

DES DIFFICULTÉS DE LA RÉFÉRENCE À LA PRATIQUE

Commentaire sur le livre de Michel BERRY et l'École de Paris, «*Managements de l'extrême*», des patrons en pleine tempête, 2 vol., Paris, Éditions Autrement, 2006.

Alors qu'au CNRS scientisme et scientométrie font rage, Michel Berry persiste dans un projet qui pourrait paraître simple, s'il n'était complètement déviant par rapport à la norme académique instituée: faire parler des praticiens de leur pratique et en débattre.

Dans les deux volumes de 180 pages chacun qu'il livre aujourd'hui au grand public, une vingtaine de praticiens disposent, chacun, d'une dizaine de pages pour raconter ce qu'ils ont fait pendant une crise afin d'essayer d'en sortir. À la suite de quoi, un aréopage de questionnaires interpelle, conteste, échafaudes des hypothèses explicatives ou fait des commentaires, auxquels l'orateur répond.

Fermeture de Renault Vilvoorde; alliance entre Renault et Nissan (et redressement de Nissan); liquidation de la filiale européenne de la banque américaine *Security Pacific*; redressement de la mine marocaine de Jerada; réduction des coûts chez Valéo; acquisition de plâtreries dans le monde entier pour accroître le groupe Lafarge. N'a-t-on pas le sentiment – enfin – d'entendre parler du monde industriel dans sa singularité même, loin de la rhétorique toujours un peu creuse des généralisations hâtives et des arguties statistiques (ou modélisatrices), qui, sous couvert de représentativité, ne représentent trop souvent que les seuls embarras méthodologiques du chercheur?

Ouvrons une page au hasard...: la page 38, du tome 1. Il y est question de savoir de quelle manière Renault a pu prendre le contrôle de Nissan. Ici, grande théorie financière, grande stratégie, grandes consi-

dérations marketing ne suffisent point, comme en atteste ce modeste et néanmoins merveilleux témoignage de Georges Drouin, directeur général adjoint en charge des affaires internationales de Renault au moment des faits (2002):

« Malgré ce travail en profondeur, les négociations auraient pu ne pas aboutir, car, pendant ce temps, Daimler-Chrysler, qui était en train de préparer une joint-venture avec Nissan dans le secteur des camions, a envisagé une opération de plus grande envergure, et nous avons dû accepter d'être mis en compétition avec ce groupe, alors que c'était contraire aux premiers engagements pris. Mais ce concurrent, dangereux pour nous, s'est finalement retiré: l'alliance Daimler-Chrysler était encore trop récente, des difficultés surgissaient, et le conseil d'administration de Daimler-Chrysler n'a pas voulu d'un ménage à trois, alors que le ménage à deux fonctionnait mal ».

Voilà un élément clef de la bonne affaire réalisée par Renault – un facteur explicatif décisif et parfaitement contingent, pour ne pas dire anecdotique. Un élément qui intervient hors de tout modèle, de toute théorie, à l'écart de toute généralisation possible. Un élément rétif à tout effet de science, mais qui demeure néanmoins instructif. Dans les batailles industrielles, comme à la guerre, tout est question de *timing* et c'est souvent la faiblesse, la division ou la maladresse des adversaires qui rendent possible une victoire spectaculaire: voyez la bataille d'Austerlitz.

Dans le second tome, le témoignage sur les crises économiques est décentré. Ce ne sont plus seulement des représentants de l'entreprise qui parlent, mais aussi ceux qu'on appelle aujourd'hui des « parties prenantes », évoluant aux frontières et aux marges de l'entreprise et cherchant des solutions aux drames humains que la crise, mal résolue, d'une entreprise laisse traîner derrière elle: abandon des usines Chausson par Renault et Peugeot; liquidation de l'entreprise de distribution alimentaire Disco;

reprise de la filiale française du groupe suisse de mécanique Sulzer, après le désengagement de celui-ci; reconversion du bassin d'emplois de Valenciennes après la fermeture des mines; privatisation d'un organisme de gestion de HLM initialement placé sous la tutelle de la Caisse des Dépôts.

Ici encore, les témoignages valent par le détail des narrations. Ouvrons une page au hasard...: la page 103 du tome 2. C'est Frédéric Pascal, Président de la société centrale immobilière de la Caisse des Dépôts en 1996, qui parle:

« Lorsqu'une ville ou une collectivité publique voulait des logements ou des équipements, on les construisait, sans vraiment se préoccuper de ce que cela coûterait. La Caisse des Dépôts apparaissait comme une espèce de grand rhinocéros: une perte de 10, 20, 50 millions de francs était une piquûre d'épingle, dont personne ne se rendait compte... ».

Bref, en lisant ces deux tomes, on peut apprendre beaucoup sur ce qu'est une crise et sur la manière dont ceux qui essaient de la surmonter se la représentent... À condition de les lire en détail, et entre les lignes...

On peut regretter cependant que la mise en page de l'ouvrage n'incite pas beaucoup à cet exercice de lecture décalée. Des phrases sont mises en exergue et en couleur, en corps 36, au milieu de pages blanches et comme gravées dans le marbre. Ces maximes, à la manière d'un La Rochefoucault, donnent une idée à mon avis inexacte des enseignements qu'on peut espérer tirer de témoignages de praticiens. Ainsi, page 91: *« Une crise tire le plus mauvais de nous-mêmes, alors que dans une situation porteuse, on peut tirer le meilleur des hommes »*; et dans le tome 2, page 78: *« La*

motivation est essentielle, bien avant les compétences techniques», ou encore, page 188: «L'individualiste est générateur de risque».

La mise en page n'accorde-t-elle pas ici une place excessive aux philosophies personnelles et aux prises de positions éthiques et politiques des orateurs? Ce qu'ils ont fait n'est-il pas plus important et plus complexe que la morale qu'ils ont la prétention d'en tirer?

Une expérience éditoriale de grande diffusion est toujours intéressante pour les chercheurs. Celle tentée dans *Managements de l'extrême* m'a inspiré trois questions, auxquelles les sciences sociales d'aujourd'hui peinent à répondre:

– Jusqu'à quel point l'épistémologie des chercheurs en sciences sociales doit-elle se ressourcer à l'épistémologie des praticiens du management?

– Jusqu'où ne pas pousser trop loin l'attitude d'écoute empathique des praticiens, au risque d'abolir l'écart entre discours savant et discours profane?

– Jusqu'où peut-on pousser l'ambiguïté du statut d'un énoncé posé comme «véridique» ou «réaliste», bien qu'il se transforme, au fil de ses diffusions et rediffusions, de ses déplacements d'une arène discursive à l'autre, d'un public à l'autre?

L'expérience menée par Michel Berry propose implicitement à ces trois questions une réponse qu'on pourrait résumer en trois affirmations: non, il ne faut pas craindre de se ressourcer à l'épistémologie des praticiens; non, l'empathie n'est pas un problème, dès lors qu'on la combine avec un dispositif maïeutique à même de pousser les praticiens dans leurs retranchements; et enfin, oui, une fois le compte rendu écrit par une bonne plume, une fois l'incontournable approbation de l'orateur obtenue et les inévitables contraintes d'écriture prises en compte, le texte reste à peu près invariant, même si les conditions de publication et de réception altèrent inévitablement les interprétations qui peuvent en être faites.

«Pour l'historien, un document n'informe jamais sur ce à quoi il se réfère, mais sur les conditions dans lesquelles il a été produit, énoncé, reçu».

Ce précepte fondamental de la critique des sources, souvent rappelé par Roger Chartier, il ne faudra pas le perdre de vue, crayon en main, quand on voudra décoder ce très utile écho de «ce qui s'est vraiment passé» dans les séminaires de l'École de Paris et, en remontant encore plus loin dans le temps, dans les entreprises auxquels les orateurs font référence, lorsqu'ils présentent un témoignage devant leurs pairs.

Ces précautions de lecture – d'ailleurs valables pour tout document – seront particulièrement nécessaires, s'agissant de témoignages construits dans un lieu social – L'École de Paris du Management – où se mêlent des traditions scientifiques en quête d'une épistémologie de l'action et une forme de sociabilité issue des traditions spécifiques aux grands corps d'ingénieurs de l'État, en France. En effet, ce sont toutes ces traditions, à la fois savantes et sociales, qui se trouvent mobilisées «pour rendre compte de la pratique». Cette longue chaîne de mobilisations et de traductions ne doit pas être passée sous silence, car elle fait aussi l'intérêt de cet ouvrage, dont l'ambition est finalement de transmettre un «compte rendu» depuis les gouvernants jusqu'aux lecteurs profanes, ces «citoyens» auxquels cette république des savants voudrait enfin rendre des comptes.

Ainsi, ces deux tomes resteront une précieuse – et rare – balise pour qui voudrait adopter une attitude compréhensive sur la marche des affaires, et tenter de les saisir d'un point de vue à la fois individuel et collectif, à la fois proche et distancié du grand corps de ceux qui les font – un grand corps tellement secoué par toutes ces expériences «extrêmes» qu'il pourrait bien finir par se déglisser...

Par Michel VILLETTE, ENSIA

FOUCAULT ET LA GESTION: QUEL RAPPORT?

À propos du livre sous la direction de Armand HATCHUEL, Éric PEZET, Ken STACKLEY, Olivier LENAY, *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 2005.

Rendre compte d'un colloque est toujours une entreprise périlleuse. C'est un peu comme rendre compte d'une pièce de théâtre où le critique omettrait de citer tous les acteurs et se concentrerait sur la mise en scène, c'est-à-dire sur le travail du metteur en scène, qui aurait plus ou moins trahi l'auteur en le sur-interprétant, ou alors en péchant par anachronisme. Shakespeare trahi, dans son *Marchand de Venise*, avec un Shylock «revisité», devenu banquier new-yorkais avec une kippa sur la tête, maniant la machine Reuter (1). L'auteur ainsi «revisité» est le philosophe Michel Foucault. Le colloque, tenu à l'École des Mines de Paris les 12 et 13 décembre 2002, s'intitulait étrangement *Organiser, après Foucault*; de ce colloque sortira un livre, trois ans après, avec un titre beaucoup plus explicite *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*.

C'est ce titre qui m'a intrigué, dans la mesure où il laisse entendre l'existence d'un lien entre le travail de Foucault et les travaux qui pré-occupent les chercheurs en gestion. N'y a-t-il pas un risque de détournement – le risque de faire dire à Foucault beaucoup plus qu'il ne dit? Pour aller plus loin, ne court-on pas le risque d'appliquer une grille de lecture comme une applique sur un mur? Peut-être, mais Foucault aurait répondu que l'auteur doit savoir disparaître

(1) *Le Marchand de Venise*, opéra mis en scène par Andrei SERBAN, Comédie Française, salle Richelieu, Paris 2002.

pour devenir, qu'il le veuille ou non, le sujet de sa réception. Leçon d'humilité: «*Des gens qui ne s'intéressaient pas à ce que je faisais ont commencé tout d'un coup à m'étudier. Et je me suis vu embarqué à leurs côtés, sans avoir été obligé de déplacer mon centre d'intérêt*» (2). Inversement, invoquer l'héritage de Foucault pour comprendre les organisations aujourd'hui est tout à fait stimulant; c'est sortir Foucault d'un travail d'exégèse et le déplacer volontairement sur un terrain qui n'était pas le sien, ce qui est finalement une façon de le rendre vivant. Le livre est une réponse positive à Michel Foucault lorsqu'il écrit *j'espère que la vérité de mes livres est dans l'avenir*. (3)

Une autre motivation à rendre compte de ce livre relève aussi d'une curiosité plus personnelle; lors d'un colloque organisé à Dourdan sur la division du travail, il y a trente ans, le travail ouvrier était, bien sûr, analysé, mais aussi celui des cadres. Et le nom de Foucault était déjà évoqué, très timidement, pour dire aux chercheurs de l'époque qu'il fallait «utiliser» *Surveiller et punir* pour mieux comprendre les techniques de gestion, qui commençaient à être comprises non plus comme de simples outils mais comme des technologies de pouvoir: on parlait alors de «technologie invisible», pour reprendre le célèbre texte programmatique (4). C'était en fait faire référence à ce qui sera appelé dans le colloque de l'École des Mines, «le premier Foucault», le Foucault le plus facile à lire; les développements sur Jeremy Bentham et son panoptique

étaient source de stimulation pour un chercheur français qui essayait de comprendre l'irréversible fonctionnalisation du contrôle au sein des grandes organisations. Pendant le colloque, cet emploi du Panopticon sera fustigé comme étant une béquille pédagogique assez facile pour opposer surveillants et surveillés. Soit...

Pour rendre compte du colloque, je voudrais attirer l'attention sur ses deux principaux artisans: Ken Starkey et Armand Hatchuel, qui s'interrogent avec d'autres, dont Romain Laufer, sur le fait de savoir si, oui ou non, Foucault peut être une source d'interrogation pour ceux qui s'intéressent aux théories des organisations. Cette focalisation à l'inconvénient de passer sous silence les nombreuses et riches interventions, qui s'organisent autour de trois autres interrogations: 1, une interrogation sur les dispositifs de gestion ou les instruments de l'action collective; 2, une interrogation sur les dispositifs du sujet; 3, une interrogation sur le concept de gouvernabilité mis en avant par Foucault. Ces trois parties définissent des champs distincts et peuvent être lues séparément selon l'intérêt «disciplinaire» du lecteur. La dernière partie, portant sur la gouvernabilité de l'action, est certainement celle qui peut renouveler la problématique des sciences politiques en abordant l'État par le biais de l'instrumentation de l'action publique, rejoignant du même coup les chercheurs en gestion qui travaillent sur le management public.

Un colloque a toujours une histoire et on ne se réunit pas autour d'un thème par hasard. La rencontre entre les deux metteurs en scène s'est faite à partir d'un livre *Foucault, management and organization theory*; des universitaires anglais ou américains qui lisent et s'inspirent de Foucault pour «lire» les organisations! Une revue classée en rang A dans les écoles françaises de gestion comme *Organization studies* «abrite» une série de

recherches s'inspirant de Foucault, que n'oserait abriter la *Revue Française de Gestion*. Il est paradoxal de constater que les revues de gestion considérées par les gestionnaires de programmes de recherche en France comme représentatives de la «seule bonne» recherche en gestion, publient des articles dont le contenu se réfère à des philosophes français bien éloignés des questions de gestion ou d'organisation! Il existe en fait au Royaume-Uni, mais aussi aux États-Unis, au sein des écoles de gestion, des sociologues «critiques» – ce qui n'est pas le cas en France. Les sociologues sont moins dans les écoles de gestion qu'à l'Université ou au CNRS, où ils peuvent se livrer en toute liberté à une sociologie critique de la gestion (traduction libre de «*critical studies in management*»). Sous l'impulsion de sociologues comme Pierre Tripier et Valérie Broussard, des travaux de qualité ont pu se développer et donner lieu à plusieurs publications stimulantes, comme *L'Aveuglement organisationnel* (5) ou *Délits de gestion* (6). Rien de comparable, au Royaume-Uni. Ken Starkey montre comment Foucault – le Foucault de *Surveiller et punir* – a été, d'une certaine façon, maltraité par les chercheurs «critiques», qui voulaient à tout prix dénoncer et juger, et qui finalement s'abritaient derrière la renommée de Foucault, l'auteur le plus cité dans les travaux universitaires anglo-saxons, pour développer des analyses freudo-marxistes plus ou moins molles sur l'exercice de la domination. Ce premier Foucault aurait été trop utilisé de façon réductrice, voire simpliste dira Starkey aux chercheurs de *critical studies*, qui avaient tendance à voir des Panopticon partout et à aller trop vite en besogne dans l'assimilation des organisations à un univers carcéral. Jean-Claude

(2) «Les réponses du philosophe» *Dits et écrits*, tome II, pp. 805-809 cité par Pierre LASCOURMES dans la quatrième partie du livre portant sur la gouvernabilité en action.

(3) *Dits et écrits* III, p. 85.

(4) Michel BERRY, *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG École polytechnique, 1983; Jean-Claude MOISDON, *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.

(5) Éditions du CNRS.

(6) S. MAUGERI, Éditions La Dispute, Paris, 2001.

Moison, pionnier dans la traque des instruments de gestion, insistera d'ailleurs sur le fait que les dispositifs de gestion ne sont en fait jamais des panoptiques.

Armand Hatchuel fait une analyse au second degré de Foucault, en allant à l'essentiel, c'est-à-dire en essayant de comprendre le programme de recherche du philosophe. Son analyse s'appuie principalement sur son texte *Qu'est-ce que les Lumières (7)?* Hatchuel montre que le programme de recherche de Foucault est plutôt réjouissant pour les chercheurs, à qui l'on demande de clôturer leur travail par des conclusions définitives. Cela consiste à dire que nous sommes condamnés à l'inachevé et que tout le travail du chercheur en gestion consisterait à «faire avec» cette problématique de la contingence et à en tirer toutes les conséquences. Hatchuel retrouve dans ce programme ses propres recherches sur ce qu'il nomme *une épistémologie de l'action collective*: partir de «ce que font les gens et comment ils le font», et non de ce qu'ils pensent ou disent faire ou, dit autrement, partir *des formes de rationalité qui ordonnent les manières de faire*. C'est là où le programme de Foucault sur le rejet d'un projet métaphysique qui déboucherait sur un humanisme stable rejoint le programme, en gestion, pour une épistémologie de l'action collective. Il ne s'agit plus, alors, de s'appuyer sur le premier Foucault, celui qui séduit encore les chercheurs en gestion travaillant sur les dispositifs de savoir/pouvoir, et qui risque de déboucher sur une clôture trop rapide. Le Foucault stimulant est celui qui se pose la question «d'une ontologie historique de nous-même», celui qui postule un statut ontologique de l'humain qui laisserait la part belle à la liberté – certes historiquement située mais qui rend possible l'invention –,

(7) Traduction de «What is enlightenment?» in *The Foucault Reader*, Editor Paul RABINOV, New-York, Pantheon Books, 1984. Traduction reprise dans *Dits et écrits IV*.

celle qui desserre l'étau d'un déterminisme trop mécanique. Quelles conséquences tirer pour un programme de recherche en gestion? J'en retiendrais deux, à la lecture du livre. Tout d'abord, s'affranchir des sciences sociales et abandonner l'idée que la gestion serait au carrefour des autres disciplines. Ensuite, mettre l'action au centre d'une nouvelle théorie et imaginer *un après-Foucault* où les chercheurs en gestion étudieraient de près la façon dont les acteurs agissent dans les organisations en se créant des espaces de liberté. On le voit, l'ambition de ce livre n'est pas mince: il s'agit d'un véritable appel à fonder une nouvelle discipline.

Par Jean-Michel SAUSSOIS,
ESCP-EAP

MYTHOLOGIES DES «MODERNES»

À propos du livre de Philippe D'IRIBARNE, *L'Étrangeté française* Paris, Seuil, 2006.

L'ethnologie s'était donné un grand projet: dévoiler les légendes qui commandent aux hommes des sociétés primitives, pour les faire accéder à notre monde de raison, d'égalité démocratique et de progrès. L'idée est même illustrée par Hergé – «le Jules Verne des sciences humaines» (1) – lorsque, dans *Tintin au Congo*, le jeune reporter, muni d'une caméra et d'un gramophone, enregistre les manigances d'un sorcier africain et d'un gangster. Puis, projetant le film dans la case communautaire, du même coup, il renverse le pouvoir obscurantiste du sorcier et il permet au village d'accéder à la magie nouvelle du cinématographe. Dès lors que la raison aura eu raison des croyances ancestrales – et des anthropologues, devenus

(1) Michel SERRES, *Hergé mon ami, Etudes et portrait*, Éd. Moulinsart.

inutiles – les sociétés pourront se vouer aux pouvoirs de la rationalité et de l'efficacité économique.

Ce projet a toutefois rencontré deux limites.

La première est de ne pas avoir achevé la conversion annoncée. De nombreuses sociétés semblent, plus que jamais, attachées à des traditions contraires aux lumières des Modernes. Le monde en donne de nombreux exemples, qu'il s'agisse de sorcellerie (en Afrique subsaharienne), de castes (en Inde), d'honneur clanique (dans le monde méditerranéen), etc. Et au-delà, une myriade de pratiques, plus ou moins perceptibles, persiste, au nom – c'est selon – de la religion, de la voie tracée par les anciens, des institutions, de ce qu'impose le regard social ou, plus simplement, du sens du devoir.

La seconde limite est de n'avoir pas étendu sa portée scientifique aux «sociétés modernes», autrement qu'à propos de pratiques isolées (la sorcellerie dans le bocage normand, les confréries gastronomiques, ou le métro comme lieu tribal) (2). Peut-on regarder nos sociétés, dans leur ensemble, comme étant sous l'emprise de récits fondateurs capables d'en organiser les représentations sociales et l'ordre politique?

Ce sont ces deux limites que Philippe d'Iribarne s'emploie à repousser depuis plusieurs années. L'auteur avait précédemment décrit ce que l'organisation quotidienne des entreprises doit à leur «culture politique», c'est-à-dire à «l'idée que l'on se fait dans chaque pays de la bonne manière de vivre et de travailler ensemble» (*La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989).

Philippe d'Iribarne avait ensuite éclairé la dureté dans le monde économique et social – le chômage et l'exclusion – qu'impose, en

(2) Voir successivement, Jeanne FAVRET SAADA, *Les Mots, la mort, les sorts, la sorcellerie dans le bocage*, Paris, Gallimard; Jean-Pierre WARNIER (dir), *Le Paradoxe de la marchandise authentique*, Paris, L'Harmattan, 1994; Marc AUGÉ, *Un ethnologue dans le métro*, Paris, Hachette Pluriel Référence.

France, le «*récit de libération*» né dans le sillage des Lumières (*Vous serez tous des maîtres*, Paris, Seuil, 1996). C'est dans cet ouvrage, passé trop inaperçu, que l'auteur a montré pour la première fois le principe «*d'un récit des origines*» capable, à l'instar des mythes, de structurer notre regard social. Puis, à l'occasion d'un travail sur les comparaisons internationales (*Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998), il a exploré les variantes anglaise, allemande et française de la promesse des Lumières.

L'étrangeté française renoue avec cette approche des mythes qui – dans toute société – commandent la façon de donner du sens à l'ordre social et politique, pour en donner, en ce qui concerne notre pays, une description très achevée. Son livre commence par mettre au jour les aspirations de «*grandeur*», de «*pureté*» et «*d'universel*» qui hantent la société française. Puis il montre leur influence structurante dans les débats actuels, qu'il s'agisse de gestion des entreprises, de politique de l'emploi, de réforme scolaire ou d'intégration des immigrés. Inscrivant ses pas dans ceux de Tocqueville, l'auteur arpente les nombreux aspects de notre vie démocratique et économique. Il ausculte de multiples dimensions qu'un regard non averti «*pourrait prendre pour une collection éparses d'héritages singuliers*», montrant ce que toutes doivent à une même manière d'énoncer le lien entre les individus et la société.

L'auteur reprend l'idée des anthropologues, selon laquelle toute société a besoin «*de mythes pour surmonter, en esprit, ses contradictions*». Les sociétés occidentales, héritières des Lumières, doivent justifier «*côté liberté, l'impossibilité de se passer des formes d'autorité, côté égalité, l'hétérogénéité foncière des êtres humains*». Constituées au XVIII^e siècle autour de l'idée de liberté, ces sociétés n'en ont cependant pas fait la même lecture. Devant en borner les limites, chacune d'elle a donné de la liber-

té une lecture conforme à ce qui, dans sa tradition propre, définissait l'état d'«*affranchi*». Au point, pour les unes, de faire passer pour acceptable ce qui, pour d'autres, peut être tenu pour indigne. Le monde issu de la vieille Angleterre a eu les yeux rivés sur le respect de la propriété et l'obéissance à la loi commune. Il a bénéficié, dès ses débuts, d'une cohérence entre sa vision de la dignité et le libre cours donné à la compétition économique. En revanche, la lecture française a lié «*l'idée de liberté à la noblesse, et l'idée d'égalité à un accès partagé à celle-ci*». Ce faisant, Philippe d'Iribarne éclaire une société française pétrie des idées de grandeur, d'universel, de rangs, de statut, mais méfiante, aussi, à l'égard de ce qui abaisse, des intérêts particuliers, des logiques marchandes et de toute discrimination.

Nous relèverons principalement deux aspects de l'approche adoptée par Philippe d'Iribarne: d'une part, la solidité de la méthode; d'autre part, ses conséquences pour l'avenir de l'analyse économique et sociale.

Il faut souligner la complexité d'une analyse qui, à chaque instant, évite l'esprit de système.

Par exemple, loin de proposer un unique récit d'où tout procéderait, Philippe d'Iribarne décèle diverses versions concurrentes d'un même idéal de «*grandeur*» et de «*pureté*». Il en montre trois visions distinctes, dépeintes par Proust et, qu'à sa manière, Bourdieu a validées. Chacune a sa grammaire propre, suivant qu'elle se conçoit à l'intérieur de l'univers aristocratique (épris de noblesse et de générosité), clérical (épris de raison et d'universel) ou bourgeois (épris de permanence et d'ordre). Ces versions peuvent aussi se combiner, ou, parfois, se contredire entre elles.

Si les mythes imposent leur regard aux humains, à lire l'auteur, ils ne le font visiblement pas de façon uniforme. Ainsi, dans la vie économique, faute de pouvoir effacer

toute subordination hiérarchique, le mythe se contente plutôt d'«*approximations acceptables*» (en France, l'indépendance que procure un statut mettant à l'abri du risque de sujétion). Il en est autrement dans le monde scolaire, où l'idéal de la fin de toute discrimination a pleinement imposé sa logique (justifiant par exemple le collège unique), laissant alors les individus concrets aux prises avec des réalités inconfortables (lorsqu'un professeur doit intéresser certains élèves aux beautés de Phèdre...). Autre domaine, autre approche encore: celui de la coupure entre l'«*espace public*» – où doit régner l'égalité citoyenne – et l'«*espace privé*» – où chacun peut cultiver ses particularismes. L'auteur montre que ce principe s'est étendu différemment selon les pays. Dans l'univers anglo-saxon, l'espace public se limite aux aspects légaux et politiques; pour le reste, les individus peuvent se regrouper en communautés particulières. Tandis que, dans l'univers français, l'espace public s'est étendu à la sphère sociale; l'obligation de non-discrimination implique l'effacement des particularismes et une obligation formelle de mixité sociale.

L'auteur supprime l'ancienne coupure qui opposait les sociétés à mythes et les sociétés de l'histoire. Les logiques d'interprétation orientent les changements sociaux, mais elles voient simultanément leur contenu évoluer. Si, au cours du siècle dernier, les rapports économiques ont profondément changé, les conflits et les réponses ont été différents dans les histoires américaine ou française. Aux États-Unis, les luttes sociales ont été menées autour de l'idéal d'un contrat et d'un contexte de négociation équilibré («*fair*»). En France, différente a été l'idée du «*statut*», source de dignité (et de devoirs), s'opposant aux logiques de marché, qui suscitent toujours une hostilité spontanée.

Ce serait faire preuve de quelque aveuglement que de reprocher à

Philippe d'Iribarne de faire se plier les faits à son modèle. Ce qui, sans cesse, attire son regard, ce sont les moindres écarts entre le discours et les pratiques. Petit à petit, il montre comment les figures de « grandeur », de « noblesse », « d'universel » propres à une vision française – en s'appliquant à des humains de chair et de sang plongés dans les courants d'une économie mondialisée – sont cause d'incohérences.

Cette approche a des conséquences importantes. Elle montre que les sociétés « traditionnelles » ne sont pas les seules à conserver des traits archaïques : les mythes « modernes » diffèrent selon les « traditions » dans lesquelles ils se sont inscrits. Ce sont même celles-ci qui continuent de leur donner leur vigueur et leur cohérence propre.

L'analyse éclaire les contradictions de notre société et les voies possibles du changement. La modernisation ne consiste pas à effacer les croyances profondes d'une société pour y substituer une bonne rationalité, mais à retrouver des cohérences nouvelles.

Le livre jette une lumière neuve sur des problématiques qui nous sont assez spécifiques : la sacralisation du service public, la « préférence » pour le chômage, la crise permanente de l'éducation, l'affaire du voile islamique, les émeutes des banlieues, le vote « contre » la constitution européenne et les réactions qu'il a suscitées, jusqu'à la crise du contrat première embauche (CPE), qui n'est pourtant apparue qu'après la rédaction de l'ouvrage. Nous y voyons les rouages qui, disait Tocqueville, font « des Français, la nation la plus brillante et la plus dangereuse en Europe ».

Le lecteur français de l'ouvrage de Ph. d'Iribarne se retrouve dans la situation de l'indigène à qui l'ethnologue vient de montrer l'aspect contingent de ses légendes. Nous comprenons mieux cette stupeur qui nous saisit, lorsque nous percevons à quel point nos combats,

pourtant menés au nom d'une liberté « universelle », ne sont pas compris par d'autres nations que la nôtre.

Cependant, l'Amérique de Bush est-elle plus « moderne », elle qui donne à voir, lors de la dernière cérémonie d'investiture « le président, son prédécesseur, leurs épouses et toute la compagnie en prière, la tête pieusement entre les mains » ?

Il ne s'agit pas de tourner le dos à nos mythes pour laisser place à un monde de rationalité et d'optimum. L'adaptation de notre modèle, souligne l'auteur, ne pourra se faire qu'en comprenant les logiques durables. À la différence des commentateurs qui multiplient les recommandations incantatoires sur une adaptation au modèle suédois, il invite à « entrer dans la distinction entre les archaïsmes et une culture », entre ce qui est réformable et ce qui est plus immuable. Il s'agit de trouver des voies réalistes, évitant à la fois de reproduire l'« arrogance française », seule à croire à son universalisme, et de nous noyer dans un vain mimétisme des pratiques anglo-saxonnes (à l'instar du libéralisme économique, qui sert de principal modèle européen). La critique que l'on peut adresser à l'auteur est de ne donner que quelques pistes pratiques (il évoque ainsi l'idée selon laquelle les élites peuvent montrer pour elles-mêmes la grandeur des renoncements).

Le grand projet ethnologique est donc dépassé. Il est vain de demander aux socio-anthropologues de dévoiler des archaïsmes sociaux, et de laisser ensuite la rationalité des économistes dicter sa loi. Pareille dichotomie relève désormais du monde de Tintin et de Jules Verne. Une lecture pluridisciplinaire est nécessaire pour comprendre ce que les cohérences culturelles recèlent de dynamiques nouvelles.

Par Alain HENRY, Agence Française de Développement

LA PSYCHOLOGIE AU CHEVET DU TRAVAIL

À propos du livre de Dominique Lhuillier *Cliniques du travail*, Éditions Érès, collection Clinique du travail, 2006.

Le nouveau livre de Dominique Lhuillier vient à point nommé pour participer au débat sur les manières de comprendre et de transformer le travail. Il permet de préciser ce que « travailler » veut dire dans l'approche psychologique clinique. En outre, il développe trois problématiques de la subjectivité au travail : les situations professionnelles à risques, les stratégies collectives de défense et l'activité empêchée. Il plaide pour une prise en considération du travail entendu comme confrontation corporelle et psychique au « réel », comme « épreuve ».

L'auteure observe que les transformations du travail et de son organisation produisent des tensions relationnelles et des pathologies spécifiques (troubles musculo-squelettiques, stress, charge psychique, *burn out* (*), harcèlement, sentiment d'insuffisance...). Elle signale que les plaintes subjectives se diversifient, se multiplient et se généralisent à tous les niveaux de l'organisation. Elles donnent lieu à l'expression d'une demande sociale accrue d'interventions des « psy » dans le travail. La réponse de la profession ne va pas de soi. Dominique Lhuillier pointe le risque qu'elle ne fasse renforcer des fonctions adaptatrices et réparatrices tout en accentuant l'individualisation. Les cliniques du travail, dans ce contexte, ont leur mot à dire.

Mais qu'est-ce donc que « travailler » ? Nous savons que ce terme prend des sens fort différents selon les champs disciplinaires et les pratiques. L'auteure rappelle une définition donnée

(*) *burn out*: épuisement provoqué par le stress au travail.

par les cliniciens – celle qui se réfère à l'anthropologie technique: «*Le travail est la scène où se joue simultanément et dialectiquement le rapport à soi, le rapport à autrui et le rapport au réel*». Cette troisième pointe du triangle est sans doute l'aspect le plus important de la définition. Le réel est «*ce qui résiste*» et «*ce qui ne peut être symbolisé*» (Ch. Dejours). Il est ce qui ne peut être totalement prévu, maîtrisé et dit dans le prescrit. Le travail réel est ce qui peut permettre de faire face à l'imprévu, convoquant alors l'invention et la créativité du sujet. Les collectifs peuvent réorganiser le travail, face à la résistance du réel et à l'insuffisance du prescrit, accédant ainsi à l'action publique et à la reconnaissance de cette contribution. Parler son travail, c'est «*dire son intelligence*». L'auteure souligne le risque de dévoiement lorsque les dispositifs d'échange ne font que favoriser la réflexivité narcissique, sans développer le travail réel.

Cette conception du travail est assez récente en clinique: un retour aux filiations théoriques permet de montrer que le travail a dû se construire une place. La psychologie clinique de Janet, Freud, Lagache, Favez-Boutonnier, Barus-Michel a, contre la psychologie expérimentale, proposé la démarche clinique comme observation de la personne totale dans des situations réelles. Toutefois, elle ne porte pas le regard sur le travail lui-même. La psychosociologie (Mayo, Roethlisberger, Lewin, Bion, Kaës, Anzieu, Jaques et Enriquez, notamment) étudie la dynamique des groupes, des organisations ou des institutions, en considérant le travail comme un contexte. S'il a montré l'importance de l'engen-

drement réciproque du social et du psychique, ce courant n'a cependant pas considéré le travail comme ce qui confronte le sujet à la résistance du réel. Le risque est alors de développer une théorie

sa privation, ses risques, sa répétitivité ainsi que la question de la servitude. Dominique Lhuillier souligne l'apport de deux courants récents de la psychologie clinique du travail: la psychodynamique du travail, créée dans la tradition psychanalytique par Christophe Dejours, d'une part, et, d'autre part, la clinique de l'activité, qu'Yves Clot a fondée dans l'héritage conceptuel de Bakhtine et Wygotski.

Ces approches cliniques ont en commun de mettre à jour les processus et donc «*d'atteindre du général au-delà des singularités individuelles, mais à partir d'elles*». La clinique est une pratique de recherche-action, dans laquelle le chercheur et son objet, pour être de même nature, contribuent ensemble à la compréhension et à la transformation des situations. Le clinicien s'adresse à des «*sujets connaisseurs*». Il construit un cadre permettant une démarche réflexive, dont l'enjeu est la coconstruction du sens. Il n'intervient qu'avec une demande, négociée. Il offre de

«*renforcer le pouvoir d'agir des professionnels sur les situations-problèmes auxquels ils sont confrontés*», d'«*inventer de nouvelles manières de faire et de penser*». Il s'engage dans la recherche, «*se laisse affecter*» par elle. Le clinicien analyse autant les processus que les résultats. Il assume que toute recherche transforme ce – et ceux – qu'elle étudie.

Dans la seconde partie de l'ouvrage, Dominique Lhuillier présente les résultats de ses recherches cliniques du travail, auprès de surveillants de prison, de soignants hospitaliers, de policiers, de salariés du nucléaire ou encore de placardisés en entreprises. Elle expose et mobilise les principales théories cliniques précitées, offrant à l'oc-

Dominique Lhuillier

Cliniques du travail

ères
Clinique du travail



scientifique et une pratique de réflexivité sociale sans référence au réel. En revanche, Mendel, avec ses concepts d'action et d'acte, lui accorde une véritable place et en explore l'«*énigme*».

D'autres approches cliniques considèrent que le travail a une place centrale comme activité matérielle et symbolique, constitutive du lien social et de la vie subjective. Les fondateurs de la psychopathologie du travail, Sivadon, Veil et surtout Le Guillant (dont des écrits, présentés par Yves Clot, viennent d'être publiés dans la même collection), ont ouvert la voie à une observation des problèmes subjectifs propres au travail:

casation de subtils développements théoriques.

L'analyse psychologique clinique montre que la représentation du risque est toujours liée à un point de vue sur l'activité. Dans un métier, elle résulte d'une reconstruction des savoirs et des refus de savoir, à l'épreuve de l'expérience et des défenses. La compétence réelle permet de faire face aux risques du métier: elle dessine le périmètre du risque acceptable, celui pour lequel il est possible de trouver des ajustements. L'auteure prend le cas des surveillants de prison. Elle montre que les arrangements entre eux, et avec les détenus, pour rendre la situation supportable, se déploient en dépit du danger intrinsèque à cette activité relationnelle paradoxale. Les milieux de travail construisent des représentations du risque. Celles-ci résultent d'une sélection, exagération ou occultation des différents risques. Ici, la peur (d'un danger connu) se distingue de l'anxiété (la conscience d'un manque de savoir ou de savoir-faire, le sentiment d'impuissance) et de l'angoisse (sentiment d'une menace sur l'identité et l'intégrité). Celle-ci peut surgir lorsque les frontières sont brouillées. Ainsi en est-il des «*travailleurs du corps*» qui manipulent des objets «*dégoûtants*». Lorsqu'ils éprouvent un doute sur la limite entre la vie et la mort, le dedans et le dehors, le fantasme et la réalité, ils sont saisis par l'angoisse de dilution du

moi. D. Lhuilier mobilise ici la théorie du *Moi-peau* (D. Anzieu) pour comprendre les différentes formes d'angoisse relatives à l'intégrité du moi, en situation de travail.

L'ouvrage se poursuit par une présentation de la théorie psychodynamique du travail à propos des stratégies collectives de défense. Ces stratégies sont construites par les collectifs pour faire face aux situations dangereuses. Il s'agit notamment du déni et du clivage. Sont présentés les concepts «*d'idéologie défensive de métier*» comme «*défense de la défense*» (Ch. Dejours) dans un groupe professionnel plus large. Est souligné, avec Kaës, le caractère défensif de ces idéologies corporatistes. Ces théories permettent de mieux comprendre les défenses construites dans le travail des soignants en gériatrie, par exemple, ainsi que «*l'esprit de corps*» des policiers. L'auteure suggère, enfin, l'intérêt de cette approche clinique des défenses pour comprendre l'imaginaire social.

Un dernier chapitre fait une synthèse de la théorie de «*l'activité empêchée*» (Y. Clot) dans les organisations tayloriennes et dans le management contemporain lorsqu'il enjoint, tout en l'interdisant, le recours à la subjectivité. L'auteure termine par une description clinique du «*désœuvrement imposé*», c'est-à-dire de la «*placardisation*» dans les entreprises: sa forme visible, ses

dimensions discrètes, son vécu psychosocial. Elle propose des tactiques de dégageant de cette situation douloureuse. Cette analyse montre, en creux, à quel point le travail est central dans la construction d'une place sociale et pour le développement subjectif de chacun.

Cet ouvrage présente la psychologie clinique anglo-saxonne et française. Il contribue à développer ces deux traditions et vient alimenter le débat au sein du champ psychologique. Mais ce livre intéressera également sociologues, ergonomes, économistes, gestionnaires, médecins et consultants. Si l'on peut regretter que la confrontation avec d'autres conceptualisations du travail (notamment celle des gestionnaires) n'y soit pas davantage traitée, ce livre contribuera, sans doute, à poser les termes du débat. Cette synthèse montre que l'approche clinique du travail est, à bien des égards, éloignée des certitudes dominantes sur les manières de «*conduire le changement*» et de répondre à la plainte subjective. Aussi, tous ceux qui interviennent sur l'activité des autres, qu'ils soient «*psy*» ou non, trouveront ici de quoi fabriquer des échappées belles pour leur propre travail.

Par Marie-Anne DUJARIER
maître de conférence
en sociologie à l'université
de Paris III et à l'École
polytechnique