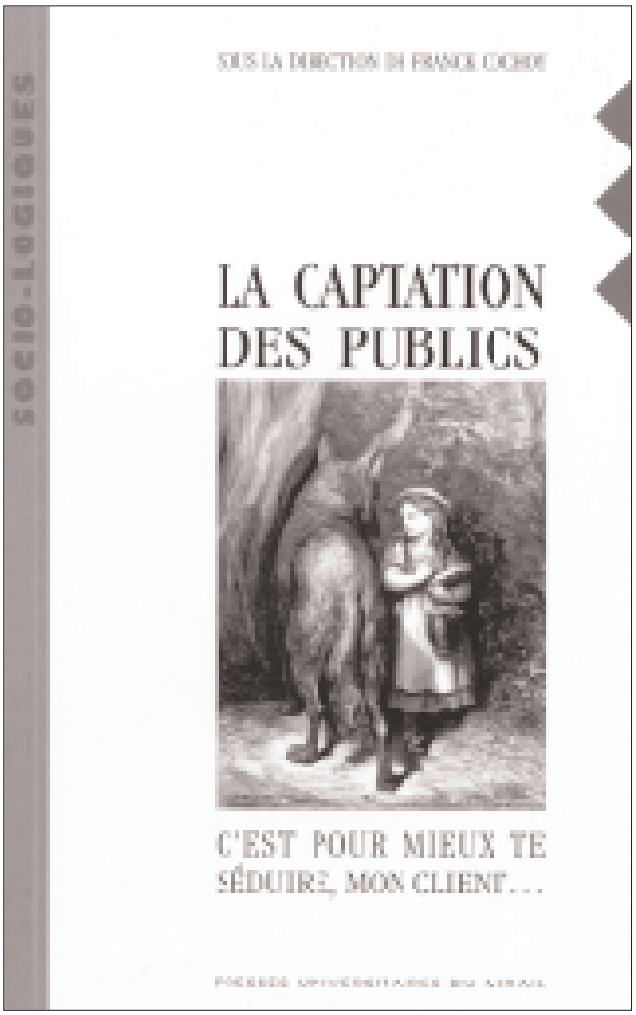
Pour illustrer son propos, Cochoy fait appel à deux métaphores, le chant des sirènes et le Petit

Chaperon Rouge. Pour capter, l'offreur peut user de dispositifs de séduction, tel le chant des sirènes. Pour résister le consommateur peut user de boules Quiès, éviter les supermarchés, ne pas regarder la télévision, etc. Mais la métaphore qui intéresse le plus l'auteur et que l'on retrouve dans le titre, c'est celle du Petit Chaperon Rouge. En effet, le programme de captation peut consister à anticiper la trajectoire de l'autre, à le cerner, à l'accompagner tel le loup du poème de Charles Perrault.

L'utilisation du Petit Chaperon rouge à des fins heuristiques conduit l'auteur à proposer un schéma de tableau de classification des dispositifs sur deux axes : visible/invisible, mobile/immobile, les bases de données se situant dans le domaine de l'invisible, alors que la publicité ou les techniques de promotion des ventes se situent dans le domaine du visible.

Vaste entreprise que de s'attaquer au concept de captation puisque l'auteur mobilise la sociologie générale, la sociologie économique et plus particulièrement celle des réseaux et la sociologie du travail.

Pour approfondir ce concept et tenter d'en cerner les différents aspects les chercheurs ont observé ce processus de captation sur différents terrains, des étiquettes au marché monétaire. Ces recherches empiriques sont regroupées en quatre grandes parties. La première partie s'intéresse à deux dispositifs particuliers : les emballages [texte de F. Cochoy dans la lignée de son précédent ouvrage], passant du Ricard au paquet de Gauloises pour aboutir à la marchandisation du politique, et les étiquettes de composition et d'entretien des textiles [texte de M. Lalanne]. La seconde partie étudie des stratégies de captation avec deux exemples : celui de la banque [texte de S. Barrey] et celui de la grande distribution [texte de F. Cusin]. La troisième partie s'intéresse aux réseaux, et plus particulièrement aux réseaux électroniques à travers les sites marchands [V. Le Fournier] ou la communication électronique municipale [Loiseau et Wojcik]. Enfin la dernière partie est consacrée aux dynamiques de captation à travers le cas de France Telecom [Fijalkow] et celui du MONEP - marché des options négociables de Paris [Martin].



Comme le distinguera le lecteur avisé, les terrains de recherche sont très divers, ce qui présente une richesse heuristique mais conduit à une certaine dilution du concept de captation. Si dans la première partie le processus de captation est un processus relativement classique de persuasion à travers l'image et le texte, la complexité du concept de captation apparaît au fur et à mesure des chapitres pour se clore sur le cas du marché monétaire où la dichotomie simpliste du capteur et du capté disparaît au profit d'une captation réciproque, d'une « captation de tous par tous ». Si l'on perçoit dans les premiers chapitres une tendance à la victimisation du consommateur, le dernier chapitre nous fait entrevoir toute la complexité des phénomènes de marchandisation et l'adhésion sous une forme ou une autre du consommateur. Les premiers textes laissent percevoir une hypothèse de départ sous-jacente, celle de la captation manipulation, où le pauvre consommateur est conduit à un choix qu'il ne maîtrise pas, ou encore la captation capture où le consommateur est pris dans les rets des bases de données et ne peut en sortir. C'est pourquoi cette approche heuristique du concept de captation laisse le lecteur sur sa faim et appelle une suite : le consommateur est-il innocent ? Si on nous montre à la fin qu'il participe parfois au processus de captation, est-ce en toute connaissance de cause ? Le Monep est–il un cas isolé qui ne peut s'étendre à l'ensemble du monde marchand ? Tout comme le cadre stressé peut parfois adhérer au rythme de travail effréné imposé par son employeur avec le sentiment de se réaliser, de s'épanouir, le consommateur trouve du plaisir à consommer et, dans certains cas, on peut se demander si le consommateur ne prend pas plaisir à la capture. N'oublions pas que nombre de consommateurs passent leur dimanche après-midi dans les centres commerciaux ou chez IKEA, chasseurs d'objets ou de bonnes affaires, et chassés par les marques.

Il est également possible que la tentation de victimisation du consommateur soit induite par le terme même de captation. Le Petit Robert définit ce terme à partir de son acception juridique : « *manœuvre répréhensible en vue de consentir une libéralité* ». Même si Cochoy prend soin de définir ce terme au début du livre, la définition qu'il donne est assez éloignée du sens commun et peut induire en erreur. Par ailleurs, l'exploration de ce concept pourrait bénéficier des recherches faites dans des champs proches tels la rhétorique, la sémiotique ou les théories de la persuasion.

Mais à l'heure où les techniques marketing des entreprises se sophistiquent, où après la fidélisation du consommateur, on évoque son attachement à la marque et on parle de stratégies de marketing par enfermement, le concept de captation peut permettre une exploration des différentes facettes du « détournement » du consommateur. Quand en outre, les stratégies de manipulation sont explicitées et que le PDG d'une grande chaîne de télévision considère qu'il vend aux annonceurs de la part de cerveau, le concept de captation prend alors toute son acuité.

Par Elisabeth Tissier-Desbordes, ESCP-EAP