

Lionel Prud'homme

PERFORMANCE DES COMITÉS EXÉCUTIFS

Jeu des affinités
et du hasard



EYROLLES

Éditions d'Organisation

Performance des comités exécutifs

Jeu des affinités et du hasard

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54386-5

Lionel Prud'homme

Performance des comités exécutifs

Jeu des affinités et du hasard

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Avant-Propos	IX
Introduction	1
L'entreprise et le travail	1
Les mondes invisibles de l'entreprise	2
Les mécanismes de la dirigeance	2
Un monde de performances ?	3
L'entreprise : un monde des affinités ?	4
L'entreprise : un monde de raisons et d'émotions	5
Au cœur de la dirigeance : les jeux pratiques des échanges	6
La dirigeance ou les jeux des affinités, des désirs et du hasard	7

Partie 1

L'entreprise : un monde de raisons et d'émotions

Chapitre 1

Du quotidien des mondes visibles... ..	11
Un monde transactionnel	12
L'ordre des choses	13
La puissance de la numération	15
La standardisation des processus	17
Un temps dominant	18
L'objet du discours	22
En résumé	25

Chapitre 2

... au quotidien des mondes invisibles de l'entreprise	27
Les rites au quotidien	28
Les affiliations par les lieux et le temps	32
Les activités du dedans/dehors	35
Les moments d'« en prise »/de « lâcher prise »	37
Les pratiques buissonnières : les formes douces	40
Les pratiques buissonnières : les formes dures	42
En résumé	46

Partie 2

Les fondations de la trame affinitaire

Chapitre 3

L'identité individuelle ou la première pierre	49
Raison, désirs et émotions	49
Un air du temps : le souci de soi	52
L'individu et une pluralité de soi possibles	54
Le rapport à autrui	57
L'ère de l'invention de soi	58
Une négociation identitaire	60
En résumé	62

Chapitre 4

L'échange ou le principe actif	63
L'ordre marchand	64
L'ordre relationnel	69
Les constituants du lien affinitaire	74
L'amorçage de la relation	79
La notion d'attachement	82
Le jeu des relations et des affinités	87
La lutte pour la reconnaissance et le pouvoir	93
En résumé	100

Partie 3

Une analyse au cœur des comités exécutifs
et de l'entreprise

Chapitre 5

De la trame à la typologie des modèles affinitaires	105
Affinités électives et sélectives	106
Une typologie des profils d'action d'un comité exécutif	112
Échanges, opinions, potins, etc. : des jeux autour du sens	115
Les modèles de résonance	118
Les réseaux à liens forts et à liens faibles	120
Les temporalités de la propagation	122
En résumé	124

Chapitre 6

Des modèles affinitaires à la performance de l'organisation	127
L'entreprise : un monde en percolation	128
Les cadres de mémoire	130
Une histoire d'entreprise qui se crée et s'actualise	132
Le travail de percolation	134
La capacité de mise en récit et de mise en cohérence	136
Situations, profils et performance : l'épreuve des faits	142
En résumé	149

Conclusion	151
La dirigeance : l'Art de diriger... ..	151
... et de se diriger	153

Annexe	155
---------------------	------------

Bibliographie	157
----------------------------	------------

Notes	173
--------------------	------------

Index	193
--------------------	------------

Avant-propos

Ce livre est le fruit de rencontres. La toute première est celle avec Frank Bournois, professeur à l'université Panthéon-Assas, qui m'a amené, au cours des nombreuses discussions qui ont suivi, à formaliser et à écrire mes réflexions sur les modes de fonctionnement de l'entreprise. Rien ne me prédisposait particulièrement à investir les rivages théoriques, c'est-à-dire les théories des sciences humaines en général.

Cette rencontre a été le départ d'une double exigence, celle de pouvoir rendre compte d'une pratique professionnelle établie sur 25 ans dans le domaine des hommes et des organisations et celle de la confronter avec des théories centrées sur l'analyse des hommes et de l'entreprise. Fruit des circonstances (?), cette rencontre m'a obligé à effectuer une relecture de mes expériences du quotidien dans des mondes multiples de l'entreprise et au sein d'entreprises différentes.

Par ses conseils chaleureux et avisés, ses nombreux encouragements, mais aussi par ses critiques constructives, Frank Bournois a participé à ce que ce travail aboutisse. Enfin, hasard des affinités, il a jeté un pont entre moi et d'autres professeurs à qui je dois, à travers des échanges amicaux, d'avoir poli mon ouvrage et aiguisé mon regard. Leurs apports sont nombreux et balisent certains passages du livre.

C'est ainsi à Jacques Rojot, professeur également à l'université Panthéon-Assas, que je dois d'avoir trouvé le fil rouge du livre lorsque, au cours d'un échange, par malice ou par provocation, il me

posa la question de savoir : « À quoi sert un comité exécutif ? ». Il faut avouer qu'après un temps d'amusement cette question me laissa perplexe. L'universitaire mettait le praticien dans l'embarras.

L'actualité nous montre que les règles de gouvernance et de dirigeance, du fait de la crise hyperbolique que nous traversons, sont mises à la question, oscillant entre questionnement moral et questionnement éthique. Les mondes de l'entreprise ne laissent personne indifférent. Ils suscitent : intérêt, mises en cause, jugements, analyses, commentaires, etc. L'entreprise est, au cœur de nos sociétés, un sujet en débat. Le livre essaie modestement de lever un coin du voile sur les mécanismes internes de l'entreprise.

Le propos du livre est de voir comment un comité de direction (ou exécutif) influence la performance de l'entreprise qu'il dirige. En effet, d'une part, le fonctionnement d'un comité exécutif demeure en large partie mystérieux, théâtre clos des décisions qui gouvernent l'entreprise et, d'autre part, son impact réel sur la bonne marche de l'entreprise demande à mettre en exergue les processus qui sont à l'œuvre.

D'autres rencontres ont émaillé ce travail de conception du livre, celles avec d'autres professeurs qui m'ont aidé à abandonner ce qui paraissait accessoire pour me centrer sur l'essentiel. Il ne m'est évidemment pas possible de citer ici l'ensemble de tous leurs apports. Ma dette n'en demeure pas moins importante auprès d'eux. Je pense notamment à Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur à HEC, Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC, Sylvie Roussillon, professeur à l'EM Lyon, Maurice Thévenet, professeur à l'ESSEC. Je souhaite également remercier Pierre Cazes, professeur à l'université Paris-Dauphine, qui m'a fait partager amicalement sa connaissance experte des outils statistiques, notamment son goût pour l'analyse des correspondances. L'usage que j'ai fait de ces apports n'engage évidemment que ma responsabilité.

Il me faut aussi remercier l'ensemble des membres des comités de direction ou exécutifs que j'ai croisés tout au long de mes expériences professionnelles et qui, sans le savoir, ont occupé mon esprit durablement au moment d'écrire ce livre.

Enfin, j'ai conscience des efforts immenses que ma famille a faits, à qui j'ai arraché des moments précieux, pendant toute la conception et la rédaction de ce livre. Leurs attentions de tous les instants pour éviter de me déranger étaient un encouragement permanent à continuer et à persévérer. Sans eux, la tâche aurait été impossible.

Introduction

L'entreprise occupe une part essentielle de notre quotidien. À travers l'actualité des courbes du chômage et des cours de la Bourse des nations occidentales, les faits divers, la compétition entre nations, les nombreuses acquisitions, absorptions et disparitions d'entreprises, les délocalisations, notre univers quotidien est rythmé par la vie des entreprises, que l'on y travaille ou non.

L'entreprise et le travail

L'entreprise se présente aujourd'hui comme une figure centrale de nos sociétés. L'affaiblissement ou la disparition des grandes institutions traditionnelles et classiques – l'Église, l'Armée, l'école, l'État, la famille – dans le système des régulations sociales de nos sociétés fait *de facto* de l'entreprise, comme corps social collectif, une des dernières institutions influençant durablement et profondément les modes de vie quotidienne des individus.

Le thème de l'entreprise se télescope et souvent se confond avec celui du travail. Par approximations successives, la tendance consiste à parler de l'un en parlant de l'autre. Quand nous utiliserons le mot, nous le ferons en référence à l'entreprise et donc dans un sens restrictif, et en l'expurgeant de sa dimension philosophique.

Le travail demeure une source de discussions intenses quant à son rôle dans la structuration de la vie sociale de nos sociétés contemporaines. La question du travail est souvent abordée pour parler des

entreprises, soit sous l'angle fonctionnel en ramenant le travail à l'occupation d'une fonction, soit sous l'angle du rapport de forces en le définissant comme une résistance à un pouvoir hiérarchique [Zarifian, 2003].

Les mondes invisibles de l'entreprise

Au-delà ou en deçà de la prééminence d'un discours établi sur la force de la rationalité économique et collective, il nous apparaît important d'analyser le foisonnement des logiques d'action, de recherche de performance à l'œuvre au sein de l'entreprise : celles qui nous sont facilement visibles et celles qui nous sont plus invisibles. L'idée est d'explorer les mondes invisibles de l'entreprise qui, à l'abri des mondes officiels et visibles, et en filigrane, organisent la vie de cette dernière¹ et probablement influencent sa performance. En effet, appréhender la réalité sociale plurielle, mouvante de l'entreprise, comme corps multiforme, s'avère délicat. Dans l'entreprise coexistent plusieurs logiques qui se confrontent, s'entrechoquent et fabriquent son quotidien. Il est même possible d'ajouter que cette confrontation signe la spécificité de chaque entreprise et constitue sa culture [Thévenet, 1993]. Il nous est apparu nécessaire de conserver une approche sensible des faits sociaux.

La vie quotidienne de l'entreprise demeure largement encore inexplorée. Malgré une grande présence médiatique dans l'actualité au jour le jour à travers des séries d'événements les plus divers : privatisations, augmentations de capital, endettements monstrueux, plans de licenciement, transferts d'activités, assemblées générales houleuses, successions au sommet, etc., l'entreprise demeure une « belle inconnue ».

Les mécanismes de la dirigeance

L'ambition de ce livre est d'apporter ainsi une contribution à une meilleure connaissance des mécanismes à l'œuvre au sein de l'entreprise qui renvoie aussi à ceux de la dirigeance². Il s'agira d'identifier

les fondements qui conduisent un petit nombre d'individus, aux histoires diverses et parallèles, au capital économique, culturel et social distincts, aux dispositions personnelles multiples, à créer de la performance à partir du comité exécutif qu'ils composent.

Une des premières questions à poser est : à quoi sert un comité exécutif ? En effet, il est comme un corps posé en haut de la hiérarchie de l'entreprise. Intuitivement, nous comprenons que le travail de tous les salariés contribue aux résultats de l'entreprise, mais quelle est l'influence du comité exécutif dans ce processus ? Est-il réellement celui qui, par ses choix stratégiques et son mode de management, tient un rôle fondamental dans la performance de l'entreprise ?

Un monde de performances ?

Pour en parler, l'entreprise utilise souvent la métaphore du sport, expérimentant chaque jour les limites propres aux indicateurs quant à leur capacité à témoigner du travail propre au cœur de la dirigeance. Les valeurs attachées communément au sport illustrent les attributs de la performance qui sont recherchés parmi d'autres : le dépassement de soi, le travail individuel mais valorisé plus encore celui de l'équipe, la réalisation de soi, la motivation intrinsèque, etc. De même, l'analogie entre le rôle du coach d'une équipe sportive et celui d'une équipe dirigeante dans l'entreprise, souvent utilisée, démontre cette volonté et cette recherche d'étalonnage.

La compétition « *quand elle est aussi bien codifiée qu'en sport, rend visible sans contestation possible les qualités et les mérites personnels des uns vis-à-vis des autres* » [Tocqueville (de), 1967, p. 51]. En d'autres termes, l'entreprise grâce au sport parle de ses héros³, met en scène ses propres mythes et livre ses propres cadres d'analyse pour expliquer la dirigeance.

La référence à la compétition sportive est rassurante. Il serait honnête de reconnaître que le sport a aussi investi d'autres champs, du politique à la sphère de la consommation, et que cet écho renvoie à

la société⁴. Elle renvoie surtout à la vision d'un monde simple, celui où on peut « *afficher des résultats incontestables dans un monde où tout est matière à contestation puisqu'il n'y a plus de point de vue ultime* » [Ehrenberg, 1991, p. 41].

L'entreprise : un monde des affinités ?

Or, derrière cette simplification et cette rationalisation de l'existence, il y a beaucoup d'affects⁵. L'entreprise est sans doute pour chaque individu un terrain où se joue une bonne partie de son temps de vie et aussi tout ou partie de son identité. Un livre qui vise la connaissance quotidienne est d'emblée une recherche qui se doit de se focaliser sur l'échange interindividuel⁶. Telle nous semble être l'une des clés de lecture de l'entreprise contemporaine à prendre en considération, notamment pour appréhender les mécanismes au cœur de la dirigeance.

L'approche privilégiée consiste à appréhender l'organisation comme un lieu où s'entrecroisent des désirs individuels, où s'articulent des affinités, où s'activent des réseaux faits d'attraction et de répulsion. Les individus cherchent et vivent une pluralité d'existences et de projets qui ne se résument pas au seul monde de l'entreprise. Chacun essaie de construire sa vie jour après jour selon ses désirs conscients ou inconscients, ses rêves, son histoire, ses histoires.

Nous faisons référence à la diversité des engagements humains, à la multiplicité des identifications possibles des individus, à la constitution de communauté de désirs individuels, à l'hétérogénéité des comportements et des postures, aux territoires et réseaux sans cesse renouvelés du fait des modifications organisationnelles multiples qui touchent les entreprises. En centrant notre objet sur un comité exécutif, cette analyse ne change pas de nature.

L'ambition de ce livre, tout en rendant compte de l'entrelacs des mondes de l'entreprise, vise à apporter une contribution à une meilleure connaissance des mécanismes de dirigeance et de leurs influences dans l'entreprise.

La première partie de l'ouvrage sera consacrée à caractériser d'abord la vie quotidienne de l'entreprise, dont nous avons déjà fait mention, son histoire apparente, officielle et ses histoires souterraines. Cette entreprise qui, par son fourmillement quotidien, pourrait apparaître parfois, en empruntant une citation du sociologue allemand Norbert Elias, comme une histoire humaine « *née de multiples projets, mais sans projet, animée de multiples finalités, mais sans finalité* » [Elias, 1991a, p. 108].

L'entreprise : un monde de raisons et d'émotions

Il s'agit de rendre compte en quoi l'entreprise constitue un monde de raisons et d'émotions (première partie). Pour parler des mondes de l'entreprise, il convient dans un premier temps de décrire les cadres et les mécanismes visibles imposés à tous dans la vie quotidienne de l'entreprise (chapitre 1). Avec l'exploration de ces fonctionnements, nous voulons faire apparaître le caractère transactionnel des mondes visibles de l'entreprise qui tend à s'imposer naturellement à l'ensemble des acteurs au jour le jour. Dans un second temps, cette description ne peut pas omettre de parler des faits humains qui participent en creux à la réalité la plus routinière de l'entreprise ainsi qu'à sa bonne marche. Nous ferons alors état du caractère relationnel qui compose la vie au quotidien des mondes invisibles de l'entreprise (chapitre 2).

Parler des mondes de l'entreprise, c'est aussi cheminer avec les individus tout à la fois en questionnant leur singularité mais aussi la nature de leur interdépendance personnelle au cœur de l'entreprise et de la dirigeance. Pour analyser l'action des individus, il nous faut identifier la combinaison originale de facteurs qui construit la coopération possible de l'individu avec autrui dans le champ de l'entreprise. Pour ce faire, nous aborderons ce qui constitue les fondations de la trame affinitaire entre les individus (deuxième partie).

Dans un premier temps, il s'agira d'examiner ce qui, dans l'élaboration de l'identité individuelle, sert de première pierre à la construction d'une trame affinitaire reliant les individus (chapitre 3). En effet, ce qui se construit pour soi à travers sa propre identité⁷ est aussi la matière qui unit ou désunit les membres d'un groupe d'individus. Une telle vision de l'organisation nécessite de fait une observation intime qui permette au plus près de saisir ces hommes et ces femmes qui agissent, en étant au plus proche d'eux.

Au cœur de la dirigeance : les jeux pratiques des échanges

Puis, dans un second temps, pour poursuivre notre analogie architecturale, nous proposons de choisir le jeu de l'échange comme la clé de voûte de l'édifice entre des mondes visibles, structurés sur des processus transactionnels, et des mondes invisibles, rythmés par des phénomènes relationnels (chapitre 4).

En effet, au cœur de la dirigeance, existe la nécessité de l'échange. Chaque individu s'inscrit, dans les mondes de l'entreprise, dans un échange transactionnel avec autrui pour satisfaire les besoins en services, en information nécessaire pour remplir son rôle, les objectifs de sa fonction. L'intérêt gouverne la nature de l'échange. Mais, au cœur de la dirigeance, il y a place également pour le hasard dans l'échange, dans un acte spontané qui initie une relation. Nous faisons la proposition que le don⁸ est à la base de l'échange. À cette occasion, la réciprocité gouverne la nature de l'échange initiant une reconnaissance mutuelle avec autrui.

L'échange, avec ses deux modes d'action, l'intérêt, d'une part, et la réciprocité, d'autre part, compose une trame au cœur de la dirigeance (troisième partie). L'idée est qu'il y a des échanges entre les individus qui dépassent l'ordinaire du rôle respectif de chacun. Les affinités, qui se trament ou pas entre les membres, se trouvent au cœur de notre problématique. C'est la construction de cette trame, ou relation

ancrée⁹, qu'il nous intéresse de connaître et de comprendre. Chaque entreprise et son comité exécutif ayant selon nous sa propre trame singulière, nous proposerons une typologie des modèles affinitaires (chapitre 5).

La dirigeance ou les jeux des affinités, des désirs et du hasard

Questionner la performance de l'entreprise, c'est dès lors questionner la construction de l'action collective au cœur du comité exécutif à partir d'une question initiale : une équipe de direction a-t-elle une influence sur la performance de l'entreprise ? Si oui, comment cette influence agit-elle¹⁰ ? C'est une invitation au voyage, au cœur de la dirigeance et de son articulation à la performance de l'organisation (chapitre 6).

Nous terminerons le livre et notre exploration de la vie quotidienne de la dirigeance par l'analyse de cette mise en résonance, provoquée au sein de l'organisation par la nature de la trame affinitaire qui lie les membres d'un comité exécutif. Il s'agit au final d'évaluer les modèles affinitaires à l'épreuve des faits, notamment de la vie quotidienne. C'est dans ce quotidien que les jeux pratiques des affinités et du désir prennent aussi corps au sein du comité exécutif et se structurent, avec leur part de détermination ou d'indétermination.

Nous gardons en mémoire la très belle phrase de Paul Éluard : « *Il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous.* » Le hasard ouvre ou peut ouvrir à une histoire particulière, à une rencontre non réductible à l'ordre réglé des rôles dans l'entreprise¹¹. C'est à cette épreuve du quotidien auquel nous voulons nous intéresser pour comprendre comment la trame affinitaire placée dans des réseaux de hasard et de nécessité se met en place. C'est cette volonté de saisir au cœur de la dirigeance les aspirations des individus qui se façonnent à travers leur engagement concret vis-à-vis d'eux-mêmes et d'autrui.

Partie 1

L'entreprise : un monde de raisons et d'émotions

Le monde de l'entreprise se compose de mondes visibles et de mondes invisibles.

Le monde visible est celui qui est donné, mais également se donne à voir à travers les décisions et les discours de ses membres, dans l'accumulation des récits sur son action quotidienne tant en interne qu'en externe.

Le monde visible appartient à l'histoire de l'entreprise elle-même, parfois au mythe de sa fondation, de ses fondateurs, de ses inventions, de sa marque. Il est aussi et avant tout le monde de la rationalité, de la performance et de l'action.

Le monde invisible s'inscrit, lui, en creux de l'histoire de l'entreprise. Cet ensemble de faits et de gestes de la vie quotidienne participe à la construction jour après jour de l'entreprise, et ne se raconte pas.

C'est un monde des histoires multiples, à la fois de la longue durée et de l'éphémère. Le monde de l'invisible est celui de l'informel, le monde des rites quotidiens et des pratiques buissonnières, celui des réseaux sociaux.

L'entrelacement du visible et de l'invisible structure la vie réelle de l'entreprise¹² ; le monde de l'entreprise est un monde multipolaire. Nous utiliserons donc la forme plurielle en parlant des mondes de l'entreprise.

Chapitre 1

Du quotidien des mondes visibles...

Les mondes visibles de l'entreprise structurent l'action des individus, comme une règle du jeu élaborée et connue de tous dès le départ. Ces mondes deviennent d'autant plus visibles lorsque, en tant qu'individu, et tel un Persan à Paris, nous prenons contact pour la première fois avec les mondes de l'entreprise pour y travailler. Toute la première période dite d'intégration est une phase d'adaptation à des règles du jeu explicites ou implicites que chaque nouvelle personne aura à découvrir et avec lesquelles elle devra s'accommoder pour le meilleur ou pour le pire.

Un processus transactionnel est à l'œuvre dans ces mondes visibles de l'entreprise qui conduit à un désenchantement du monde, c'est-à-dire à l'élimination de la pensée magique¹³. En d'autres termes, la maîtrise rationnelle du monde, d'une certaine façon, s'impose à nous¹⁴. Elle fait partie de l'ordre « naturel » des choses, cela « coule de source ».

Un monde transactionnel

Les mondes visibles concourent à un type d'échanges basé sur l'intérêt réciproque, la transaction. Nous définirons la transaction comme l'ensemble d'opérations, modifiant des données, devant être effectuées toutes en même temps ou pas du tout.

C'est l'opération par laquelle, par exemple, vous retirez de l'argent à un distributeur automatique bancaire. Vous entrez des données (votre code), votre requête (le nombre d'euros) et en contrepartie la machine vous fournit les billets représentant la somme requise et un ticket qui enregistre votre transaction.

Avec la transaction, pas d'émotion

Ce monde transactionnel, au sein des mondes de l'entreprise, repose sur un ensemble de traits spécifiques, par analogie avec votre retrait d'argent à un distributeur, fait de caractéristiques situationnelles et de modes procéduraux.

L'exécution de la transaction peut engendrer des conflits d'intérêt sur le délai, la qualité, la quantité, le coût des informations ou prestations requises. Tout échec au niveau des échanges transactionnels vient affecter la réalisation de l'échange ; il n'engage pas les individus. La transaction génère des relations personnelles minimales.

La fin de la transaction ne crée pas les conditions pour une interdépendance future entre ses protagonistes. Il n'y a pas beaucoup d'efforts communs et donc peu d'intérêt ou d'avantages à construire les bases d'une coopération. L'exécution est évidente, telle une mécanisation des actions, une succession d'opérations sans âme.

Une transaction, un processus, une mesure

Le monde des transactions est celui des processus, mesurés, améliorés, simplifiés dans une recherche de plus grande performance. Les communications formelles prédominent l'échange.

Le registre transactionnel s'appuie sur plusieurs traits distinctifs aisés à énumérer : une perception par les acteurs de l'entreprise d'un ordre naturel des « choses », une puissance de la numération qui ramène la majorité des réalités à des données chiffrées (malgré des éruptions émotionnelles de temps à autre qui font apercevoir des mondes invisibles, ou ignorés), un environnement standardisé autour de procédures et de processus internes de travail, un temps dominant « à portée de main » – temps court et horizon forcé des décisions – et enfin un discours managérial qui tend constamment à faire advenir une réalité. Tout ceci constitue une invitation à reprendre chacun de ces traits et à les étudier respectivement avec plus d'attention.

L'ordre des choses

Une recherche permanente, omniprésente, imprègne les mondes visibles de l'entreprise, celle de la rationalité. Elle induit une réalité ambiguë. En effet, il convient de distinguer la rationalisation comme principe d'action de celle qui, par glissements successifs, s'érige en principe de vie, comme une fin en soi. Dans le monde quotidien de l'entreprise, la frontière est souvent poreuse.

Un mouvement de rationalisation générale

Dans le premier cas, « *l'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins* » [Boltanski, Thévenot, 1991, p. 255]. Nos sociétés, et pas uniquement les entreprises, sont « travaillées » par un processus de rationalisation qui œuvre à la recherche de la meilleure configuration possible, celle qui permet une moindre dépense d'énergie et procure le plus grand bénéfice.

Dans l'autre cas, « *sous une apparence objective, opératoire et pragmatique, la gestion managériale est une idéologie, qui traduit les activités humaines en indicateurs de performances, en coûts ou en bénéfices* »

[Gaulejac, 2005, p. 22]. Elle est soit entièrement tendue à rationaliser les modes de pensée, soit condamnée à disparaître. La perception est que l'entreprise n'a du coup pas d'autres possibilités.

La confusion entre les deux phénomènes est intéressante. Elle montre une proximité entre rationalisation et rationalité¹⁵, ce qui amène à les confondre. Un peu comme si la rationalisation avait au fur et à mesure empiété sur la manière de penser des hommes, et les amenait à penser le monde à travers les seules catégories d'une rationalité idéale, celles de la linéarité, de l'utilité et du progrès [Sfez, 1981, pp. 230-261].

Hors de la raison, point de salut ?

Une confusion s'est opérée entre un principe de rationalisation et une pensée rationalisante qui, se voulant impérativement rationnelle, se coupe du monde sensible et donc essaie de méconnaître le monde des émotions¹⁶.

La linéarité repose sur le principe de causalité et la représentation d'un monde devenu un simple déterminisme. L'utilité traduit un comportement rationnel qui maximise la satisfaction en dépensant un minimum d'efforts et où la représentation du monde est un simple calcul de coûts et d'efficacité. Le progrès, enfin, – du latin *progressus*, signifiant « action d'avancer » – porte la représentation du monde où l'évolution est considérée comme bonne en soi.

Afin d'être pertinente, l'analyse des mondes visibles nous oblige à déterminer comment les catégories de cette rationalité idéale (linéarité, utilité et progrès), cet ordre « naturel » des choses structure, travaille au corps la vie quotidienne des individus¹⁷ au sein de l'entreprise. La première réalité au quotidien, qui rythme la vie des individus dans l'entreprise, est celle de la puissance de numération.

La puissance de la numération

La puissance de la numération désigne cette force mécanique qui ramène toute réalité, même routinière, de l'entreprise à des données chiffrées.

Tout est chiffre

La puissance de la numération est consécutive au rendement attendu des capitaux par les actionnaires. « *On sait que le niveau cible du rendement des fonds propres des entreprises (15 %, 18 %, 20 %) pose problème dans un monde de taux d'intérêt sans risque bas, avec une prime de risque implicite pour le coût du capital des entreprises continûment croissante, et bien supérieure aux primes de risque action usuelles.* » [Artus, 2005 a.]

Or, ce niveau exigé de rendement des capitaux propres renforce dans les mondes de l'entreprise une logique de la mesure, déjà présente, qui vise à contrôler strictement dans un temps défini la réalisation des objectifs internes qui en découlent. La complexité des indicateurs est à mettre en relation avec la précision de la réalité financière qu'elle mesure et le niveau d'abstraction de tels objectifs et leurs faibles capacités à être saisis intuitivement et collectivement.

La complexité des indicateurs

Il faut bien remarquer que la connaissance nécessaire à la compréhension précise de ces indicateurs est assez faible à tous les niveaux de l'organisation, même si la pratique est de sélectionner des indicateurs plus simples au niveau local qui contribueront à la réalisation des macro-objectifs de l'entreprise.

Dans les pratiques actuelles, les objectifs sont séparés en deux catégories : une partie financière (ou objectifs collectifs), liée aux résultats attendus de l'entreprise et fixée par la direction générale, et une partie personnelle (ou objectifs individuels), définie par le supérieur hiérarchique en fonction des missions de chaque individu.

Un travail nécessaire pédagogique, lourd et long permet de les rendre simples, accessibles et compréhensibles par tous¹⁸. Extraire un sens des chiffres s'avère un travail délicat. La fixation des objectifs est un enjeu significatif en matière de compréhension par les individus de leur travail et du sens de ce dernier, ainsi que de la direction empruntée par leur entreprise.

Une mécanisation des objectifs

Si ces conditions ne sont pas remplies, le processus de fixation et d'évaluation glisse alors progressivement vers un processus « creux », « distant », « mécanique », les individus se sentant peu concernés par quelque chose qui leur échappe et qui est décidé ailleurs, déconnecté de leur vie quotidienne au sein de l'entreprise¹⁹.

La rémunération variable, pratique de plus en plus répandue dans les entreprises, amplifie le phénomène d'invasion des données chiffrées dans la routine de la vie quotidienne des individus. Par définition, la mesure est fortement ancrée dans ce processus de fixation des objectifs, qui permettra en contrepartie l'évaluation de la rémunération variable. Les objectifs doivent être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, aceptables, réalistes et déterminés dans le temps. La mesure peut se traduire sous la forme de notions de quantité, de qualité, de temps et de coûts.

La puissance de la numération, amplifiée par la fixation des objectifs, se « coule », se « moule » naturellement dans la notion d'utilité²⁰. C'est cette force « naturelle » qui tend à transformer le cycle de fixation et d'évaluation des objectifs en un cycle mécanique.

Dans le jeu des échanges entre individus dans l'entreprise, la transaction, basée sur l'utilité, devient une tendance naturelle. Chaque individu aura tendance à s'inscrire dans un échange transactionnel avec autrui pour satisfaire les objectifs de sa fonction, les besoins en services, en informations nécessaires pour remplir son rôle.

La standardisation des processus

Ce registre transactionnel est conforté par le mouvement de standardisation des processus de travail interne à l'entreprise. Un processus représente l'ensemble des opérations successives organisées en vue d'un résultat déterminé. L'entreprise se vit comme un entrelacement de processus qui traversent son organisation de part en part, des fournisseurs aux clients externes. La recherche d'efficience a amené à analyser ses processus de travail et à les améliorer en permanence.

L'histoire de la standardisation des processus

Historiquement, cette réflexion a commencé, dans les années 1930 aux États-Unis, par la volonté de maîtriser la qualité d'un produit fabriqué en série [Shewart, 1986]. Puis, dans les années immédiates d'après-guerre (1950), le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit est devenu la clé de cette maîtrise. Les statistiques servent alors à identifier les erreurs provenant de causes « spéciales » (hors contrôle), à vérifier dans le temps si les variations constatées tombent dans les limites des tolérances acceptables et à faciliter la décision des actions correctrices.

Adoptée au Japon, juste après-guerre, la méthodologie revient aux États-Unis enrichie et élargie [Ishikiawa, 1985] avec le TQC (Total Quality Control). Cantonnées aux sphères de la production, les huit techniques²¹ de base se sont, au fur et à mesure, appliquées aux processus administratifs et managériaux, devenant ainsi un TQM (Total Quality Management) dans les années 1980.

Dans les années 1985-1986, fut développée chez Motorola Six Sigma, une méthodologie similaire. Sa dénomination se réfère directement à la statistique et au calcul de l'écart type autour de la moyenne pour une distribution normale gaussienne²². Comme pour le TQM, la méthodologie 6 Sigma s'est étendue aux sphères administrative et managériale. Les principes entre les deux ne diffèrent pas. Un processus a un client (interne ou externe) qui détermine les normes

acceptables de variation du produit ou du service (en nombre de défauts tolérés). Un processus peut se décrire, s'analyser, se mesurer, s'améliorer et se contrôler.

La transactionnalisation du travail

Aujourd'hui, l'ensemble des techniques s'est diffusé dans les mondes de l'entreprise. Il est question de réduire le temps de cycle, les coûts « cachés » (de non-qualité) et d'accroître la qualité des produits ou services délivrés. Le raisonnement en termes de processus, l'utilisation d'outils statistiques (la « règle des 80/20 » ou l'« arête de poisson », par exemple) se sont banalisés. Ces approches qui ne peuvent être menées sans les parties prenantes au processus (les individus) véhiculent deux idées majeures.

Selon la première, tout problème peut se résoudre par une mise sous contrôle statistique du processus et des acteurs qui y participent quotidiennement. La méthodologie permet de renforcer la croyance en une puissance de la numération au sein des mondes de l'entreprise.

La seconde est que l'organisation interne aux mondes de l'entreprise est une chaîne ininterrompue de processus liant des clients internes. Cette représentation vient charpenter le registre transactionnel entre individus qui structure les mondes visibles de l'entreprise, registre qui ne peut être que renforcé par un temps dominant court.

Un temps dominant

Plus le rythme de l'entreprise se fixe sur la publication trimestrielle des comptes, plus la temporalité est celle du court terme (six à douze mois), qui définit l'horizon temporel « naturel ». Au-delà de la puissance de numération qui imprime au quotidien cette tendance d'un temps dominant, celui d'un horizon à portée de main, notre hypothèse est que chaque âge technique modifie les représentations du temps et de l'espace, le rapport des hommes au temps.

Le temps de notre âge technique

À travers quelques illustrations simples, nous aimerions montrer non pas l'évolution des techniques, mais ce en quoi elle modifie dans l'ordonnancement quotidien des hommes le rapport au temps objectif (celui qui se mesure), élément néanmoins plus important potentiellement : le rapport au temps subjectif (celui qui se vit).

Si la notion de temps dominant est présente dans beaucoup d'analyses sur les mondes de l'entreprise, c'est avant tout parce que notre âge technique, comme les autres avant lui, a provoqué dans nos sociétés une double contraction : celle de l'espace et par conséquent du temps.

Temps objectif et temps subjectif

C'est le rapport au temps qui est en jeu entre chronologie et durée. Bergson oppose le *temps objectif*, ou temps chronologique, au *temps subjectif*, ou temps de la durée. En effet, si vous avez l'habitude de prendre votre bicyclette pour acheter du pain au village d'à côté, distant de quinze kilomètres, vous avez pendant les trois quarts d'heure de votre balade, le temps de vous raconter intérieurement des histoires, de voir et revoir des souvenirs, de vous chanter une ou plusieurs chansons, de penser à un souci et d'imaginer plusieurs scénarios. De temps à autre, vous regardez le paysage, parfois sans le voir, mais vous y repérez quelques éléments familiers et intangibles : un arbre, une ferme, un pylône, les couleurs de la terre à cet endroit, etc. L'expérience individuelle de la durée s'accompagne de ces repères visuels, auditifs, olfactifs et tactiles. Chaque élément familier du paysage vous rapproche de votre destination.

Maintenant, si vous troquez votre vélo pour une voiture, les premières fois, votre expérience sera profondément modifiée. Puisque vous n'avez pas eu le temps de chanter les deux ou trois chansons habituelles, etc., votre expérience sera celle d'un temps compressé, compressant également votre temps subjectif. La réduction du

temps objectif (le parcours en voiture est plus rapide qu'en vélo) influence le temps subjectif (l'expérience habituelle de la durée au sein de « ma promenade intérieure »)²³.

Une contraction du temps ?

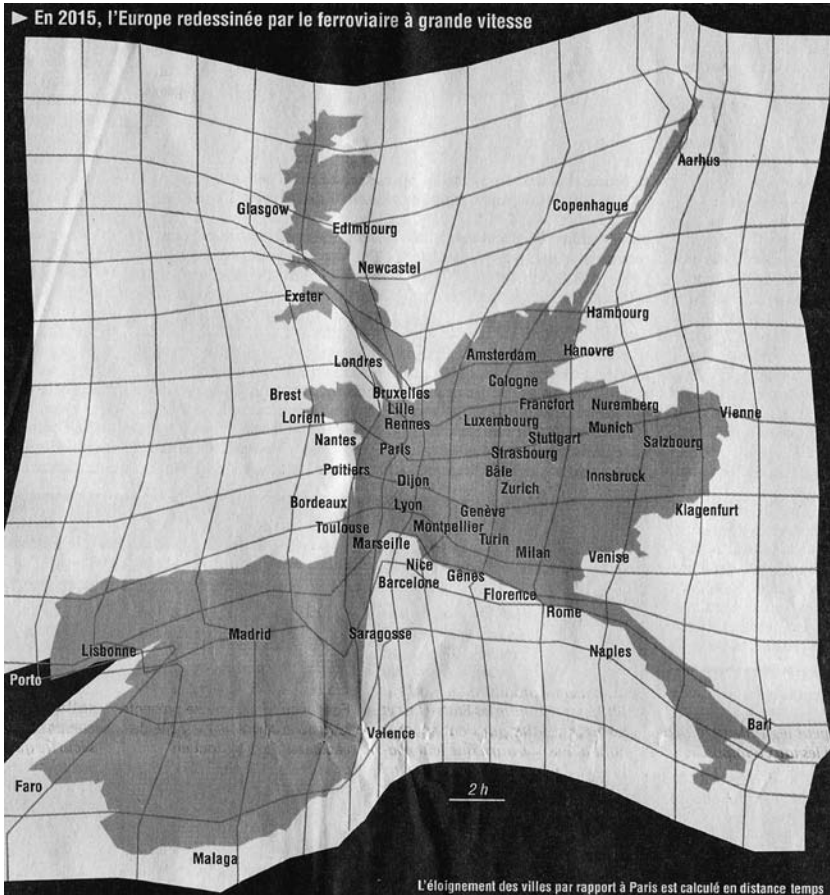
Dans leurs analyses des mondes de l'entreprise, de nombreux auteurs font valoir comment cette contraction du temps peut favoriser les conditions nécessaires à une préférence pour le présent [Laïdi, 2000], un effacement de l'avenir [Taguieff, 2000], une difficulté inédite de nous envisager dans la durée ou plus exactement de nous inscrire – en tant qu'individus – dans la trame d'un temps collectif, ainsi que de faire face à une crise des temporalités, voire à l'émergence d'un culte de l'urgence.

En partant du graphique ci-contre qui représente la distance entre des villes européennes et Paris, exprimée en temps de trajet effectué avec un train à grande vitesse en 2015 [Sérès, 2005, p. 26], la représentation graphique donne à voir non une surface plane, mais une surface froissée, contractée.

À la différence d'une carte géographique traditionnelle où seraient prises en compte les courbures de la planète, la lecture de celle-ci nous propose une construction qui épouse les « courbures » du temps. La contraction de l'espace, avec l'apparition de nouveaux objets techniques mobiles et communicationnels (ordinateur portable, téléphone mobile, Internet, etc.) se traduit par un raccourcissement de la distance temps et détermine de nouvelles perceptions du temps objectif.

Temps qui assigne et temps qui berce

La chronométrie « *est angoissante lorsqu'elle nous assigne aux tâches sociales* »²⁴. Elle est, cependant, rassurante, sécurisante quand elle nous réinstalle dans la routine de nos habitudes, dans l'environnement familier de notre rythme biologique²⁵. C'est le paradoxe du



temps qui oscille, entre temps court et temps long, entre urgence du temps immédiat et infusion du temps routinier²⁶.

Le temps dominant dans les mondes de l'entreprise est celui de l'intrusion du temps court, opposé au temps long, celui de la routinisation, de l'infusion de la vie quotidienne. C'est le temps alerte et pressé des affaires du jour [Bégout, 2005], le temps empressé et pressant des objectifs financiers [Artus, Virard, 2005 b].

Un temps court est source d'angoisse pour l'individu au sein des mondes de l'entreprise, porteur d'une tension nerveuse excessive, d'une sensation possible de perte du réel par rapport aux rythmes « séculaires » de la vie quotidienne.

L'objet du discours

Pour donner une perspective à l'ensemble, le discours managérial tend constamment à faire advenir une réalité. Les discours révèlent les mondes visibles de l'entreprise. Ils véhiculent à la fois l'univers des représentations des dirigeants, leurs valeurs et les croyances, mais tentent potentiellement, à force de reproduire des mots qui participent à l'air du temps, d'en expurger toute aspérité, tout danger éventuel, un univers vide de sens.

Un discours trop contrôlé ?

Michel Foucault, dans sa leçon inaugurale au Collège de France du 2 décembre 1970, disait : « [...] *Je suppose que dans toute société la production du discours est à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle d'en conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'événement aléatoire, d'en esquiver la lourde, la redoutable matérialité.* » [Foucault, 1971, p. 11.]

Les dirigeants²⁷ consacrent une part essentielle de leur temps à des communications orales (entretiens officiels individuels avec des journalistes, des analystes, etc. ; entretiens officiels en groupes avec des salariés, des pairs, etc., discours internes et externes) et écrites (rapport annuel d'activité, lettres aux salariés, aux actionnaires, aux investisseurs, aux décideurs politiques, etc.).

Rien de ce qui se dit ou se publie ne sort sans être relu, regardé, réécouté, donc contrôlé minutieusement avant d'être autorisé. Le discours a toujours pour vocation de faire en sorte d'amplifier l'efficacité

des décisions, « motiver les troupes », créer un sens d'appartenance, légitimer les choix et le travail accompli, construire l'identité interne et externe de l'entreprise.

Les pièges du discours sont doubles. À force de contrôle, ils peuvent ne plus rien signifier. À force de coller à l'air du temps, ils peuvent dériver vers des pratiques de manipulation et de séduction, éloignées de toute réalité [Noyé, 1998].

Un discours souvent incantatoire et peu différenciant

Les discours des dirigeants utilisent principalement des énoncés performatifs [Austin, 1970], tels que : « *Nous voulons être une entreprise où il est excitant de travailler* », « *Nous avons des collaborateurs parmi les plus créatifs et compétents* », « *Notre objectif est de devenir le leader de notre marché* », « *Nos résultats nous confortent dans notre rôle de leader mondial* », « *Nous faisons respecter partout dans le monde une charte d'environnement* », etc. L'usage fréquent du « nous » vise à faire advenir une réalité qui, dans les faits, est plus complexe et nuancée. Le mode est plus incantatoire que pédagogique ou réellement sensible.

Le monde lexical des dirigeants d'entreprise reste dominé par une terminologie financière [Brion, Brousse, 2003]. Les valeurs macro-économiques comme la stratégie, l'international et l'esprit d'entreprise s'estompent progressivement pour laisser place à l'engagement de l'individu, à l'éthique ou encore au développement durable.

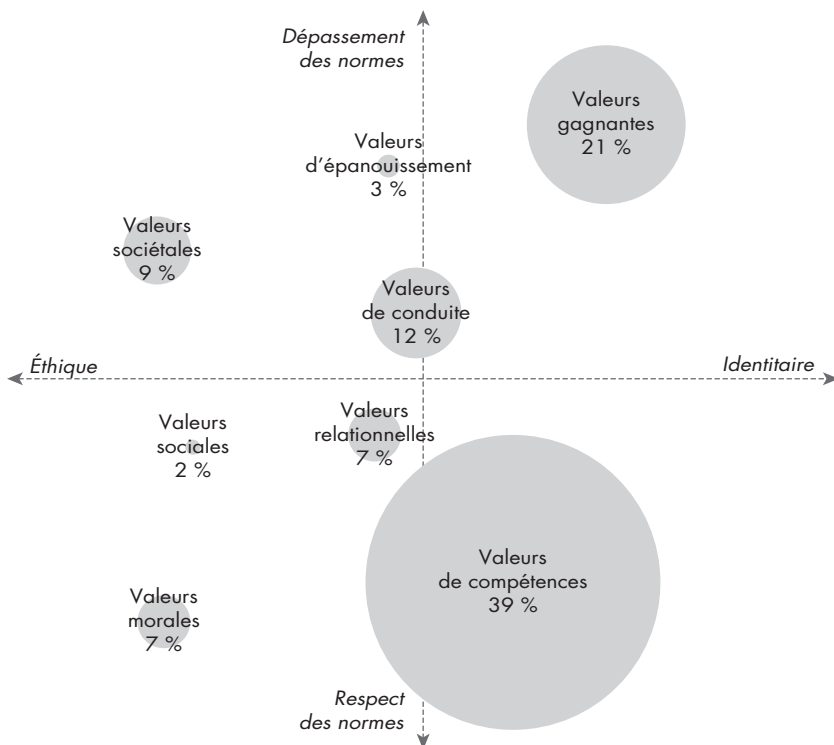
Les mots les plus souvent employés pour parler des hommes qui font l'entreprise sont : dynamisme, confiance, exigence, changement, qualité, excellence, esprit, philosophie, motivation, participation, compétence, professionnalisme, loyauté, détermination, confiance, engagement, efforts [Jacquot, Point, 2000]. Sans doute, s'agit-il intuitivement de donner un sens aux actions quotidiennes internes de l'entreprise.

Pour évoquer les choix stratégiques, pour justifier des décisions, pour supporter les énoncés performatifs, l'utilité, la linéarité et le progrès

sont en permanence sous-jacents à l'ordre des discours. Non seulement ils sont présents dans les discours, mais ils irradiant les stratégies de l'entreprise. Et dans sa traduction moderne de changement, la notion de progrès est partout présente. Elle influe sur les représentations des acteurs de l'entreprise²⁸.

Les valeurs, reflets des représentations

Le discours sur les valeurs en constitue un autre exemple. Notre illustration tire partie d'une étude sur les valeurs²⁹. Elle se présente sous la forme d'une cartographie où l'axe vertical partage une polarité entre valeurs de « respect de la norme » et valeurs de « dépassement de la norme » et où l'axe horizontal marque une polarité entre valeurs « éthiques » et valeurs « identitaires ».



Les valeurs dites de « compétences » (qui recouvrent les notions de savoir-faire, de qualité, d'excellence) représentent 39 % de l'ensemble des valeurs ; les valeurs dites « conquérantes » (le progrès, l'innovation) 21 % ; les valeurs dites « de conduite » (principalement la responsabilité), 12 %. À elles trois, elles totalisent 72 %. L'ensemble de ce bloc s'oppose à celui des valeurs « morales » (honnêteté, intégrité), 7 % ; « sociales » (l'équité, le pluralisme), 2 % ; « relationnelles » (la confiance, la proximité), 7 %, « sociétales » (la solidarité, la citoyenneté) ; 9 %, « d'épanouissement » (le plaisir, le développement personnel) ; 3 %, c'est-à-dire au total 28 %.

En résumé

L'opposition entre ces deux blocs de valeurs ne caractérise pas seulement une opposition entre des valeurs liées à la performance et des valeurs liées à l'humanisme, elle recoupe celles entre les mondes visibles et invisibles de l'entreprise. D'une part, nous avons des mondes visibles de l'entreprise architecturés sur des valeurs de conquête, de compétences et de conduite, plus facilement en prise avec un monde de l'entreprise qui tend à travailler sur un registre transactionnel. D'autre part, nous avons toutes les valeurs ayant trait à l'individu, à son épanouissement, aux valeurs sociales, sociétales et morales, valeurs qui composent un registre relationnel immergé dans les mondes invisibles de l'entreprise.

Chapitre 2

... au quotidien des mondes invisibles de l'entreprise

Depuis des siècles, une distinction s'opère entre ce qui est prescrit et ce qui se réalise réellement (l'accolement des deux termes est d'ailleurs en soi significatif). Des illustrations récentes et anciennes en ont été données. Dans son livre *Le phénomène bureaucratique* (Seuil, 1971), le sociologue Michel Crozier décrivait minutieusement les décalages d'action (les zones d'incertitude) entre « *l'acteur* » et ce que requérait « *le système* ».

Déjà, à l'époque de Jules César, la question du visible et de l'invisible avait conduit à forger un vocabulaire pour en rendre compte. C'est la distinction entre l'emploi des termes *de jure* (de droit ; légal, officiel) et *de facto* (de fait ; réel mais non officiel) [Dalton, 1959]. Le monde de l'informel s'appuie sur et se nourrit en permanence du monde formel. L'un ne va pas sans l'autre.

La réalité des mondes du quotidien³⁰ est si évidente, banale qu'elle en devient presque invisible. Pour nous familiariser avec elle, nous débiterons par les rites du quotidien avant de terminer ce chapitre avec ce que nous avons baptisé les pratiques buissonnières.

Les rites au quotidien

Les rites du quotidien sont cette multitude de petites choses qui démarrent à l'arrivée des individus au travail, un enchaînement de gestes minuscules, de bouts de parole, d'événements microscopiques.

La notion de rite

Il est besoin de définir le sens du mot rite. Présenté par les ethnologues comme une action conforme à une coutume, à un usage collectif, le rite ne se justifie pas entièrement par une détermination limitée au monde naturel, mais fait intervenir le surnaturel dans ses rapports à l'homme.

Au sein des mondes de l'entreprise, il n'existe pas de rite au sens fort³¹ qui fasse intervenir l'instance magique ou religieuse. Nous avons choisi de parler de rite au sens de conduites ritualisées³². Notre intérêt pour les rites des mondes de l'entreprise est de saisir « *le tissu d'obligations réciproques tramé de multiples fils* » [Watier, 2002, p. 31].

Il faut s'attacher aux « petits riens », aux choses minuscules et anodines, à peine voyantes de la vie quotidienne, où se nouent et se dénouent en permanence des liens entre les individus et sans lesquels les mondes visibles de l'entreprise ne pourraient se maintenir. « *C'est comme si, à chaque fois, un événement anodin était l'expression d'une vérité qui intéresse la totalité de l'existence.* » [Bégout, 2005, pp. 81-82]

Les routines du quotidien

Les rites de socialisation démarrent dès l'arrivée le matin au travail. Il s'agit de présenter son badge au contrôle ou de « badger » une machine pour entrer dans l'enceinte. C'est refaire indéfiniment le même parcours le matin, dire bonjour à gauche et à droite, emprunter un escalier ou un ascenseur où l'on croise irrémédiablement les mêmes personnes, dans une sorte de synchronisation des rythmes quotidiens.

C'est poser ses affaires sur son bureau ou les ranger dans son placard, allumer telle ou telle lumière, puis son ordinateur dans un ordre invariable, aller voir si untel ou untel est arrivé pour prendre son café. C'est ainsi rejoindre un petit groupe d'individus, à la même heure, formant la « tribu » de ceux qui prennent le café au quatrième étage à 8 h 15 chaque jour.

C'est, pour certains, aller manger chaque midi avec les mêmes à l'extérieur ou à la cantine, saluer ceux que l'on croise par un petit geste de la main, un hochement de tête, un clin d'œil, une poignée de main. C'est s'installer aux mêmes places, à la même table, à proximité des mêmes autres individus dans des créneaux horaires immuables.

C'est, pour d'autres, aller faire du shopping, du sport, prendre du temps pour faire un tour au comité d'entreprise (consulter les tarifs pour un prochain voyage, la liste des jouets pour Noël, acheter des billets pour un spectacle ou visiter un musée, un parc de loisirs, etc.).

C'est aussi les moments entre parenthèses, au cours de la journée, quand vient l'instant de fêter un anniversaire, un mariage, une naissance. Le monde des rites de socialisation est un monde à soi, un monde possible du temps qui s'inscrit dans une durée routinière.

Enfin, c'est chaque soir repartir chez soi, dire au revoir à ceux qui partent plus tard, retrouver les mêmes dans les parkings, sur les quais du métro, à l'arrêt de bus, après avoir rangé ses affaires dans son bureau ou dans son placard. Le monde de la socialisation est un monde de la presque permanence, tant que l'ordre des mondes visibles de l'entreprise ne vient pas bousculer cet ordre de la quotidienneté par des changements d'organisation, des transferts géographiques d'activité, etc.

L'expression de ces « petits riens » peut nous intéresser, car ils nous attirent dans leur capacité à faire émerger la trame des liens sociaux, des liens à la fois enchâssés et indépendants de l'ordre des mondes de l'entreprise. En nous préoccupant maintenant des conduites

ritualisées qu'initient les mondes de l'entreprise avec les rites professionnels, nous reprenons pied dans les faits du quotidien constitutifs et dépendants des mondes visibles de l'entreprise.

Les rites professionnels

Nous parlons de l'ensemble de ces événements qui rythment la vie professionnelle, avec notamment les réunions régulières : celles de l'équipe, celles du service, de l'entité (d'une usine, d'une division, d'une direction, etc.), des comités de direction. Le cérémonial de ces réunions est toujours identique. Il est spécifique à chaque groupe, à chaque équipe. Le rituel dépend communément de l'espace où la réunion se déroule, la salle de réunion, et de la taille de l'équipe – restreinte ou non.

Dans le cas d'une équipe restreinte, il existe une carte d'identité propre au cérémonial de la réunion. C'est toujours le même ou les mêmes qui arrivent après l'heure prévue, les individus s'assoient sans presque aucune exception aux mêmes places, le « chef » est attendu sans un bruit ou dans un murmure ou avec une discussion entre certains sur un sujet le plus souvent non professionnel pendant que d'autres prennent des notes, « trifouillent » leur ordinateur, leur crayon, etc. Son arrivée arrête les activités en cours.

La disposition des places autour de lui est un jeu subtil d'équilibre relationnel dont les cadres de lecture reposent sur les catégories proche/éloigné, de côté/de face, existence/absence du contact visuel direct, selon qu'il se soit lui-même installé à une extrémité ou au centre, sur un côté de la table rectangulaire³³.

Autour de lui, on observe souvent des places laissées libres. Quand elles sont occupées partiellement ou complètement, les individus qui les occupent sont ainsi à portée de chuchotements. Ils peuvent en aparté faire des commentaires et éventuellement influencer le cours des discussions, la prise de décision. Bien que tous puissent s'asseoir à côté de lui, seuls quelques-uns, toujours les mêmes, sont assis à ses

côtés. Le monde des réunions³⁴ formelles et régulières est comme un révélateur de la distribution réelle des rôles dans l'organisation.

Le monde des réunions n'épuise pas la totalité des rites professionnels. Il est un moment essentiel et central par le temps qu'il occupe dans le temps des mondes de l'entreprise. Arrêtons-nous sur un autre rite, celui de l'intégration, qui se produit à l'arrivée de l'individu dans l'entreprise ou au poste – dans le cas d'une mobilité interne. Il s'agit d'un moment crucial de la constitution de liens.

L'intégration, un rite particulier ?

La phase d'intégration s'articule au moins en deux étapes qui se chevauchent, se suivent ou se confondent dans le temps selon les entreprises. Il y a la « session » d'accueil qui est un processus (formalisé ou non) qui intègre tout un ensemble d'éléments allant de la remise de documents administratifs (dossier personnel à remplir, fiche pour les assurances mutuelle et prévoyance, etc.) et d'objets « sésames » (badge d'entrée, badge de cantine, clés de bureau ou de placard personnel, carte magnétique de parking, etc.), en passant par l'information des règles du jeu pratiques et internes à l'entreprise (heures d'arrivée et départ, heures de déjeuner ou d'ouverture du restaurant d'entreprise, etc.).

Cette session se combine parfois avec une présentation de l'entreprise (son histoire, ses produits, son organisation générale, ses stratégies, les discours de ses dirigeants, etc.), mais aussi dans quelques entreprises d'une formation sur l'usage de produits ou de services. Cette première étape peut ne pas exister (les choses se font alors à la sauvette) ou au contraire être une phase qui, d'un seul tenant, dure d'un à plusieurs jours ou qui, par petits bouts, s'étale sur plusieurs semaines³⁵.

L'importance ici se situe plutôt dans les rencontres que la session d'accueil provoque entre les individus. Elle initie fréquemment des effets de « promotion » quelles que soient les différences de statuts

en présence. D'autant qu'après cette première étape, l'individu arrive sur le lieu de son travail où va avoir lieu, de manière formalisée ou non, une autre phase de son intégration.

Ces premières rencontres sont souvent marquantes pour l'individu qui arrive et il n'est pas rare de retrouver, dans la composition de son futur réseau interne, certains parmi ceux qu'il aura rencontrés à l'occasion de ce rite d'intégration. Le monde des rites du quotidien est un monde des rencontres.

Les affiliations par les lieux et le temps

Il y a, dans ce jeu des affiliations par la quotidienneté, pour les individus, l'art de s'accoutumer à un environnement, « d'y faire son trou »³⁶. L'individu se socialise aux mondes de l'entreprise par les lieux : l'aire de travail (bureaux fermés ou paysagers), la cantine, le coin café et le coin fumeur, les toilettes, les fontaines d'eau, les salles de réunion, etc. Le fait de croiser, de rencontrer, d'échanger avec les mêmes individus, occupant le même espace, crée un environnement protecteur. Le monde des affiliations par la vie quotidienne est le monde du familier.

La familiarisation du quotidien

Apprivoiser l'univers au travail, c'est se rendre indépendant, s'affranchir des choses futiles : trouver du papier, des stylos, des ciseaux, etc., connaître les meilleurs créneaux horaires pour manger et éviter l'attente, savoir où trouver le meilleur café, le moins cher, etc. Cela veut dire prendre contact, se renseigner, discuter, en profiter pour tisser des liens avec les uns, faire face à l'indifférence, au désintérêt ou à l'hostilité des autres. Le monde de l'affiliation dans l'espace, par les lieux, rend un territoire familier.

Dans ce processus de familiarisation, et au fur et à mesure des rencontres, on distingue, on classe, on range les individus en catégories : sympathique/antipathique, aimable/désagréable, hospitalier/hostile,

etc. Ce tri s'opère consciemment ou indépendamment de nous, mais il s'effectue et trame ainsi un réseau relationnel des liens les plus forts aux liens les plus faibles, voire à l'indifférence.

Le monde de la familiarisation dans l'espace reproduit un monde de la connivence, du « presque chez soi » et met à distance, voire évacue, le monde de l'étrange, de l'hostilité. Encore une fois, l'espace ne se dissocie pas du temps. Inextricablement lié, le temps est nécessaire à la domestication de l'espace et des individus qui s'y côtoient, c'est-à-dire assimilé au monde domestique, au monde du foyer.

Le temps remplit dans le monde de l'affiliation une double fonction. Il modèle la mise en forme de la vie quotidienne – dans un processus d'habitation – et il consolide l'expérience humaine [Bégout, 2005].

La synchronisation par l'espace et par le temps

Le modelage de la vie quotidienne s'exerce par la synchronisation des situations, des lieux de rencontre et des individus. Dans la vie quotidienne, l'accumulation des séances de travail, des coups de téléphone, des correspondances échangées, des entretiens individuels, etc., favorise l'émergence de réseaux sociaux. C'est une répétition qui conduit à une ritualisation du quotidien.

Le temps renforce les habitudes de fonctionnement, établies par la distribution des rôles : par fonction, par métier, par produit, par technologie, par géographie, par marché, etc. Le monde du temps ordinaire accumule les effets de connaissance, de reconnaissance et d'interreconnaissance.

L'affiliation désigne le fait pour les individus de tisser des liens avec des lieux dans l'entreprise, mais également avec des régularités temporelles (arriver le matin régulièrement à telle heure, manger à telle heure, etc.).

Cette inscription de l'individu dans des régularités de lieux et de temps trame des relations avec autrui. L'individu sait qu'il peut *compter sur* l'autre, ce qui ne se résume pas uniquement au fait qu'il

va être aidé. Le monde de l'affiliation est celui de relations durables, de relations proches entre individus, à la base de l'entraide. Il est l'un des mondes essentiels des mondes invisibles de l'entreprise.

L'individu immergé dans un entrelacs d'appartenances

L'individu se place au centre d'un entrelacement de multiples appartenances, un emboîtement possible d'identités. Au sein de ce tissu relationnel, l'individu est relié aux autres par des liens interpersonnels d'intensité différente. Parfois, les liens se resserrent, favorisés par les réactions de solidarité, les réactions de « corps » face à l'étrange, à la menace qui vient bousculer le bel ordonnancement collectif de la vie quotidienne.

Les mondes de l'affiliation, partie intégrante des mondes invisibles de l'entreprise, doivent beaucoup aux mondes visibles de l'entreprise. Le monde invisible s'inscrit en creux de l'histoire de l'entreprise, celui de l'informel, le monde des rites quotidiens et des pratiques buissonnières, celui des réseaux sociaux.

Les réseaux : un monde souterrain

Dès son arrivée dans une nouvelle entreprise, l'individu a peu de chances de comprendre ce réseau souterrain, invisible, de relations des uns aux autres. En prenant l'exemple de deux individus appartenant à une même classe d'ancienneté, il est parfois difficilement concevable d'imaginer que l'un et l'autre puissent entretenir des liens forts, car leurs personnalités sont trop éloignées, ils n'ont pas les mêmes goûts, on ne les imagine pas avec les mêmes amis, etc. Sauf que lorsqu'ils sont entrés dans l'entreprise, ils avaient tous les deux 20 ans et travaillaient dans le même service, partageaient les mêmes passions, etc.

Le temps a passé, mais un lien est demeuré. Le monde des affiliations de la vie quotidienne est un monde invisible des histoires interindividuelles et des réseaux sociaux présents dans l'entreprise, car il résulte avant tout d'histoire(s) sédimentée(s).

Alors même que les mondes visibles de l'entreprise structurent un environnement formel, les individus s'appuient davantage sur leurs relations personnelles pour prendre leurs décisions au quotidien [Barnes, 1954].

L'intérêt des réseaux sociaux et de leur constitution réside dans leurs influences sur la marche quotidienne des mondes de l'entreprise. Dit autrement, le monde des entreprises est produit davantage par les interactions individuelles que par la distribution des rôles.

Les activités du dedans/dehors

Parler d'activités communautaires ou festives, c'est revenir en premier lieu sur la notion de communauté et de sociétés. Nous conserverons la définition des formes communautaires donnée par Max Weber, celle qui désigne des « *relations sociales fondées sur le sentiment subjectif (traditionnel ou émotionnel) d'appartenir à une même collectivité* » [cité in Dubar, 2000, p. 29].

L'émergence de faits extérieurs

Les mondes de l'entreprise, comme nous l'avons déjà vu, ne sont pas hermétiques au monde extérieur. Nous essaierons de souligner ces interactions entre dedans/dehors qui favorisent des activités communautaires et festives. Les mondes de l'entreprise restent enchâssés dans la vie du monde, et donc traversés par des événements de l'extérieur (fêtes nationales et locales, dates rituelles du calendrier, etc.) qui s'immiscent dans la vie interne des entreprises.

Nous citerons, par exemple, ceux qui, profitant de Mardi gras, se déguisent par petits groupes dans l'entreprise ou encore ceux qui, habitant à Lyon, vont apporter avec eux le matin du 8 décembre des petites bougies à disposer sur les balcons ou fenêtres des bureaux. C'est constituer des petites communautés d'individus qui se retrouvent pour un temps propice, vivre ou partager un moment qui les lie, parfois un moment d'émotions³⁷.

De même, à la fin des années 1990, dans le Nord et dans les entreprises textiles, la tradition des catherinettes concernait celles qui, ayant fêté leurs 25 ans dans l'année, étaient toujours célibataires à la date du 25 novembre. L'important n'est pas que cette tradition ait totalement ou presque disparu aujourd'hui, mais plutôt de dire que cette fête, au-delà de la tradition, était un moyen de mettre entre parenthèses le temps des mondes de l'entreprise.

L'émergence de faits internes

Ce phénomène joue aussi pour les sapins et les spectacles de Noël, les galettes des rois, les anniversaires, les événements heureux (mariage, baptême, etc.), etc., qui rassemblent des groupes d'individus de taille différente. C'est l'intrusion du temps du monde extérieur dans les mondes de l'entreprise. C'est un temps de respiration. Les activités du dehors/dedans – qui ne trouvent pas leur origine dans les logiques de l'entreprise – forment un monde de la mise à distance des activités de l'entreprise. C'est aussi aménager des plages, des espaces hors travail, construire et mettre en scène des liens sociaux. Le monde des activités du dehors est un monde de la « reprise de soi ».

Les activités du dedans/dehors ont plus à voir avec la notion de fête. Nous parlons là d'individus qui, à travers l'organisation et la distribution des rôles propres à l'entreprise, se sont connus, appréciés et forment une « bande ». Ils organisent à l'extérieur de l'entreprise différentes activités pour se retrouver entre eux. C'est un monde « pour soi ».

C'est partir au ski avec ceux qui veulent et qui peuvent. C'est louer un chalet à huit ou dix. C'est aller voir des spectacles ensemble, aller au café-théâtre, à un concert, dans une cave de jazz, etc. C'est se retrouver au café ou chez quelqu'un pour jouer aux cartes, aux boules, etc. Le groupe est à taille variable, s'adapte aux disponibilités

des uns et des autres. Il y a un noyau dur et des intermittents, mais aussi des invités³⁸. Le monde des activités du dedans/dehors est un monde de la fête.

La fête est de manière générale un moment de retrouvailles, un temps fort de la sociabilité, où les hommes se retrouvent dans une forme d'unanimité réelle ou supposée [Bessaignet, 1972], un moment où les individus se retrouvent en dehors de toute relation sociale de toute classe sociale, dans une sorte de mouvement éphémère, mais intense [Duvignaud, 1995].

Les individus cherchent en ces temps propices, opportuns, un plaisir collectivement partagé. Le monde des activités du dedans/dehors est communautaire, festif. La répétition des moments vécus « entre soi » réactive les liens communautaires, un monde du « pour nous ». Le monde des activités du dedans/dehors est un monde de l'oubli des mondes de l'entreprise.

Les moments d'« en prise »/de « lâcher prise »

En parlant des mondes de l'entreprise, et plus spécifiquement des mondes invisibles de l'entreprise, nous ne pouvons pas éviter de parler de pratiques, de tranches de vie qui ne dépendent pas strictement et directement de la vie professionnelle en entreprise. En effet, l'individu connaît des moments d'« en prise »/de « lâcher prise » [Roustang, 2003 a]³⁹, en étant à la fois dans et hors des mondes de l'entreprise.

En d'autres termes, même présent sur les lieux de travail, il pense à autre chose qu'au travail, il s'en échappe par son attention à de multiples faits de vie et par le prolongement de sa pensée sur des projets de vie qui l'habitent hors de l'entreprise.

Qu'est-ce que les faits de vie ?

Les faits de vie se matérialisent, par exemple, dans une conversation avec un collègue de travail sur les activités du dernier week-end, sur

le classement de la dernière journée du championnat de football ou encore sur le dernier voyage de vacances. Mais l'individu peut s'adonner à des occupations personnelles, communiquant avec les personnes de son choix, lesquelles peuvent être totalement étrangères à ses relations professionnelles⁴⁰.

C'est l'habitude d'échanger avec un petit groupe d'individus certaines blagues par e-mail sous forme de récit ou de mini-clip. C'est passer ses commandes par téléphone ou par Internet, faire la liste de ses courses pour la semaine qui vient, chercher sa prochaine destination de voyage ou sortie au spectacle. Le monde des faits de vie est importé de la sphère intime, de la sphère personnelle dans les mondes de l'entreprise.

C'est le temps du hors travail dans le temps du travail. C'est téléphoner à ses amis dans et hors de l'entreprise pour savoir à quelle heure ils vont se retrouver au restaurant le soir ou quel train ils doivent prendre pour rallier la maison qu'ils ont louée ensemble pour le week-end. C'est le temps pour l'individu du détachement des mondes de l'entreprise, le temps de la « reprise de soi » et du temps « pour soi ».

À travers ces exemples de faits de vie, et comme nous le verrons juste ensuite avec les projets de vie, les mondes de la « reprise de soi » et « pour soi » viennent faire contrepoids aux analyses de l'« emprise de l'organisation⁴¹ » sur l'individu, de l'« investissement de soi illimité »⁴², de la captation de la psyché par un imaginaire leurrant⁴³. La frontière entre le temps de travail et le temps hors travail est sans doute poreuse, cependant le monde des faits de vie montre que l'individu parvient aussi à importer plus qu'un temps « à soi » dans les mondes de l'entreprise.

Les projets de vie

Les projets de vie des individus à l'extérieur des mondes de l'entreprise participent également de ce mouvement d'« en prise »/de « lâcher prise ». Dans les projets de vie, nous cherchons à cerner ces

espaces de vie multiples qui font de l'individu une personne en « lâcher prise » des mondes de l'entreprise. L'individu importe avec lui, dans les mondes de l'entreprise, sa psyché, faite de désirs, de craintes, de joies, de tristesses, de projets, etc. En matière de projets, pour certains il s'agit de « petits projets » : refaire les peintures et les papiers peints de son appartement, courir le marathon de New York, réparer une vieille voiture, ne pas rater une journée de chasse à la bécasse, aller ramasser les cèpes le week-end, arracher les plantes mortes dans le jardin et les brûler, planter un clou pour accrocher un tableau, etc.

L'individu est « en prise » dans son monde personnel, même au travail. Dès qu'il a un moment de libre ou au détour d'une pensée vagabonde, il va refaire dans sa tête ce qu'il prévoit de faire, comment il pense s'y prendre, ce qu'il ne doit pas oublier, il note une idée qu'un de ses collègues lui a donnée au cours d'une discussion, il comptabilise dans sa tête combien cela va lui coûter, etc.

Le monde des « petits projets » de vie est un monde de la présence du foyer dans la psyché des individus, même pris dans la distribution des rôles des mondes de l'entreprise. Le monde des « petits projets » est le monde du « chez soi » importé dans les mondes invisibles de l'entreprise. Le monde des « petits projets » est un monde du détachement des mondes de l'entreprise ou du « lâcher prise ».

En portant notre attention sur les « grands projets » de vie, cette première analyse s'en trouve renforcée. C'est l'individu qui se décide à construire sa propre maison ou à retaper une maison de campagne chaque week-end, c'est-à-dire qui inscrit ses projets dans une longue durée. C'est aussi le cas des individus qui nourrissent de vraies passions pour des activités (le théâtre, la pêche, la pratique du sport, les voyages, etc.), ou des objets (les collectionneurs, les bricoleurs, etc.), développent des envies professionnelles différentes (devenir comédien, établir un commerce, se mettre à son compte, etc.), s'engagent dans des actions (politique, associative, humanitaire...).

Le monde des « grands projets » est, pour l'individu, celui de la permanence du monde du « chez soi » dans les mondes de l'entreprise⁴⁴.

Les pratiques buissonnières : les formes douces

Après avoir parcouru successivement les rites au quotidien, les régularités édictées par les lieux et le temps, les affiliations, les activités du dedans/dehors, les moments d'« en prise »/de « lâcher prise », il reste à clore ce chapitre sur les mondes invisibles de l'entreprise par l'exploration des pratiques buissonnières.

Un rééquilibrage des tensions

Les pratiques buissonnières composent les formes de réajustement, de rééquilibrage des tensions vis-à-vis des mondes visibles de l'entreprise. Les formes seront douces quand l'individu réussit à se réapproprier un temps à soi, un temps grappillé sur le temps dominant. Les formes seront dures quand l'individu se sent prisonnier d'injonctions paradoxales, pris au piège d'un système de double contrainte [Bateson, 1980]. Nous prendrons soin, au cours de notre description des pratiques buissonnières, d'approfondir les deux aspects. La forme douce se matérialise par la flânerie, la forme dure par l'évasion.

La flânerie compose un monde où l'individu se ressource, domestique le temps, un temps décroché du *temps à portée de main*⁴⁵. C'est une parenthèse qui peut être courte ou longue. Les pratiques varient selon les contextes, les individus. Nous distinguerons dans le monde de la flânerie deux pratiques différentes : l'art de respirer et l'art de la paresse.

L'art de respirer

L'art de respirer, c'est l'art de la coupure. Couper le rythme de travail par une interruption provoquée, c'est se donner le temps de respirer. C'est l'individu dont l'attention est captée par un microévénement

extérieur (un bruit, un son, une image, une odeur) qui s'arrête de frapper sur les touches de son ordinateur et qui va se mettre à penser à autre chose. C'est un autre individu qui, concentré sur l'accomplissement d'une tâche (la réparation d'une machine, la rédaction d'un rapport, l'analyse de données, le réglage d'un système, etc.) depuis de longues heures, va s'interrompre et s'octroyer une pause : fumer une cigarette, boire un café, s'étirer lentement.

Le monde de la respiration est un monde de la microcoupure, un intervalle dans le temps. Le mouvement n'est pas nécessaire, seul compte l'abandon de soi le temps d'un instant⁴⁶.

La flânerie, c'est également bouger et s'imprégner du monde qui nous entoure, d'un autre monde. C'est quand l'individu va chercher un document non essentiel à l'autre bout du bâtiment, voir s'il y a du courrier, chercher quelque objet oublié dans son placard personnel, démarrer un bavardage sur tel ou tel sujet (le sport, la mode, les enfants, les vacances, etc.), ou encore aller récupérer une pièce à l'atelier bien qu'elle ne soit pas nécessaire. Le monde de la flânerie devient alors un monde du « déboîtement » du temps et de l'espace immédiats. Il représente un désinvestissement court et temporaire de la logique professionnelle.

La flânerie, monde invisible de l'entreprise, n'est pas un monde de la suspension du temps, mais s'accommode du temps, met à distance le temps à portée de main, le temps qui bouscule. La flânerie s'oppose alors aux puissantes contraintes de rendement, d'urgence, de disponibilité absolue [Le Breton, 2000]. Le monde de la flânerie « *implique la disponibilité et en fin de compte que nous ne voulions plus arraisonner le monde* » [Sansot, 1998, p. 33].

L'art de la paresse

La dernière des formes douces, parmi les pratiques buissonnières, est l'art de la paresse⁴⁷. En ce sens, le monde de la paresse est celui du temps qui passe lentement, un monde de la lenteur qui s'oppose à celui du *temps à portée de main*. La paresse est un temps de l'abandon

du temps, un temps à soi que les individus laissent passer sans trop s'en soucier⁴⁸. Le monde de la paresse est un temps individuel arraché, désynchronisé du temps collectif propre aux mondes de l'entreprise.

C'est l'opérateur qui, sur sa ligne d'assemblage, va arrêter d'inspecter ses écrans de contrôle parce qu'il sait qu'il y a peu de chances qu'il se passe quelque chose d'anormal. C'est l'individu qui va trouver une excuse susceptible de lui donner plus de temps pour remettre une étude qu'il aurait déjà dû rendre. C'est une recherche sur Internet qui, de fil en aiguille, se centre sur des préoccupations personnelles et oublie l'objet initial de la recherche. C'est la lecture de plusieurs dizaines de pages qu'il fallait lire avant la réunion et que l'individu a pris le soin de laisser de côté.

Le monde de la paresse se caractérise par des actions gommées au profit du temps intime, un monde du temps caché au monde de la mesure. C'est le monde du temps de l'intimité : celui du repos⁴⁹, de la reprise de soi⁵⁰, de l'orientation à long terme [Barreau, 1997]. Il s'agit d'un monde de soi enchâssé dans les mondes invisibles de l'entreprise, propice à cultiver son jardin et à trouver son propre rythme.

Les pratiques buissonnières : les formes dures

L'évocation des mondes de l'évasion constitue le dernier volet des pratiques buissonnières, mondes invisibles de l'entreprise. Il introduit les formes dures de réajustement lors d'injonctions paradoxales qui laissent l'individu dans une position corsetée, liée aux mondes visibles de l'entreprise sans espace et sans temps à soi ou fortement réduits.

Avant cela, il nous faut aborder la notion de déboîtement, de l'espace par rapport au lieu. La multiplication d'« espaces vides » peut s'interpréter comme la dissociation entre lieu et espace [Giddens, 1994].

Les dimensions spatiales de la vie quotidienne des mondes de l'entreprise étaient, il y a peu encore, dominées par la coprésence des individus et des activités.

La nouvelle donne de la dématérialisation du travail

Aujourd'hui, n'importe quel individu, quelle que soit sa position dans la distribution des rôles, peut être amené à produire à distance sans voir ni connaître aucun de ses interlocuteurs, favorisant les relations avec un autrui « absent » [Giddens, 1994]. Cette dématérialisation accrue du travail met potentiellement l'individu dans un vide possible de présence relationnelle. Les individus communiquent par la médiation de systèmes techniques, mais sont de moins en moins porteurs eux-mêmes de leur message.

Simultanément, les systèmes techniques alimentent les individus en flots ininterrompus d'informations, les machines distribuent des données de toutes sortes en temps réel : les indicateurs de performance, les rapports financiers, les rapports qualité sur les machines, les processus, les produits, les services, etc.

C'est une situation d'injonction paradoxale : le fait d'habiter un « non-lieu », un espace qui se vide en présence, mais qui est cependant habité d'une multitude d'informations qui écrasent le temps. Le monde de l'ici et d'ailleurs est un monde qui tend à vider l'espace et à écraser le temps⁵¹. Un autre exemple peut être fourni avec l'évolution des systèmes techniques de production où l'individu est moins responsable d'une machine que d'un processus. Sa responsabilité recouvre la fiabilité du processus et donc du système technique qui en est indissociable.

Là encore, la gestion d'un système technique comparée à celle d'une machine constitue un passage d'un *ici* (la machine) concret, physique, relié au corps, à un *ailleurs* (le système technique) abstrait, mental, relié à la pensée. L'individu se retrouve au centre d'un nœud d'injonctions paradoxales. Le monde de *l'ici et de l'ailleurs* est perméable à l'émergence de la double contrainte.

L'évasion comme mode de réponse

Par conséquent, à côté des formes classiques d'évasion – absentéisme, congés maladie, limitations volontaires des cadences, refus d'heures supplémentaires, etc. –, les mondes invisibles de l'entreprise deviennent l'antichambre du psychothérapeute et du médecin généraliste [Erhenberg, 1991].

L'individu s'évade des mondes de l'entreprise par le surmenage, le stress, la dépression, l'addiction à certains produits, etc. Le monde *d'ici et d'ailleurs* est un monde du repli sur soi-même, de la souffrance individuelle, de la fuite silencieuse.

Dans son autre forme dure, le monde de l'évasion va suivre deux cheminements : la contestation ou le conflit, qu'ils soient collectifs ou individuels. Ce sont ces deux pratiques que nous avons dénommées *le combat contre*. Ces formes de combat, qui s'apparentent à une rébellion, individuelle ou collective, vis-à-vis des mondes visibles de l'entreprise et qui interviennent quand les modes de régulation, individuels ou collectifs, sont en panne.

Du combat au conflit de la norme de droit

La contestation peut prendre plusieurs formes. Le mot « contestation », dans son sens commun, fait penser immédiatement à des formes collectives et à leurs représentations syndicales. La situation économique, dans la plupart des pays occidentaux, n'est pas perçue comme positive, la diminution des conflits relevant peut-être davantage de la situation économique que de la baisse des motifs. Par exemple, on constate en France une baisse du nombre de conflits, corrélée à la hausse du taux de chômage. Le syndicalisme, concentré sur les conséquences des conditions de travail, a longtemps évité de penser les mondes réels de l'entreprise et leurs évolutions [Borzeix, 1984], c'est-à-dire d'influer sur les mondes de la rationalité.

Pris entre la régression du taux de syndicalisation, l'expression et la revendication d'identités singulières des individus et son rôle

classique de protection des individus, les organisations syndicales peinent à trouver leur place. Les fonctions historiques de représentation, de régulation (par la négociation) et d'organisation du social sont durement mises à mal [Thuderoz, 1998]. D'autant que le recours systématique à la norme juridique et à l'action judiciaire déplace un mode de régulation basé sur le combat et la négociation, vers un mode de régulation, fondé sur le conflit de droit [Direction des relations du travail, 2004]. Le monde du *combat contre* est à la fois celui de la question du positionnement syndical et, de plus en plus, celui de la norme juridique.

Les récits de vie

Simultanément, une autre forme de contestation des mondes de l'entreprise émerge hors des médiations institutionnelles. Elle est de deux ordres.

La première forme de contestation témoigne de la souffrance, hors des canaux traditionnels de la protection des individus, comme si les souffrances laissaient les syndicats eux-mêmes démunis par ce fait social. C'est l'exemple du livre, réalisé sous la direction de Pierre Bourdieu, *La misère du monde* [Bourdieu, 1993], où la parole est donnée à ces souffrances silencieuses que la misère empêche le plus souvent d'exprimer.

La seconde, dans un tout autre registre, témoigne de la dérision, à base de récits autobiographiques humoristiques, tournant en dérision les relations de pouvoir, l'ordre des discours, la distribution des rôles, etc. [Adams, 2004 ; Beigbeder, 2001 ; Nothomb, 2001 ; Maier, 2004], comme un signe des temps, le temps de l'ego. Le monde du combat contre est aussi un monde des récits de vie.

Le monde de l'évasion désigne davantage aujourd'hui un monde du conflit intérieur individuel (avec la montée du stress, des dépressions, etc.), plutôt que des conflits collectifs. C'est un monde du conflit de la norme juridique qui prend sa place et s'invite dans un monde des conflits axés historiquement sur les motifs. Le monde de

l'évasion est enfin un monde des récits de vie, portant avec eux la souffrance sociale, comme un stigmate, et la montée des ego, comme un symbole.

En résumé

L'opposition entre mondes visibles et mondes invisibles de l'entreprise permet de caractériser une opposition autre que celle commune qui existerait entre un monde officiel et un monde souterrain. Il met en jeu une opposition dans la vie quotidienne entre un registre transactionnel, où l'émotion n'est pas centrale et la rationalité prend possession de tout l'espace, et un registre relationnel, où l'émotion est centrale et où le lien prend possession des lieux et du temps. Avant de voir comment ces mondes se fondent en un seul, celui de l'entreprise, il importe de cerner comment les émotions, au-delà de cette réalité « naturelle » d'un être de pure raison, définissent l'identité de l'individu.

Partie 2

Les fondations de la trame affinitaire

Comprendre à quoi sert un comité exécutif, comment il exerce son influence sur la performance de l'organisation dont il a la charge, nécessitait préalablement de décrire les mondes visibles et invisibles de l'entreprise. La mise à jour des registres transactionnels et relationnels qui coexistent dans l'entreprise précède l'analyse des mécanismes d'interdépendance de ces deux mondes qui va fournir le cadre de lecture⁵² des rapports entre affinités et performance, identité et performance dans l'entreprise.

Avant d'étudier les mécanismes d'interdépendance ou d'enchâssement⁵³, notre intention est maintenant de nous préoccuper de ce qui constitue l'identité d'un individu, et chemin faisant de montrer en quoi les émotions sont des éléments incontournables dans l'analyse de l'action de l'individu. C'est un détour nécessaire, parfois aride, mais préalable, sans quoi les émotions s'inviteraient sans raison.

La volonté d'expliquer que toute action d'un individu est fondée sur un comportement rationnel, c'est-à-dire établissant un lien de cause à effet entre une raison et une action (linéarité), mue par le « *self-interest* » (utilité) et servant délibérément un dessein (intentionnalité) [Simon, 1947], apparaît finalement déraisonnable [Hayek, 1980], notamment dans le contexte de l'entreprise.

La question de l'existence des émotions se pose dans un premier temps en tant que notion biologique, dans un second temps en tant que notion philosophique. L'idée est d'expliquer en quoi les émotions sont une source de connaissance de soi et rendent possibles le type d'orientation à soi et le type de relation à autrui. Les émotions ouvrent à la possibilité d'une lecture sensible et raisonnable de l'action de l'individu, venant en contrepoint d'une lecture faisant la part belle aux mondes visibles de l'entreprise et à ces registres transactionnels par opposition aux mondes invisibles de l'entreprise et à ces registres relationnels.

Chapitre 3

L'identité individuelle ou la première pierre

« *Situer le corps à travers les pulsations de la vie quotidienne, c'est insister sur la permanence vitale de ses modalités propres, son caractère de médiateur entre le monde extérieur et le sujet* » [Le Breton, 1990, p. 103]. Comprendre l'importance du corps et de son rôle fondamental pour la compréhension de l'action de l'individu oblige à se demander s'il ne s'agit là que d'une réalité biologique ou d'une quête philosophique, ou encore des deux.

Raison, désirs et émotions

L'émotion est une réponse automatique produite par le cerveau face à un objet ou événement, mémorisé ou présent dans la réalité, impliquant temporairement un changement de l'état du corps et des structures cérébrales, qui a pour finalité la survie de l'organisme ou son bien-être [Damasio, 2003]⁵⁴.

Que sont les émotions ?

Les émotions désignent des réactions à des objets ou des événements extérieurs, des formes en quelque sorte d'évaluation de notre environnement par notre appareil sensoriel. Elles se matérialisent dans notre corps par un processus homéostatique qui libère des réponses à la fois chimiques et neuronales, manifestations internes visibles et mesurables. Ceci n'est possible que par la capacité particulière de notre cerveau. Pour gérer la complexité des signaux de l'organisme reçus par le cerveau pour l'informer en permanence de son état, l'évolution nous a dotés d'une représentation cérébrale du corps, d'une cartographie de chaque partie de notre corps⁵⁵.

Vous avez dit sentiment ?

La cartographie rend possible la constitution d'une image mentale entre une réaction immédiate du corps (l'émotion⁵⁶) et l'objet ou l'événement qui en est la cause. Elles favorisent chez l'individu le surgissement d'une représentation du corps, c'est-à-dire une mise en relation d'un certain état du corps et d'une situation donnée, réelle ou remémorée. Nous appellerons ce processus mental un sentiment⁵⁷. Toutes les émotions peuvent devenir des sentiments à partir du moment où cette relation de cause à effet est accomplie [Simonnet, 2004].

L'émotion : poisson pilote de l'action ?

Bien que ce processus de captation sensoriel nous échappe en grande partie, il oriente fondamentalement notre façon de raisonner. L'émotion, comme le pressentait le philosophe écossais Hume, serait le poisson pilote de l'action. « *L'impulsion ne provient pas de la raison qui ne fait que la diriger* » [Hume, 1991, p. 270].

Selon les émotions ressenties, l'individu aura tendance à faire certaines inférences plutôt que d'autres ou à penser certains contenus plutôt que d'autres [Sousa, 1987], voire à aller contre ses intérêts [Elster, 1995] ou à agir contre son meilleur jugement [Tappolet, 2000].

Les décisions des individus peuvent, notamment, être incohérentes, influencées par des schémas mentaux, des émotions, des raccourcis heuristiques [Tversky, Kahneman, 1974]. Il devient dès lors difficile de prédire quels effets les émotions auront dans telle ou telle circonstance. Cependant, ce que les émotions ont pu déclencher permet de redonner un sens à des comportements qui restent des énigmes autrement [Elster, 2003].

L'émotion participe d'un nouveau cadre de lecture

L'élément le plus frappant de cette description neurobiologique de la liaison « émotion → corps → raison → sentiment » est qu'elle donne corps à un cadre de lecture de l'action, fondé sur une anthropologie de l'individu qui tient compte des intérêts et des émotions, ouvrant la possibilité d'une analyse sensible et raisonnable de l'action.

L'anthropologie, dans ce contexte, signifie qu'il est impossible de fonder l'individu sur une seule anthropologie, par exemple des intérêts (celle que la théorie économique classique a choisie pour expliquer le comportement rationnel de l'*homo oeconomicus*). Une des solutions serait de considérer que l'individu est fondé sur une pluralité d'anthropologies permettant la variation du regard et de l'analyse⁵⁸.

Différences entre désirs et passions

Appréhender le monde des émotions comme source de connaissance de soi nous conduit à établir une distinction entre désirs et passions. L'enjeu en est simple. Touchant avec les désirs et les passions au monde plus large de la subjectivité, il est souhaitable de définir chacun de ces termes pour éviter toutes sortes de confusions.

Spinoza décrit l'individu comme un être de désir, désir comme un « *appétit avec conscience de lui-même* ». Le philosophe sépare ainsi les actions adéquates des actions inadéquates. Pour lui, l'action est inadéquate quand elle n'est pas produite par l'individu⁵⁹. Elle résulte

d'une ignorance de soi. L'action ne dérive pas d'un fait conscient ayant fait l'objet d'une réflexion sur soi. La passion⁶⁰ est donc un affect passif, davantage expression du monde extérieur qu'expression d'un mouvement propre à l'individu après réflexion.

En d'autres termes, le désir requiert de l'individu de faire le tri entre un comportement de consommateur vorace qui suit ses impulsions « d'achat » (passions) et un comportement d'homme avisé qui construit son bonheur en architecte de sa vie.

La passion n'est pas définie par le corps et la sensibilité, nous dit Spinoza, mais par la connaissance confuse et partielle de ses causes, par une dépendance aux forces extérieures, à un leurre de l'imagination. Cette illusion nous fait croire que, sources des passions, les objets ou les activités sont désirables pour eux-mêmes. Le fait que seul un effort (*conatus*) de connaissance réflexive et active puisse accroître la puissance d'exister de l'individu, une puissance d'agir trouvant au fond de soi le fondement de son bonheur et de son action, est toute la question du souci de soi.

Un air du temps : le souci de soi

Spinoza est étonnamment moderne. En effet, la question du souci de soi a accompagné l'évolution de nos sociétés depuis les années 1950 et la montée du phénomène identitaire qu'il entraîne pour chacun d'entre nous. Ainsi, l'identité individuelle est-elle plus directement reliée aujourd'hui au destin individuel, au souci de soi, et moins dépendante qu'hier des appartenances collectives. Plusieurs auteurs en témoignent, chacun avec son style.

Épiphénomène ou tendance de fond

À cet effet, l'itinéraire de l'œuvre de Foucault montre un intéressant cheminement d'un individu, sujet devenu effet de pouvoir⁶¹, à un individu, sujet qui « *agit sur lui-même, entreprend de se connaître, se*

contrôle, s'éprouve, se perfectionne, se transforme » [Foucault, 1984 a, p. 35]. Un individu qui prend soin de son corps pour prendre soin de lui-même.

Pour le sociologue britannique Anthony Giddens, il existe une dynamique d'appropriation réflexive de la connaissance qui agit au cœur de nos sociétés. Elle s'illustre notamment dans cette quête de soi où l'individu s'attache à se construire dans un souci, à la fois, de réalisation de soi et d'ouverture de soi à autrui⁶².

Notre modernité multiplie les opportunités d'expérience pour l'individu, le sollicitant sans arrêt dans sa capacité à consommer, à vivre des passions éphémères pour des objets (le dernier téléphone, la dernière marque à la mode, la dernière montre, etc.), des images (être mince, en forme, beau, etc.), des moments (aller dans tel restaurant, voir tel spectacle, passer des vacances à tel endroit, etc.). De manière anecdotique, le succès du magazine *Psychologies* peut, par exemple, être considéré comme un symptôme de cette tendance au souci de soi⁶³. En cela, notre époque crée des conditions nouvelles, multipliant les possibilités pour un individu d'osciller entre l'assujettissement à ses passions et la recherche de son émancipation individuelle. Le souci de soi se place au cœur de la notion de modernité et de l'acte consumériste.

Le corps : l'alpha et l'oméga

Dans ce mouvement vers soi, le corps occupe une position centrale. Il y a une valorisation du corps (la montée du thermalisme, les appareils pour la cuisson vapeur, les voyages qui favorisent la réflexion sur soi, les programmes pour affiner sa silhouette, etc.), un hymne au corps qui s'affiche partout. Avec le philosophe français Marcel Gauchet, nous constatons qu'une des bases constitutives de l'individu moderne « *est un phénomène peu exploré [...] que j'appellerais le corps subjectivé, l'appropriation subjective du corps, l'identification à son propre corps, qui se traduit tout de suite par une réévaluation de l'émotion* » [Gauchet, 2004, p. 294].

Le corps comme porteur de l'identité individuelle

Cette réappropriation du corps représente un processus identitaire fort pour l'individu, en prise directe avec le flot émotionnel. Ceci pourrait expliquer certaines explosions émotionnelles dans nos sociétés actuelles, comme autant de marqueurs de processus identitaires contrariés. L'idée est que le corps constitue le théâtre des émotions [Damasio, 2003, p. 32] et, pour rejoindre Spinoza, que l'esprit ne se connaît lui-même que dans la perception des affections du corps⁶⁴. Au commencement de l'action, il y a le corps. Les émotions et les sentiments qui s'ensuivent deviennent des composantes de notre raisonnement ainsi donc que de notre expérience sociale, d'où le processus de maîtrise de soi.

L'individu et une pluralité de soi possibles

« *L'homme est un processus* », dit Norbert Elias [Elias, 1991 c, p. 141]. Dans cet entrechoquement avec de multiples expériences, obtenues dans une multiplicité de mondes sociaux, l'individu « accroche » de multiples façons de faire et d'être.

L'individu, une pluralité d'actions et d'être

Par exemple, un individu va être présent au cocktail d'inauguration d'un musée, aller boire un verre le soir avec des amis dans un bar, manger des merguez à la mi-temps d'un match de rugby, se balader avec sa famille dans un centre commercial le week-end, etc. Chacun de ces événements demande à l'individu d'être en situation : une manière de s'habiller, de se tenir, de parler, de se conformer à un environnement, de poser son corps.

Le même individu apprend à développer de multiples façons de faire ou schèmes d'action (des schèmes sensori-moteurs, de perception, d'appréciation, d'évaluation, etc.) qui diffèrent dans des contextes sociaux variés. « *Il ne sera pas tout à fait le même en tant que père, en tant qu'employé de bureau avec ses collègues [...], en tant que fils, en*

tant que membre d'une association ou d'une communauté religieuse » [Lahire, 2001, p. 98]. L'individu sans cesse élargit son répertoire d'actions et de dispositions dans ses relations aux autres et dans son contact avec des contextes différenciés.

L'individu pluriel et une adaptation de soi

De ce fait, l'individu va, selon les mondes sociaux dans lesquels il intervient, adapter sa conduite à ce qu'il croit être nécessaire. La maîtrise de soi est ce processus de tri que chacun opère sans y réfléchir vraiment. La maîtrise de soi pour l'individu est un enjeu vital, conscient ou non, en prise directe également avec cette pluralité de soi, constituée comme autant de plis du social incorporés, c'est-à-dire caractérisée par un stock hétérogène de schèmes d'actions, de dispositions, d'habitudes⁶⁵.

Dans le processus de connaissance de soi-même, cette capacité à se maîtriser soi-même va « teinter » notre relation aux autres, la facilitant ou la compliquant⁶⁶. En ce sens, la maîtrise de soi est un « *pouvoir qu'on exerce sur soi-même dans le pouvoir qu'on exerce sur les autres* » [Foucault, 1984 a, p. 93]. Cette connaissance de soi marque, pour chaque individu, une manière de s'orienter au monde.

La marque d'une orientation subjective au monde

En effet, il va se dégager de ce processus de maîtrise de soi effectué par l'individu, à travers ses choix, ses goûts, ses habitudes, ses façons de faire, etc., une orientation subjective au monde. L'individu va marquer sa préférence à l'intérieur d'une polarité composée à un bout par des attractions ascétiques et à l'autre par des attractions hédonistiques. Chaque individu, guidé par ses émotions, exprime une attirance préférentielle pour un plaisir différé ou pour un plaisir immédiat.

Pour les Grecs, l'ascétisme (du grec *askesis*, « exercice ») consiste à faire des exercices méthodiques qui impliquent la domination du corps et de ses besoins, y compris les plus naturels, de l'âme et de ses

passions. Tandis que, l'hédonisme (du grec *hèdus*, « agréable, plaisant ») consiste à faire du plaisir le but de l'existence. Cette opposition entre les deux pôles, qui lie également émotions, corps et raison, se place au cœur de notre analyse de la construction de soi. Épicure est le philosophe qui illustre le mieux cette tension entre ascétisme et hédonisme, décrivant même la position médiane au sein de l'orientation objective qui rend lisible notre action.

Liens entre émotions, désir et orientation subjective

Premièrement, Épicure caractérise la part d'exercice dans « l'art de l'existence ». Dans le monde de la maîtrise de soi, il faut s'exercer simultanément dans le souci de soi, l'exercice permanent du soin de soi-même⁶⁷. Dans ce monde, le plaisir, orienté par nos émotions, est reconnu comme la mesure de ce que nous expérimentons dans notre vie quotidienne.

Deuxièmement, le philosophe suggère qu'être maître de soi pour un individu requiert un équilibre jamais achevé⁶⁸. Dans le monde de soi, l'orientation subjective de l'individu oscille entre l'apprentissage de l'exercice de soi et la recherche d'un plaisir⁶⁹.

L'ascétisme est tout effort accompli, tout exercice d'apprentissage, toute contrainte que l'individu s'impose à lui-même dans un souci de se perfectionner, de « se faire soi-même », de « se transformer soi-même » et donc de différer le plaisir que l'individu aurait pu connaître immédiatement sans cette exigence de soi. C'est une autre manière d'exprimer le désir, « *un appétit avec conscience de lui-même* » cher à Spinoza.

Alors que la préférence hédonistique d'un individu guidera son action à vivre dans l'immédiat le moment plaisant et agréable, à la recherche d'émotions fortes. Cette orientation subjective de l'individu s'accompagne d'un type de relation, une relation à autrui qui reste à détailler.

Le rapport à autrui

Avant de compléter notre cadre de lecture par l'examen du rapport à autrui, il est sage de revenir au point de départ, c'est-à-dire d'expliquer que toute action d'un individu, fondée sur un comportement rationnel, pourrait finalement s'avérer déraisonnable dans la compréhension des phénomènes observables de la vie quotidienne.

Tourner le dos à Descartes

Réintroduire le corps dans la compréhension de l'action de l'individu, c'est tourner le dos à Descartes qui distinguait le corps et l'esprit (la dualité cartésienne) ; c'est dire que ce qui fonde l'action d'un individu (une anthropologie) ne se réduit pas à l'unique intérêt, mais prend en compte les émotions comme mode de compréhension de l'action.

L'homme est un individu pluriel, c'est-à-dire un individu qui dispose d'un stock hétérogène de schèmes d'actions et d'habitudes, du fait de ses multiples expériences, et qui agit dans une « mutuelle interdépendance » entre émotions et raison⁷⁰.

Pour peaufiner le cadre de lecture, construit pas à pas, de l'action de l'individu, l'action sera définie comme une combinatoire entre un type d'orientation (ascétisme/hédonisme) et un type de relation qu'il nous faut maintenant développer.

Pour chacun, un type de relation préférentielle

La mise en relation aux autres s'explique par une oscillation permanente de l'individu entre une polarité constituée par l'égoïsme, d'une part, et par l'altruisme, d'autre part. Partant de la réalité d'un individu pluriel, nous dirons que l'action d'un individu, à l'intérieur d'une orientation de type ascétique ou hédonistique, se développera dans une relation de type égoïste ou altruiste.

La relation à autrui joue le rôle de catalyseur dans le monde de la construction de soi, comme si tout notre dispositif corporel et

psychique, nos dispositions multiples en état de veille se déployaient au contact d'autrui. L'altruisme est une relation dont l'action est « dirigée vers autrui » (*other-directed*) et qui a pour fin le bien d'autrui. *A contrario*, l'égoïsme sera une relation dont l'action est « dirigée vers soi » (*self-directed*) avec pour finalité le bénéfice propre de l'individu qui l'a entreprise⁷¹.

Une action est considérée soit comme égoïste quand la démarche de l'individu a clairement pour objectif ce qui est bien pour soi, soit comme altruiste quand celle-ci est en premier chef centrée sur ce qui est bien pour autrui. Le cadre de lecture proposé, permettant de prendre en compte les émotions, les sentiments, le corps et la raison, s'articule autour de deux axes : l'un de type orientation (ascétisme/hédonisme), l'autre de type relation (égoïsme/altruisme). Si le corps est le théâtre de nos émotions, il nous faut voir en quoi il est le porteur de nos identités individuelles au quotidien.

L'ère de l'invention de soi

Si l'identité s'invite dans notre travail, c'est que la notion d'individu pluriel initie un double processus qu'il est nécessaire d'explicitier. Le premier des processus découle de ce qui fonde l'individu pluriel. En effet, l'incorporation d'un stock hétérogène de schèmes d'action et d'habitudes ne signifie pas que l'identité de l'individu est soumise à un fractionnement infini.

Cela veut dire qu'il a un éventail de possibles (plus ou moins grand selon les individus) à sa disposition. Il les a incorporés, enregistrés dans une « *mémoire infraconsciente* » [Kaufmann, 2004] mais sur laquelle, constamment, il opère des choix, des sélections en fonction des contextes : il réactualise, ajoute, renforce, laisse de côté, etc.

Entre changement et permanence

C'est dans cette dialectique entre permanence et changement⁷² qu'intervient la difficulté de l'invention de soi, c'est-à-dire celle de

donner un sens, de « travailler » sur chaque morceau de son identité conçue comme une incorporation de schèmes d'action, consciemment ou non.

Le second des processus est que, bien que pluriel, l'individu se veut singulier, irréductible à tout autre individu [Kaufmann, 2004]. L'apparent paradoxe consiste en ce que ce processus de différenciation de soi, comme distinct des autres, ne peut se construire que dans une relation à autrui, dialogique.

Cette invention de soi ne s'opère pas que sur un mode logique, mais aussi sensible. Comme Hume le pressentait, l'action est canalisée par l'émotion qui la précède, qui clôt alors l'univers des possibles [Damasio, 1994, pp. 31-86]. Ainsi, selon l'émotion qu'il ressent, les possibles de son action s'en trouveront restreints (par exemple, un homme qui vient de crever un pneu en voiture et dont la colère noire va limiter sa capacité à réparer vite et bien).

L'identité : une réflexion de soi

L'individu peut être considéré comme un entrelacement entre le désir et la raison. Il existe un lien entre l'expérience émotionnelle des relations et l'expérience cognitive de la question du sens vis-à-vis de soi et d'autrui.

La volonté de réintroduire les émotions dans une lecture de l'action de l'individu prend ainsi progressivement forme. La prise de distance pour l'individu est à la fois réflexive et sensible, une articulation entre émotions, corps et raison. Elle est nécessaire pour intérioriser un nouveau schème d'action, mettre le corps en mouvement et donner un sens aux conduites. Le mot « sens » porte d'ailleurs en lui une polysémie assez riche marquant la direction, le jugement, la signification et, enfin, la sensation.

Le flux des émotions sous le regard d'autrui

La sensation, comme captage émotionnel de l'environnement, est un soubassement de la socialité [Simmel, 2001]. Dans le monde de la vie quotidienne, le corps perçoit un flux sensoriel ininterrompu. Il fournit son orientation aux actions de l'individu. Le monde du quotidien avec son réseau d'habitudes tend à occulter le rôle du corps dans cette saisie sensorielle de l'environnement et dans les actions menées par l'individu [Le Breton, 1990].

Dans l'intensification des interactions, le regard d'autrui compte dans la trajectoire identitaire. « *La subjectivité est devenue une question collective* » [Erhenberg, 1995, p. 14]. Être soi requiert la reconnaissance des autres pour se percevoir comme un individu singulier [Honneth, 2000]. L'invention de soi s'effectue dans un incessant et permanent aller-retour entre la reconnaissance par autrui et la connaissance de soi. Elle implique, à sa façon, la question de la prise de conscience de soi face à autrui et de la négociation interne à l'individu sur ce qui fixe sa propre identité.

Une négociation identitaire

La distinction opérée par le sociologue français Claude Dubar, entre identité pour soi et identité pour autrui [Dubar, 2000], va nous aider. Elle permet de saisir la mise en tension permanente qui caractérise le processus de négociation identitaire, dans l'entrelacs des transactions de soi à autrui⁷³.

Un processus de soi à soi

Chaque individu a une idée de ce qu'il est, une définition de sa personne, de son caractère, de son histoire, etc. ; il interprète ses actes, son parcours, ses expériences passées, etc. C'est l'identité pour soi, l'image que chacun a de lui-même, identité forgée comme un récit biographique. C'est une négociation avec soi dont découle l'identité pour soi (par exemple, lorsque vous considérez que vous étiez un

enfant dissipé en classe, qualité que vous valorisez comme celle d'un enfant qui n'a pas passé son temps sur ses cahiers).

Un processus de soi à autrui

Dans ses interactions à autrui, l'individu reçoit en retour des images, des attributs, des traits qui caractérisent sa personne et obtient également des interprétations sur ses actions, ses paroles, sur des événements passés qui diffèrent de ceux qu'il a forgés dans son récit biographique intérieur. L'individu réagit à ces identifications produites par autrui, pour réconcilier les deux récits (par exemple, quand votre ami d'enfance témoigne que vous étiez un écolier très sérieux qui connaissait toujours toutes ses leçons). C'est une négociation de soi avec autrui, une confrontation avec l'identité pour autrui (par exemple, réconcilier l'image de cet écolier dissipé – identité pour soi – avec celle de cet écolier studieux – identité pour autrui).

Un bricolage entre soi et autrui

C'est ce double mouvement rythmé par les transactions de soi à soi et de soi avec autrui qui constitue le processus de négociation identitaire⁷⁴. C'est dans la négociation identitaire que l'individu adopte une identité personnelle et l'adapte dans le temps. *« L'individu ne se réalise pas seulement dans la discussion, il a aussi besoin d'autre forme de relation à autrui pour découvrir son originalité, son authenticité, son intériorité [...] Le moi ne peut être atteint que par le dialogue avec un autrui significatif, que par la formation de relations affectives, amoureuses et amicales »* [Singly (de), 2003, p. 189].

La question de l'identité, et plus spécifiquement celle de la négociation identitaire, permet de consolider le cadre de lecture proposé. Le rôle joué par la liaison « émotions → corps → raison → sentiment » en sort renforcé. Elle conforte le projet de lire et d'analyser l'action de l'individu au plus près de sa vie quotidienne dans les mondes de l'entreprise.

En résumé

Dire à la fin de ce chapitre que l'échange se trouve au cœur de l'entreprise, clé de voûte entre les mondes visibles et invisibles, ne suffit évidemment pas, à moins de considérer l'assertion comme un présupposé. Il s'agit de comprendre en quoi la définition d'un individu, fondée sur la raison et les émotions, aide à ce que l'échange apparaisse comme une clé de voûte. Celle qui relie les mondes visibles et invisibles de l'entreprise, entre registres transactionnels et relationnels.

L'action de l'individu, un individu pluriel, se lit comme une combinatoire entre une orientation subjective (ascétisme/hédonisme) et un type de relation (égoïsme/altruisme). L'individu moderne, mû par un souci de soi, cherche son destin dans un « bricolage » permanent de son identité, pris dans sa relation à soi et aux autres. L'identité individuelle, dans ce va-et-vient de soi à soi et de soi à autrui, représente la première pierre du raisonnement.

Puis apparaît, dans ce processus de négociation identitaire entre soi et autrui, l'échange. Il faut voir en quoi la notion d'échange rend possible l'étude des mécanismes d'enchâssement des deux mondes ainsi que l'analyse de la performance d'une entreprise à travers la trame affinitaire qui structure son comité exécutif. Autrement dit, il faut se demander en quoi l'échange est un principe actif qui va permettre de « fondre » les mondes visibles et invisibles en un monde unique, celui de l'entreprise.

Chapitre 4

L'échange ou le principe actif

Avant tout, pour caractériser les mondes visibles de l'entreprise, il est utile de se référer à l'ordre marchand. Cela appelle quelques commentaires. L'ordre marchand est un monde de la négociation⁷⁵. C'est une situation banale qui parcourt l'entreprise, les individus négociant chaque jour, tant en interne qu'en externe, des objets (produits, services, informations, etc.) que certains veulent acquérir et que d'autres peuvent fournir.

Le monde de l'ordre marchand est un monde de la transaction. « Être en affaire » signifie être en transaction avec autrui. Dans l'échange transactionnel, personne ne peut se passer de l'autre. Cela se vérifie quotidiennement dans l'entreprise, chacun a besoin pour travailler d'informations disponibles auprès d'autres (par exemple, récupérer à date précise les données financières des différentes divisions, connaître les absences et leur nature pour pouvoir les prendre en compte au moment de la paie, obtenir une signature pour un document, etc.). Le monde de l'échange transactionnel annonce la dépendance des uns aux autres.

L'exécution de la transaction peut engendrer des conflits de logique entre les individus en présence. La mise en présence d'intérêts

contradictoires (par exemple, le recruteur qui veut « réussir » son recrutement en prenant soin de choisir le meilleur candidat et le responsable de service qui veut aller le plus vite possible) dépeint un monde possible du conflit d'intérêts. Personne ne peut se passer de l'autre avec lequel il serait même en conflit. La transaction est nécessaire, ce qui implique un intérêt commun d'arriver à un accord [Theret, 2001], un état de dépendance. Celle-ci est intimement liée au conflit.

Le conflit et la dépendance se dénouent dans la transaction, s'y régulent. La transaction établit un ordre qui fait tenir ensemble le conflit et la dépendance, en maintenant dans les limites de l'une et de l'autre la tension dynamique entre ses deux dimensions de base. Le monde des entreprises et des individus permet aux transactions de s'opérer et de se reproduire dans le temps.

L'ordre marchand

Cette mécanique des transactions requiert d'approfondir la relation d'échanges qu'elle institue entre calcul et confiance. L'échange, sous-jacent à la transaction, et plus précisément le conflit d'intérêts, repose sur la capacité de la théorie économique à rendre compte de l'ordre marchand à travers deux notions : le calcul et la confiance. C'est ce qu'il nous importe d'apprécier dans un premier temps. C'est avec le même souci que, dans un second temps, nous soumettrons de nouveau la théorie économique à la question en tant qu'elle s'exprime comme une théorie du besoin.

La notion d'échange : uniquement calcul et intérêt ?

Si comme le concède Oliver Williamson⁷⁶, l'individu est un être opportuniste⁷⁷, mû par les calculs dans les mondes de l'entreprise, alors notre recherche sur les mécanismes d'encastrement basés sur l'échange n'a pas de sens. Cependant, nous allons revenir sur sa citation (voir note 77). En effet, il dit : « *Face à des gens avec qui nous*

avons des relations anciennes d'échange, nous serons beaucoup plus confiants. » En restant fidèle à ses termes, cela revient à dire que, dans les cas particuliers de relations anciennes, le calcul et l'opportunisme ne sont plus les seules parties prenantes du jeu de l'échange, mais que quelque chose d'autre a précédé qui fonde la confiance.

Pourquoi la confiance ?

Pour fonder des relations durables et réciproques, la confiance ne peut être engendrée qu'en prenant appui sur l'existence de formes sociales échappant à l'ordre marchand, c'est-à-dire en mobilisant la nature des liens sociaux qui unissent ou non les individus⁷⁸. L'« être social » ne se réduit pas aux valeurs économiques propres à la spéculation des calculs et des intérêts des individus [Orléan, 2000].

La notion de confiance se situe à la frontière de plusieurs disciplines, en l'occurrence l'économie et la sociologie, ce qui rend pertinent une analyse des mécanismes d'encastrement des mondes visibles et des mondes invisibles de l'entreprise. Nous retiendrons comme définition que « *la confiance est obtenue après une série d'échanges réciproques qui indiquent l'adhésion à une interprétation partagée de ce qui est juste* » [Larson, 1991, p. 177].

Dès lors, le calcul ou l'intérêt n'expliquent ni l'attachement des individus les uns aux autres, ni leur détachement, ou dit avec d'autres mots, ni leur confiance, ni leur méfiance réciproques⁷⁹. Le questionnement des présupposés anthropologiques de la théorie économique classique amène également à s'interroger sur la notion de besoin, en tant que l'individu serait mû par celui de satisfaire ses besoins afin de parvenir à l'état de plaisir.

Saisir la subjectivité dans les échanges

Considérer que la théorie économique, orientée par une normativité anthropologique⁸⁰, est incapable de proposer une compréhension de la subjectivité individuelle dans les échanges entre individus

[Arnsperger, 2000], amène à tester sa capacité à prendre en compte un être de désirs et non uniquement un être de besoins, dont nous allons voir qu'il pose question.

L'individu peut se trouver dans le besoin, être en manque de quelque chose, mais il n'a pas de besoins qu'il aurait à satisfaire [Radkowski (de), 1980]⁸¹. Il en est ainsi, par exemple, de la respiration. L'individu peut manquer d'air, mais il n'a pas besoin de respirer, c'est sa propriété d'être vivant. La fonction respiratoire de fait est requise par son existence qu'elle rend seule possible⁸². Le monde du besoin n'est que celui de la relation de l'être vivant à son milieu.

La distinction réside dans la distance sémantique des deux expressions : *être dans le besoin de* et *avoir besoin de*. Le passage de l'une à l'autre a pour conséquence d'arrimer l'individu, dans sa construction d'*homo oeconomicus*, à un état de manque permanent, créant *de facto* son assujettissement aux choses matérielles.

Une théorie des besoins : mais où est le désir ?

La théorie économique, en conceptualisant l'individu comme un homme mû par la satisfaction de ses besoins, transforme l'individu en un être obligé de faire face au manque et emporté ainsi par une force objective qui lui enjoint de satisfaire ses besoins, car la nécessité en est sa survie.

Les besoins en biens et en services se transforment alors en une nécessité que l'individu ne peut pas ne pas avoir, une condition de sa vie où tout est intérêt et calcul de moyens en vue d'une seule fin : se maintenir en vie, pourvoir à ce qui est nécessaire pour subsister.

Le monde de la théorie des besoins s'est dès lors invité dans les mondes des individus, identifiant toute interaction à un échange propre au monde marchand, basé sur la nécessité d'*avoir besoin de*, la transaction⁸³. Ce monde masque le désir derrière la notion de besoin et la nécessité pour l'*homo oeconomicus* de satisfaire en permanence à ses besoins.

L'échange : une économie des désirs ?

Les mots « besoin », « manque » et « désir » doivent être redéfinis avant de composer une grille d'analyse plus pertinente pour la compréhension des interactions entre individus, et donc enrichir la lecture du jeu des échanges.

L'introduction de la notion de désir, individuel, subjectif, fait basculer la sphère marchande du côté de la psychologie, vers une économie du désir. Tout d'abord, la première distinction qui vient à l'esprit entre besoin (avoir besoin de) et désir se manifeste dans la différence entre avoir et être, et le fait que l'objet d'un besoin ne peut en aucun cas satisfaire le désir.

L'échange ou le désir du désir de l'autre

Ceci nous amène à la définition des mots « demande » et « désir ». Jacques Lacan nous dit que lorsque l'enfant naît, il est séparé de sa mère et donc d'une partie de lui-même. Le désir traduit le manque organique et essentiel que vit l'enfant séparé de sa mère, le manque du complément maternel. Faute de pouvoir combler ce manque, l'enfant entre dans le circuit du désir et de la demande. L'inadéquation entre demande et désir fonde une dialectique sans fin : le désir d'être reconnu par autrui.

En effet, la dialectique du désir et de la demande nécessite dans la relation avec autrui, d'une part, l'identification de la demande et, d'autre part, sa reconnaissance⁸⁴. Le monde du désir est donc irrémédiablement lié au monde de la reconnaissance, caractérisant dans l'interaction entre individus un échange hors de la logique du monde marchand, un échange basé sur le désir de la relation avec autrui.

Comme nous l'avons vu, la construction de soi ne peut s'effectuer que dans une relation à autrui, dans une relation dialogique, dans une expérience de ses propres émotions avec autrui. Dans ce processus de

coopération avec autrui, l'individu prend conscience qu'il fait partie d'un monde plus vaste qui va agir sur lui et sur lequel il va agir à son tour.

La coopération entre hasard et nécessité

Les échanges se trouvent au cœur du processus identitaire, une nécessité, le moteur de la construction de soi de l'individu. En construisant sa personnalité, l'individu devient ainsi solidaire du social [Piaget, 1933]. Or, ce qui nous intéresse, c'est de voir comment le social incorporé à l'individu se met en action entre nécessité et hasard des rencontres et des échanges dans l'entreprise, notamment au sein d'un comité exécutif. « *Les hasards de notre vie nous ressemblent* », disait joliment Elsa Triolet. Cette formule nous renvoie aux plis du social, à l'incorporation du social, aux habitudes emmagasinées en chacun d'entre nous, l'appropriation intérieure d'un monde [Berger, Luckmann, 1986].

Les habitudes ne s'incorporent pas au hasard [Kaufmann, 2001], elles s'emboîtent dans des cadres sociaux. La coopération peut ne participer d'aucune volonté initiale, mais résulter de la distribution des rôles opérée par l'entreprise qui positionne d'emblée l'individu dans un réseau d'obligations et de transactions.

L'organigramme des activités constitue l'un des cadres de la nécessité⁸⁵. Il est un miroir de choix organisationnels supportant des stratégies d'entreprise. C'est souvent un révélateur de choix présents ou initiaux d'organisation ayant privilégié plutôt une logique fonctionnelle que divisionnaire, plutôt une logique de décision que de marché.

Or, par sa prise de fonction, l'individu est d'emblée pris dans un entrelacs d'échanges qui, parfois, lui préexistait – l'ancien titulaire ayant structuré son travail d'une certaine manière, privilégié certains aspects de la fonction mais aussi favorisé certains réseaux

d'échanges⁸⁶. En quelque sorte, chacun attend autour de lui qu'aucune rupture ne vienne perturber cet agencement, sauf ceux qui en pâtissent.

Bon gré, mal gré, l'individu endosse le cadre de coopération défini du fait de la distribution des rôles, mais également celui qui lui est légué par son prédécesseur, et dont il hérite. Au démarrage, l'individu s'appuiera donc sur le legs d'un réseau d'échanges avec autrui, la nature de ses échanges étant alors plus marquée par le poids des transactions que par celui des relations. Coopérer avec d'autres signifie avant tout avoir l'obligation d'échanger avec autrui, sous réserve de ne pouvoir ni accomplir son travail quotidien, ni réaliser certains des objectifs impartis.

L'ordre relationnel

Si la nécessité est le moteur des échanges dans la vie quotidienne de l'entreprise, la reconnaissance du désir de l'autre est celui de la relation, soubassement du jeu des échanges entre individus.

Le désir, moteur de la relation

Pour illustrer ce que la grille de lecture « besoin → demande → désir » met en jeu, nous nous référerons à la lecture de l'apologue de saint Martin faite par le psychanalyste français Jacques-Alain Miller. Un soldat romain à cheval croise un mendiant transi de froid et lui donne la moitié de son manteau. L'histoire d'un bout à l'autre est un récit sans paroles entre les deux protagonistes. Le soldat évalue le besoin, déduit la demande et partage son manteau. Le manteau devient un bien matériel à répartir équitablement. Le soldat poursuit sa route, le mendiant reste là.

Le décryptage de la situation par le soldat est clair : en l'absence d'échanges, la demande potentielle d'amour du mendiant est traitée comme un besoin et ravalée au rang d'un besoin [Miller, 2000].

Dans le jeu de l'échange, le désir est souvent masqué par le besoin et la relation ramenée à un besoin, désir apparemment satisfait par la transaction (*avoir besoin de*) qui se joue entre deux individus⁸⁷.

Dans la relation d'échanges, les relations entre individus, marquées du sceau du désir, forment la couche infrasociale de l'échange marchand lui-même [Bellet, 1998] ; elles en sont le moteur. Il y a donc la transaction, couche visible, fondée sur la nécessité et un *avoir besoin de*, et la relation, couche invisible, forme infrasociale de l'échange⁸⁸ dont nous pensons qu'elle requiert d'une part, une proximité, d'autre part, une réciprocité.

Être coprésent, se sentir proche

La possibilité de reconnaître le désir de quelqu'un oblige à entrer en contact, à avoir un échange avec lui. Cette notion de reconnaissance exige une certaine proximité qui renvoie à deux dimensions⁸⁹.

Premièrement, la proximité renvoie à la socialisation dans les mondes de l'entreprise par le jeu des affiliations de la vie quotidienne, c'est-à-dire par la médiation de l'espace et du temps. Jusque-là, l'affiliation se construisait dans cette routinisation du quotidien, sur la trame d'une coprésence des individus dans les mêmes lieux : la cafétéria (ou cantine), la machine à café, le couloir, l'ascenseur, le bureau, la salle de réunion, etc., lieux des mondes de l'entreprise.

Avec le courrier électronique ou le téléphone (fixe et plus encore mobile), l'échange ne s'effectue plus seulement en coprésence des individus, en face-à-face. L'échange n'est plus uniquement associé à un lieu, il se prolonge dans un déboîtement de l'espace⁹⁰. La complicité se prolonge par le courrier électronique (et tous les objets nomades) par des tournures de phrase, sorte de clin d'œil adressé au-delà du contenu, ou au cours des conversations téléphoniques par une intonation, un silence dans la discussion, une pointe d'humour, des références communes, etc. Cette forme de proximité renforce le lien affinitaire déjà amorcé en coprésence.

Deuxièmement, la proximité (au sens de : « *Je me sens proche de* », « *Je me sens complice de* ») renvoie à une notion d'affinités qui se manifeste dans le partage de goûts communs, des inclinations construites dans la trame du quotidien et des rencontres, celles du temps opportun (*kairos*). La mise en relation démarre toujours par vouloir savoir à qui on a affaire. Ce qui est en jeu dans cette relation est de savoir si les sentiments (sympathie, antipathie, amitié, amour, haine, mépris, etc.) que l'on peut éprouver pour autrui sont bien réciproques. Dans le jeu de la relation, l'action de connaître est aussi une action pour être reconnu, et une interrogation pour savoir si cette reconnaissance sera mutuelle.

Après la proximité, la confiance

La relation n'est jamais assimilable au rapport avec un objet, à un rapport de type instrumental dans notre définition de l'échange. La structure à deux étages – l'un transactionnel et l'autre relationnel, l'un basé sur l'intérêt, l'autre sur la réciprocité – invite à s'arrêter sur la notion de confiance et à voir comment elle se construit.

La transaction est la pierre angulaire de l'économie des besoins. Avec elle, les règles du jeu de l'échange sont claires : ce sont celles du donnant-donnant (*avoir besoin de*). Elles fonctionnent sur le registre du calcul et de l'intérêt. Si l'individu agit de façon à maximiser son intérêt personnel, la mobilisation de cette valeur n'est pas susceptible d'engendrer seule la confiance.

Certains auteurs traitent cette difficulté en évacuant la question de la confiance [Williamson, 1993], ou en essayant de lui substituer la notion de réputation [Krebs, 1999]. Or, la réputation ne procède pas uniquement de valeurs économiques, mais elle met en gage des liens sociaux dont justement la valeur échappe à l'ordre économique.

Le monde de la transaction formerait alors cette partie du monde de l'échange, fondée sur la nécessité et un *avoir besoin de*, et le monde de la relation, celle fondée sur le désir et *être en confiance avec*.

La relation ou la reconnaissance mutuelle

La relation est la pierre angulaire de l'économie des désirs. Avec elle, les règles du jeu de l'échange sont simples : ce sont celles de la confiance (*être en confiance avec*). Elles s'envisagent sur le registre du désir et de la reconnaissance mutuelle⁹¹.

L'apologue de saint Martin est à cet égard parfaitement illustratif. Si l'individu, qui est en demande d'amour, voit celle-ci ravalée et traitée comme un besoin dans le cas d'une transaction (« *Tu as froid, je te donne mon manteau* »), cela signifie que le temps opportun de la relation n'a pas été saisi, et avec lui les chances de pouvoir mutuellement se reconnaître. La mise en place d'une relation, basée sur le registre de la confiance, a été gâchée.

La différence entre les deux couches de l'échange, c'est-à-dire celle du monde de la transaction et celle du monde de la relation, marque aussi une différence dans ce qui engage l'individu⁹². Dans le premier cas, l'individu s'engage rationnellement ; dans le second, il s'engage également émotionnellement (« émotion → corps → raison → sentiment »).

Confusion entre égoïsme et transaction

Il faut souligner qu'à cette étape une confusion vient souvent brouiller l'analyse. Elle consiste à confondre le type de relation aux autres (égoïsme/altruisme) et le type d'échanges (transaction/relation) dans le jeu de l'interaction. Dans le cas du soldat, la situation démontre avec certitude qu'il se situait dans une relation d'altruisme, mais que celle-ci en soi n'est pas suffisante pour traiter la demande et non uniquement le besoin. La réciprocité est à ce prix.

Sans décryptage de la demande, ni d'écho favorable (réponse) à la demande, il ne peut y avoir reconnaissance du désir de l'autre, et *a fortiori* de reconnaissance mutuelle. Dans le jeu de l'échange, c'est vouloir investir la relation et non s'y dérober [Reynaud, 1997].

Un cadre de lecture de l'action des groupes

C'est la raison qui nous la fait différencier de la transaction dans le jeu pratique d'échanges. La relation est bâtie sur des émotions et est affective (« émotion → corps → raison → sentiment »). Elle va déterminer le lien de chaque individu au groupe, entre tentation solitaire et tentation grégaire, entre antinomie et fusion.

Si les travaux de la sociologue américaine Helen Jennings distinguent les psychogroupes des sociogroupes [Jennings, 1959], c'est-à-dire les groupes où les relations reposent sur des affinités (un groupe d'amis) et ceux où seul le souci de l'activité d'équipe et de l'efficacité organisationnelle prédomine (une équipe dans l'entreprise), il apparaît que, dans le jeu pratique des échanges, cette dichotomie appauvrit d'emblée la lecture des faits sociaux de la vie quotidienne et que les couples transaction/relation, besoin/désir sont en permanence présents dans le jeu de l'échange.

La forme structurelle duale de l'échange conduit à reformuler cette distinction, établie par Jennings, de cette manière : il existe des configurations de groupe à dominante relationnelle (par exemple, un groupe d'amis) et à dominante transactionnelle (par exemple, un département dans l'entreprise).

Notre sujet nous porte à comprendre comment, par leurs échanges, les membres d'un comité de direction peuvent influencer, piloter la performance de l'organisation dont ils ont la charge. L'idée, dès lors, est de repérer ce qui les attache les uns aux autres. Le propos est d'affirmer que les comités exécutifs sont tous construits sur une trame relationnelle où les affinités jouent un rôle et que la trame affinitaire qui les lie ou ne les lie pas les uns aux autres va les rendre plus ou moins performants et, avec eux, l'organisation *qu'ils pilotent*.

Les constituants du lien affinitaire

L'échange constitue le principe actif de l'enchâssement de l'ordre transactionnel dans l'ordre relationnel et réciproquement. Sans la confiance, l'échange se réduit à une pure transaction et ne peut se maintenir dans le temps. Dans les jeux quotidiens de l'échange, la confiance se construit en mobilisant la nature des liens sociaux qui se créent ou se sont créés entre les individus. L'échange est une construction duale, avec la couche visible de la transaction et la couche infra-sociale de la relation, entremêlant ordres marchand et relationnel.

L'intention est à présent d'approfondir le processus relationnel et son articulation avec la notion d'affinités. Le premier point consistera à clarifier les termes de hasard et de nécessité dans ce qui constitue la trame des relations de la vie quotidienne, puis le second point s'efforcera de disséquer les mécanismes qui fondent la relation.

Le lieu, c'est le lien ?

Si, comme le dit le sociologue français Michel Maffesoli, le lieu fait le lien, les mondes de l'entreprise inscrits dans des lieux créent naturellement pour les individus autant d'opportunités de liens. D'autant que « *les institutions sociales [...] ne semblent plus en prise avec l'exigence réaffirmée de proximité [...] elles sont tout simplement "mitées", et servent de niches à des micro-entités fondées sur le choix et l'affinité, [...] leur structure est identique : entraide, partage du sentiment, ambiance affectuelle* » [Maffesoli, 1979, pp. 16-17]. Nous sommes, dès lors, de plain-pied dans les mondes de la tribu, ceux de la proximité, de l'affinité et du choix.

Si « *les rencontres sont le fil conducteur de l'interaction sociale, la succession ordonnée des engagements avec d'autres personnes, dans le cycle quotidien des activités* » [Giddens, 1987, p. 121], les liens entre individus, qui se nouent et se dénouent en permanence dans la vie quotidienne des mondes invisibles de l'entreprise, constituent une trame infrasociale aux mondes visibles de l'entreprise.

Si le lieu fait le lien, le monde de la proximité est la matrice des liens à la fois de faible et de forte intensité. Le monde de la proximité est donc un monde du ferment d'affinités [Maisonnette, 2004].

L'événement fortuit dans la vie quotidienne

Revenir aux mondes de la vie quotidienne, comme nous y incite le sociologue allemand Georg Simmel⁹³, est donc essentiel. Le monde quotidien dissimule au jour le jour la trame des relations derrière un voile d'une banale évidence, leur conférant soit l'apparence du hasard, soit celle de la nécessité.

Le Français Antoine-Augustin Cournot, père de l'économie mathématique, conçoit le hasard comme une rencontre, un événement fortuit, entre des séries causales indépendantes⁹⁴. Le hasard devient alors lui-même une sorte de nécessité, car c'est par lui que jaillissent dans la vie quotidienne certaines régularités de l'expérience [Abiteboul, 2006]. Dans l'entreprise, l'événement fortuit est celui qui émaille la trame des interactions dans la vie quotidienne.

Prenons l'exemple d'un individu qui va chercher un papier dans un bureau et croise un de ses collègues qui va prendre un café. Le premier se joint au deuxième et rencontre à la machine à café un troisième que le premier connaît et présente au deuxième. Autre illustration : un individu, vert de colère, va se plaindre d'un dysfonctionnement récurrent auprès d'un service. Il entre dans le bureau et, au moment d'attaquer, se rend compte que l'individu en face de lui est celui qui l'a aidé à maintenir la porte ouverte lorsqu'il était surchargé de dossiers le matin précédent... Dernier exemple : alors qu'il est en retard pour un rendez-vous avec son supérieur hiérarchique, l'individu pressé en bouscule un second qui sort d'un bureau et dans sa précipitation le renverse, etc.

Chaque événement de cette sorte relève du fortuit, d'une banale évidence dans les mondes du quotidien. L'intérêt porte sur la transformation d'une rencontre fortuite, et potentiellement sans lendemain, en une relation mettant en jeu réciprocité, désir et reconnaissance

mutuelle. C'est le saisissement du hasard, du fortuit par l'individu pour le transformer en une occasion favorable, un temps propice, opportun (*kairos*).

L'histoire de la première rencontre

Au-delà du saisissement du *kairos*, les affinités vont jouer un rôle important dans la procédure de « tri » entre rencontres qui vont se poursuivre et celles qui vont déboucher sur rien [Bidart, 2004]. C'est la nature de la première rencontre qui donne accès ou non au monde des goûts, des dispositions, etc., réciproques. Les exemples fourmillent de première rencontre dont le contexte défavorable ne présageait pas d'une relation future durable ou, au contraire, d'un contexte favorable où la relation ne s'est pas ancrée.

Ces mécanismes d'incompréhension, nous les retrouvons dans les premières rencontres où rien ne se passe. C'est le témoignage de Jean⁹⁵ : « *Souvent, c'est lié à la façon dont les premiers contacts se font. Il peut y avoir ici ou là des maladresses. Il y a des gens avec qui on a finalement du mal à parler, tout simplement. De toute façon, c'est forcément vrai de l'autre côté. C'est une relation bilatérale.* » Il souligne bien que l'incompréhension est mutuelle et que les premières rencontres sont souvent déterminantes.

Comme une illustration, il déroule son raisonnement pour parler plus particulièrement de sa relation avec Manuel. « *Je n'ai jamais réussi à parler avec Manuel. Je n'ai pas beaucoup essayé. J'ai quand même été le voir deux, trois fois, mais je n'ai pas réussi.* » Le commentaire porte évidemment en creux sur la capacité de se dire des choses plus personnelles, hors de la stricte sphère professionnelle. Il met en évidence quelques tentatives menées auprès de Manuel, sans conviction.

C'est ce que traduit, d'une autre façon, Armand, quand il parle de sa relation avec Luc. « *Je n'étais pas copain avec Luc, parce que c'était difficile avec lui.* » Il cherchait une relation de connivence avec Luc, qu'il n'a pas pu développer, comme il le constate.

D'une certaine manière, ces premières rencontres ratées sont parfois le fait de circonstances (l'humeur du jour, une inattention passagère, une désinvolture, etc.) qu'il est fréquemment difficile de surmonter lors d'une deuxième rencontre. Elles sont aussi le fait d'une forme d'improbabilité de la rencontre quand les affinités des uns et des autres se trouvent en opposition (par exemple, l'un n'aime que l'opéra, l'autre que le rock et cette opposition sur la musique s'étend à d'autres goûts).

La dissonance est davantage la règle du jeu social

Le monde des affinités est un monde du jeu social, des variabilités intra-individuelles des comportements, des écarts de soi à soi portant sur les goûts, les pratiques culturelles, les préférences.

Dans le monde de l'écart de soi à soi, le jeu est possible entre les individus, qui peuvent se retrouver dans des communautés d'expérience, partageant des goûts, au-delà ou en deçà de leurs appartenances sociales. Chacun d'entre nous peut aimer faire, agir, penser, etc., selon des modes dissonants. Par exemple, je peux avoir des goûts, des dispositions, etc., qui m'inclinent parfois à quelque chose de raffiné⁹⁶ (prendre un thé Lapsang souchong au Plaza Athénée avec mon amie) ou de vulgaire (manger une saucisse chaude dans du pain avec une grosse couche de moutarde avec des copains autour d'un brasero), de distinctif (arborer une montre IWC-Saint-Exupéry de 1931) ou de commun (apprécier Johnny Hallyday), de cultivé (écouter le *Sacre du Printemps* de Stravinsky dirigé par Pierre Boulez dans sa version de 1961) ou de populaire (aller danser au bal des pompiers le 14 Juillet).

C'est le fait d'avoir une palette de goûts, de dispositions hétérogènes (profil dissonant) qui rend par nature l'individu ouvert à construire des relations qui ne sont pas toutes exclusivement marquées par sa position sociale.

Un « même que soi »... pas totalement ni socialement

En reprenant l'adage « qui se ressemble, s'assemble », le choix d'autrui dans la relation s'avère être un choix du « même que soi » [Bidart, 2004]. Si les enquêtes sociologiques démontrent que le monde des affinités se structure avec une nette tendance à préférer « le même que soi⁹⁷ », il nous faut éviter de tomber dans le piège où les relations entre individus ne seraient ouvertes qu'aux membres de mêmes catégories sociales (profils consonants), et donc apporter quelques nuances à ces marqueurs de la vie sociale.

L'idée n'est pas de les dénier mais « *plutôt que d'imaginer que tout notre passé, comme un bloc ou une synthèse homogène [...], pèse à chaque moment sur toutes nos situations vécues* » [Lahire, 2004, p. 14], il faut considérer que l'hétérogénéité des dispositions et des compétences incorporées laissent la place à des relations entre membres de catégories sociales différentes (profils dissonants). En d'autres termes, en situation d'échanges, il faut comprendre comment telle relation se trame entre deux membres d'un comité exécutif, plutôt que d'essayer de les caractériser socialement. En effet, la pluralité des dispositions, des habitudes, des schèmes d'action offre la possibilité de rencontres fortuites sur la base de points communs et réciproques qui ne s'expliquent pas uniquement par la position sociale respective des deux individus.

Lien faible, lien fort

Pour approfondir cette notion de lien affinitaire, il nous faut partir de la définition du lien donné par le sociologue américain Mark Granovetter comme étant « *une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques* » [Granovetter, 1973, p. 1361].

Le lien affinitaire peut se définir comme un lien de forte intensité qui combine, dans le temps, intensité émotionnelle ou partage du sentiment [Maffesoli, 1979], intimité ou ambiance affectuelle [*ibid.*]

mais également entraide. Pour résumer, les critères du lien affinitaire se regroupent en trois dimensions : la communication, l'entraide et la fidélité [Maisonneuve, Lamy, 1993 ; Bidart, 1997]. Il faut voir ce que cela signifie pour l'individu dans les mondes de l'entreprise.

En premier lieu, la communication doit être entendue comme le moment qui marie partage du sentiment et ambiance affectuelle. Elle ouvre la possibilité de pouvoir se confier, d'être écouté et vraiment compris, d'avoir un temps pour soi avec autrui, d'être soi-même au-delà du rôle professionnel, c'est-à-dire de ne plus s'imposer d'autocontrôle propre aux mondes de l'entreprise.

En deuxième lieu, l'entraide met en jeu une mutuelle interdépendance des individus, irréductible à l'utilité. L'individu sait non pas qu'il va être aidé mais qu'il « peut compter sur ».

Enfin, en troisième lieu, la fidélité (ou la permanence du lien dans le temps) vient en contrepoint de l'écume des jours, aux temps des mondes de l'entreprise. C'est un temps où l'individu va se ressourcer, où il domestique son temps, un temps décroché du temps à portée de main, un temps privilégié de la relation avec autrui. Le monde des liens affinitaires est un monde à soi, un monde du dedans/dehors dans les mondes de l'entreprise.

Cependant, pour être totalement complète, la définition du lien affinitaire requiert, dans une relation interpersonnelle établie entre deux individus, que le lien se fonde sur le choix [Maffesoli, 1979].

L'amorçage de la relation

Chacun dans une première mise en relation est attentif à l'autre, à ce qu'il paraît être, à sa façon de parler, à ses gestes et mimiques, à son attitude, etc., c'est-à-dire à ce qu'il donne à voir en façade, sa façade personnelle [Goffman, 1973].

Le décryptage de la façade

Dans l'entreprise, chacun se souvient avoir pris conscience d'une modification apportée par un individu à sa coupe de cheveux, à sa mise vestimentaire : une cravate, un nouveau costume, de nouvelles chaussures, etc. Si l'individu nous est plus familier, chacun se rappelle avoir remarqué la substitution d'un objet à un autre : un stylo, une montre, une paire de lunettes, un cartable, etc., ou encore de retour de vacances, dénoté un visage hâlé propice à la question du lieu (mer ou montagne) ou, dans d'autres circonstances encore, souligné un visage fatigué, certains allant même jusqu'à identifier l'adoption d'un nouveau parfum. Le monde de la relation est celui du flux sensoriel et de son captage. En ce sens, le monde de la relation s'avère un monde du décryptage de l'autre, du repérage⁹⁸. Ainsi, le lien affinitaire repose sur un processus de déchiffrement qui est à l'œuvre dans la relation avec autrui.

L'autre comme un autre soi-même

Le monde du lien affinitaire est un monde de l'*hexis* corporel dans lequel l'individu cherche, consciemment ou inconsciemment, des objets de similitude. C'est le monde de l'assortiment du goût, des accointances interpersonnelles. Au final, le lien affinitaire se construit sur un processus d'identification de soi à autrui. C'est un processus qui, selon Aristote, met en relation avec un autre soi (*heteros autos*), un *alter ego*⁹⁹.

Le monde du lien affinitaire est un monde de la sensation, de la saisie sensorielle des similitudes entre individus, de la mise en relation des *inclinations* à. Dans ce monde, « émotion → corps → raison → sentiment » participent à une possible mise en commun affectuelle.

Les conduites ritualisées de la vie quotidienne et la proximité des individus, inscrites dans l'ordonnancement spatial des mondes de l'entreprise, favorisent les occasions propices à la mise en commun entre individus. Le monde du lien affinitaire est aussi celui du temps

opportun, du *kairos*. Le monde de la proximité est en quelque sorte l'appartenance à un monde quotidien, fondé sur une contiguïté de destin [Maisonnette, 2004]. Il existe dans ces temps du quotidien un monde du partage des *inclinations* à, des expériences.

Une communauté d'*inclinations* à, une communauté d'expériences

« *Lorsqu'un individu est mis en présence d'autres personnes, celles-ci cherchent à obtenir des informations à son sujet ou bien mobilisent les informations dont elles disposent déjà* » [Goffman, 1973, p. 11]. Le monde des causeries est celui de la recherche de territoire(s) commun(s)¹⁰⁰.

Les discussions démarrent toujours par des banalités. Mais très vite, au-delà de cette première prise de contact qui sert à situer l'interlocuteur et qui est une forme de repérage du contexte, des intérêts pour les sujets évoqués, elles glissent du mode badin au mode plus attentif. Elles s'orientent peu à peu, suivant en cela des cercles concentriques successifs, vers des sujets liés à nos *inclinations* à, à nos pratiques dans les temps de loisir.

Ces thèmes forment dans l'ordre de nos conversations ordinaires et quotidiennes des sujets récurrents. Le monde des causeries est celui du partage des *inclinations* à. L'identification de territoire(s) commun(s) ne suffit pas à bâtir une relation durable. La pratique ou les pratiques autour de ces points communs doivent être compatibles pour créer une adhérence dans la discussion. Par exemple, le fait de partager le goût pour le judo ou pour le ski ne suffit pas. Il faut que la manière de pratiquer ces sports crée une connivence entre les interlocuteurs. Si l'un cherche la castagne dans le judo et l'autre est attiré par sa forme quasi religieuse, la relation ne peut pas s'amorcer. Si l'un considère le ski comme la dernière façon d'éprouver sa liberté en faisant du hors-piste et l'autre y voit une pratique familiale, tranquille, bien ordonnée, le courant aura du mal à passer.

Notre intérêt pour la pratique sportive (ou toute autre pratique) repose sur l'idée que la manière que nous avons eue de vivre un sport (ou une autre pratique) dit quelque chose de nous qui reste présent aujourd'hui dans notre vie. « *Les qualités que l'on peut développer quand on a des activités sportives, par exemple, se retrouvent après dans la façon d'être* », explique Armand.

La notion d'attachement

Ce constat nous amène à mettre en avant la notion d'attachement¹⁰¹. Le mot « attachement » souligne que le goût pour une activité est pragmatique et se construit peu à peu avec d'autres (un « faire ensemble ») à travers des échanges, des récits, des discussions et par un corps qui s'exerce et se fait à l'exercice [Hennion, 2004]. En ce sens, l'attachement va permettre d'identifier la forme prise au cours des expériences vécues par l'individu, c'est-à-dire comment il procède dans la vie quotidienne. Au cœur de chaque expérience, il s'agit de savoir ce qu'il privilégie dans son orientation subjective (ascétisme/hédonisme), et dans sa mise en relation aux autres (égoïsme/altruisme).

Le monde des rencontres quotidiennes est celui des conversations ordinaires, un monde possible du partage d'attachements communs, un monde du *kairos*. C'est un monde du lien préaffinitaire qui attend un partage d'expériences sur les objets d'attachement.

Dans les jeux des échanges qui se trament en creux dans les mondes invisibles de l'entreprise, se dessinent également des relations qui s'inscrivent dans le jeu de la sédimentation et des affiliations de la vie quotidienne. Un individu, arrivant dans une nouvelle entreprise, a peu de chances de comprendre ces réseaux de relations souterrains et invisibles qu'organisent les relations entre individus.

Les réseaux sont souvent le reflet d'affinités marquées par des proximités : celle de l'espace professionnel (même bureau, même bâtiment, même division, même cantine, etc.), de la concordance

des âges (jeunes débutants ensemble, prise de fonction aux mêmes âges et en même temps, etc.), de l'appartenance au même sexe (activités extraprofessionnelles menées entre hommes ou femmes : sport, potins, etc.), de la communauté de rôles dans l'entreprise (même postes, mêmes fonctions, etc.), du partage d'opinions et de goûts communs (les attachements), etc.

La confiance, clé de l'amorçage dans la relation

Pour que le lien devienne affinitaire, et que la relation puisse passer de l'ordre de la conversation à celui de l'intime, cela nécessite de passer de la discussion, même engagée sur des territoires communs, à l'échange de confidences. La nature de la relation s'en trouve transformée par la création d'un lien basé sur la confiance suscitant la confiance¹⁰². Le monde du lien affinitaire est celui de la bienveillance.

C'est souvent un moment non prémédité, opportun, où chacun accepte de se livrer, un instant privilégié entre deux individus [Bidart, 1977] que chacun doit saisir en même temps. La confiance ouvre donc à une modification dans la relation. Le lien affinitaire ouvre à l'intimité d'autrui, c'est-à-dire aux champs des expériences réciproques, un mécanisme mutuel de révélation de soi [Giddens, 1994, p. 128]. Le monde du lien affinitaire est celui de la mutuelle révélation de soi, de la réciprocité. Celle-ci passe par les récits de vie et un partage de ses expériences mutuelles sur des attachements communs. Le monde du lien affinitaire est celui des histoires tramées, d'un tricot à deux entre une maille affinitaire basée sur la variation de l'attachement (le goût) et une maille affective et sociale.

L'échange des expériences contiguës, passées ou récentes est le registre par lequel se crée l'opportunité, à partir de liens affinitaires entre individus, d'un cercle d'amateurs constitué autour d'un attachement commun, où on partage ses façons de faire, les difficultés et

les plaisirs rencontrés¹⁰³. Le monde des attachements est à la fois composé des révélations de soi réciproques et d'une communauté d'expériences, c'est-à-dire un monde de la tribu.

La tribu, un temps à soi

En ce sens, la tribu, considérée comme « *une collection d'individus entretenant entre eux des relations non prescrites, [...] qui dépasse la simple juxtaposition des membres et qui est distincte de la structure formelle de l'organisation* » [Brunet, Savoie, 2003, p. 54], est une manifestation de liens forts entre individus.

Le monde de l'entre soi offre des temps de respiration dans les temps des mondes de l'entreprise. La tribu a sa propre temporalité, ses rituels, ses lieux de rencontre. Elle fournit l'occasion d'un relâchement du contrôle de soi. Parenthèse des temporalités propres à l'entreprise, le temps de la tribu est un temps à soi avec les autres, mais surtout un temps pour être soi-même avec les autres.

La tribu a ses rituels qui prennent leur source dans les mondes de l'entreprise : déjeuners pris ensemble, e-mails envoyés à tous pour faire part d'une information, d'une blague, etc., activités en commun à l'heure du déjeuner, etc. Progressivement, ces activités vont sortir de l'environnement de l'entreprise et se poursuivre à l'extérieur : le café de midi pris dans une brasserie, un pot ou un dîner à l'extérieur pour fêter un événement d'un membre de la tribu, l'organisation d'une activité commune un soir ou un week-end, etc., c'est-à-dire progressivement se transformer en activités du dedans/dehors.

Le langage des coulisses et des potins

Ce glissement progressif s'accompagne simultanément d'un relâchement du contrôle de soi, imposé par les rôles dans l'entreprise. Par exemple, entendre un P-DG raconter une blague salace pourrait dénoter avec le sérieux exigé de la fonction¹⁰⁴. C'est ce que le sociologue canadien Erving Goffman appelle le langage des coulisses¹⁰⁵.

Le monde de la tribu est ainsi celui des coulisses, celles des mondes de l'entreprise. En ce sens, le temps de la tribu est celui des mondes invisibles de l'entreprise. Il est hors du temps de l'entreprise et, pour les individus, un temps doublement récréatif : celui du relâchement de la conduite, des conversations futiles.

Les conservations ordinaires ou quotidiennes de la tribu commencent souvent par des à-côtés, des commérages des mondes de l'entreprise. C'est le temps jubilatoire des potins et des petits faits de vie. Le potin est le signe que chacun se sent suffisamment en confiance pour se livrer et confier des informations, même sur un ton léger. La fonction du potin est de libérer les tensions accumulées, de rire parfois sur le dos des autres, de situations cocasses et ridicules. C'est souvent une manière de mettre les mondes de l'entreprise à distance, une critique douce et en creux des travers de l'organisation.

C'est souvent aussi une façon de confronter des points de vue sur un mode futile et informatif, afin de se tenir au courant de la marche des choses, voire de saisir ou de mieux comprendre certaines inflexions, certains changements des mondes de l'entreprise, par le détour même bref, frivole et humoristique des commérages. Le potin est un jeu de la relation, qui renforce la complicité. C'est parfois une mise en bouche avant de partager des confidences plus personnelles. Quand le potin fait écho à des expériences similaires ou analogues déjà vécues par certains, il fait place à la confiance. La conversation passe alors du potin à l'échange d'expériences. Un sentiment commun anime les membres de la tribu : pouvoir être vraiment à l'aise avec les autres, rire des mêmes choses¹⁰⁶, ne pas éprouver de gêne dans la relation. C'est le plaisir d'être entre soi, de la compagnie des autres, un plaisir d'être soi-même avec les autres.

La tribu, un réseau d'expériences, un réseau d'entraide

Dans la tribu, chacun va donner des astuces, des trucs, des conseils pour aider l'un des siens à corriger la situation, ajuster ses réactions. C'est parfois l'aider directement sur une partie du projet en cours,

lui fournir des contacts pour débloquer des aspects techniques, etc. D'autres vont lui fournir des pistes, des informations sur ce qu'il doit finir ou réaliser, donner des indications personnelles sur le responsable hiérarchique qui vont faciliter la relation avec lui. Le monde de la tribu pourvoit ainsi au soutien matériel et informationnel des membres [House, 1981]. La tribu, par l'accès aux expériences des autres, favorise la mise en place d'actions adaptées aux exigences de la situation. Le monde de la tribu est protecteur, apporte de l'appui au travail, mais aussi soutient émotionnellement.

En tant que telle, la tribu a un effet protecteur. L'individu, se sentant estimé, valorisé, écouté, en d'autres mots digne d'attention, renforce sa perception de pouvoir obtenir un appui, un soutien. La tribu va également avoir un effet atténuateur, un effet tampon face à des situations de stress. Effet protecteur, effet tampon, la tribu a un effet bouclier pour ses membres. C'est souvent dédramatiser la situation, prendre du recul, remettre la situation à sa juste place. C'est faire preuve d'empathie, avoir la possibilité de mettre des mots sur les émotions ressenties, parfois même de prendre le parti d'en rire et donc ainsi d'atténuer la pression créée par la situation. Le monde de la tribu est ainsi celui du soutien évaluatif et émotionnel pour l'individu.

La tribu constitue un réseau de soutien vers qui la personne se tourne ou pourrait se tourner pour obtenir de l'aide. C'est un espace sécurisant de l'entre soi qui favorise un sentiment de maîtrise dans l'organisation, de bien-être. Le monde de la tribu est celui de l'affiliation affinitaire, un monde de l'entraide, dont ses membres, comme nous l'avons déjà mentionné, se sentent davantage en mesure de comprendre et de prévoir les événements qui se produisent dans l'entreprise. La tribu a une fonction d'étaiyage pour l'individu.

L'effet bouclier que nous décrivons, à la fois appui au travail et soutien émotionnel, met en jeu des mécanismes communs à ceux présents dans le processus de résilience. Comme la résilience, l'effet bouclier met en œuvre un tricot relationnel, une relation affinitaire

et affective, et une mise en récit. Nous pourrions transposer la phrase du psychiatre français Boris Cyrulnik en disant que la tribu est un lieu où ses membres tissent un tricot qui noue une laine développementale avec une laine affective et sociale. En ce sens, la tribu, construction des mondes de l'individu, monde du lien social et affinitaire, joue un rôle essentiel dans la vie quotidienne des mondes invisibles de l'entreprise.

Le jeu des relations et des affinités

Le terme « affinité élective » (*Wahlverwandschaft* en allemand) a une longue histoire, itinéraire complexe allant de l'alchimie aux sciences sociales, en passant par la littérature romantique, avec Goethe [Löwy, 2004]. Entre deux individus, la qualité d'affinité élective désigne un rapport d'attraction réciproque, une convergence de goût et de sens, une parenté intime. Toutefois, malgré des affinités existantes entre deux individus, celles-ci ne s'avèrent pas suffisantes pour fonder une trame relationnelle d'affinités électives. Il y a un processus d'éligibilité entre individus qui se bâtit sur la réciprocité, d'une part, dans l'épreuve d'un don et d'un contre-don, d'autre part, dans l'implicite et le non-dit.

La réciprocité diffère selon que l'on parle de transaction ou de relation

Avant d'aborder le don et le contre-don, il nous faut revenir à la réciprocité. Le rôle actif de cette dernière dans l'ordre relationnel et l'ordre transactionnel a été mis en exergue. Or, dans les deux cas, la notion de réciprocité ne s'active pas sur les mêmes mécanismes.

Dans le jeu de l'échange, la transaction s'établit sur une formule d'égalité. C'est la proportion qui régit l'échange. Aristote parle d'échange proportionnel [Aristote, 1965]. Dans ce jeu, la relation démarre lors d'une rencontre par un geste gracieux [*ibid.*] d'un des

individus. Ce geste gracieux est à la fois le saisissement d'un temps opportun, mais également le déclencheur de la spirale du don et du contre-don [Godbout, 2000].

Cette structure duale de l'échange (transaction/relation) nécessite bien un travail d'archéologie pour mettre en évidence les mécanismes souterrains de déclenchement de la relation. Il faut pour cela revenir, dans un premier temps, aux sources de l'existence de la relation et, dans un second temps, aux raisons pour lesquelles la relation demeure une couche infrasociale de l'échange.

Le geste gracieux d'Aristote peut s'interpréter pour l'individu comme une ouverture à autrui dans un mouvement où, plutôt que de coopérer si l'autre coopère, l'individu coopère pour que l'autre coopère. Toutefois, caractériser le premier mouvement ainsi fait naître immédiatement une ambiguïté sur l'intentionnalité du geste¹⁰⁷. En effet, toutes les situations de mise en relation ne s'effectuent pas forcément dans un contexte où la coopération de l'autre m'intéresse.

La relation démarre par un geste gracieux

La rencontre entre individus dans les mondes de l'entreprise s'inscrit, comme nous l'avons vu, parfois dans la nécessité des rôles, parfois dans le hasard de la vie quotidienne. Si la rencontre est le fruit de l'échange, notre objet est d'identifier à quoi conduit cette mise en mouvement, ce geste gracieux hors d'une finalité de coopération. Le temps de la relation est un moment non prémédité où l'un des individus se livre, donne quelque chose qui n'était pas attendu.

C'est, par exemple, un clin d'œil, un signe d'encouragement, une plaisanterie, un rire, une information, une offrande, un acquiescement, une invitation, une hospitalité, etc., qui ne laisse pas insensible l'interlocuteur, qu'il décrypte comme un don, un geste gracieux. Or, en tant que tel, celui-ci peut être totalement ignoré ou nié dans les jeux de l'échange¹⁰⁸.

Une illustration du moment capital où, sans un geste gracieux, rien ne se passe, est donnée par Pierre, parlant de sa relation ancienne avec Marc, occupant également une fonction dans le même groupe : « *C'est lui qui a insisté. Il m'a appelé : "Il y a un entretien d'embauche. Je connais la personne. Il faut que tu viennes, elle te plaira."* Et effectivement, elle m'a plu. Ça, c'est un vrai ami. On ne s'est jamais quittés. Cela c'est toujours bien passé. »

Son propos met l'accent sur le don à proprement parler. On comprend qu'il le reçoit puisqu'il l'écoute. Finalement, cela conduit Pierre non seulement à postuler, mais également à entrer dans l'entreprise où il travaille depuis près de trente ans. Lui et Marc sont restés amis : ils ont continué à alimenter la spirale du don entre eux, c'est-à-dire donner/recevoir/rendre.

L'acceptation du don n'est pas automatique, mais tout comme son refus, elle scelle une relation. De nombreuses fois, nous avons assisté à des rencontres ratées entre deux individus, source d'une certaine défiance dans la relation par la suite, voire d'une antipathie manifeste. Ce ressentiment, plus ou moins intense, s'explique souvent par un refus, essuyé par l'un ou l'autre, de s'engager dans la spirale du don¹⁰⁹.

La spirale du don : moteur de la relation

Si la réciprocité dans l'échange transactionnel fonctionne sur une mise en équivalence, l'échange relationnel s'effectue dans une mise en équilibre entre don et contre-don, entre donner, recevoir et rendre. « *Ce qui est équilibre pour le système marchand – l'équivalence – implique, pour le système de don, la fin du mouvement, comme pour le pendule. L'équilibre du don est dans la tension de la dette réciproque. Tel est le moteur du mouvement du don. Le don, c'est le mouvement social perpétuel* » [Godbout, 2000, p. 300].

Cette mise en équilibre est à la fois un juste-là (*kairos*) et une mise en commun affective, mettant en action des émotions (« émotion → corps → raison → sentiment ») dans la spirale du don et contre-don¹¹⁰. Il est

intéressant de constater que l'utilisation de l'expression « affinités électives » est appropriée quand on lit le témoignage de Philippe : *« Il y a toujours un côté chimique qui fait que l'on se sent plus près de certains que d'autres sans qu'on puisse toujours l'expliquer. Il y a des gens qu'on aime bien intrinsèquement et d'autres qui ne font ni chaud, ni froid. »*

Dans le jeu pratique des échanges, l'acte de donner, de recevoir et de rendre n'est pas un fait social qui se laisse observer facilement. Premièrement, ces trois actions ne sont pas forcément conjointes dans le temps, rendant impossible pour l'observateur extérieur une lecture de l'enchaînement des événements. Ensuite, l'action de donner, recevoir et rendre reste, même pour les protagonistes directs, de l'ordre de l'implicite, du tacite et du non-dit. C'est en cela que l'on peut dire que la relation est la couche infrasociale de l'échange.

Le don, un travail souterrain au cœur de l'échange

La spirale du don relève de l'invisible, sauf quand son cours est suspendu ou arrêté. L'histoire de la relation entre les individus revient en surface au travers d'une controverse, d'une dispute sur l'équilibre des dons de soi respectifs. C'est le cas lors d'une crise dans un couple¹¹¹, le temps d'une scène de ménage ou celui d'une séparation définitive, ou encore lors d'une dispute entre amis, etc.

Dans ces instants se manifeste de manière visible l'histoire souterraine de la spirale du don. Chacun essaie de mettre en équivalence des gestes gracieux, avec toute la charge émotionnelle qui accompagne cet exercice et l'impossibilité de se référer à une mesure commune de la grandeur entre chaque geste donné et chaque geste rendu. C'est pourquoi ces disputes sont sans fin car sans juge de paix.

Ce type de discussion concourt surtout, au-delà des émotions libérées, à renforcer la relation dans une forme de promesse d'un regain d'attention et de reconnaissance mutuelles, ou à ne pouvoir éteindre la dispute et devoir purger une relation qui n'a pas su se réinterpréter

avec le temps. Il est aisé de constater que les relations enchâssées visibles et invisibles de l'entreprise font face aux mêmes soubresauts. Elles ne diffèrent pas de celles du monde domestique.

Prenons l'exemple de ce jeune polytechnicien, diplômé de l'INSEAD, ayant commencé sa carrière sous la responsabilité d'un patron industriel qui l'avait coraqué au début de sa carrière, lui avait prodigué ses conseils, puis l'avait pris amicalement sous son aile et encouragé chaleureusement dans ses projets. Les deux individus étaient encore marqués par cette relation quand quelques années plus tard, le « encore jeune polytechnicien », devenu directeur général d'une société, l'appela à ses côtés pour redresser l'activité industrielle de l'entreprise. Très rapidement, il dut se rendre compte que son ex-mentor ne correspondait plus à l'homme dont il avait gardé le souvenir et que les connivences de la relation passée n'arrivaient pas à se réactualiser dans le jeu pratique des échanges présents, et notamment dans l'acte de donner, recevoir et rendre.

La nature implicite, tacite et non dite du don

Après avoir établi le caractère souterrain et invisible de la spirale du don à l'œuvre dans la construction de la relation, il faut mettre en évidence ses aspects implicites, tacites et non dits. Communiquer, c'est à la fois dire et ne pas dire. Si un individu dit à un autre « *Je le fais pour toi* », il n'a pas besoin d'ajouter ni de souligner que c'est un geste gracieux, en d'autres termes d'explicitier son geste. Comme l'individu qui vous sourit alors que vous ne vous sentez pas bien, c'est un soutien qui va peut-être appeler de votre part un retour¹¹².

C'est dans le décodage de l'implicite et du non-dit que l'acte de donner et recevoir va prendre un sens pour les individus et créer un lien entre eux, comme en témoigne Pierre : « *Forcément, dans un comité de direction on se sent plus proche de certains avec qui l'on a une possibilité de dialoguer. On parle d'autres sujets, voire de sujets plus*

personnels. C'est évident. Pourquoi ? C'est quand une confiance naît on ne sait trop comment et permet de parler facilement de sujets personnels liés aux personnes en question. »

Dans ce faire confiance, existe une prise de risque, une part d'incertitude, préalable à tout lien social (Godbout, 2000]. On voit bien également que ce qui naît « *on ne sait trop comment* » est de l'ordre de l'implicite, du non-dit, et que c'est ce qui permet à la relation de s'amorcer. C'est cette connivence qui débute dans l'acte de donner et se matérialise en retour dans l'acte de recevoir.

Être explicite et dire le don renvoie au monde de la transaction

Dans cet amorçage se trame la relation entre donner et recevoir. À l'opposé, dire nommément que son geste est gracieux, c'est rabattre le don sur une mise en équivalence. Par exemple, lorsque vous offrez un café et que vous payez en disant « *C'est moi qui paye, cela coûte six euros* », votre geste ne relève plus de l'ordre relationnel, mais transactionnel. Tout est dit, l'autre n'a plus qu'à s'acquitter de sa dette. Le registre de la spirale du don est alors abandonné pour réinvestir le registre transactionnel de l'échange.

Le monde de l'acte de donner et de recevoir est un monde du non-dit. Le non-dit « *revêt une fonction essentielle : il est la marque de la logique symbolique que le don met en œuvre, logique... proprement inconsciente, non pas simplement au sens où elle est voilée, mais au sens où son voilement est la condition même de son effectivité* » [Karsenti, 1994, p. 133].

L'acte de rendre suit le même mode de l'implicite et du non-dit en inscrivant la relation dans un processus de reconnaissance mutuelle¹¹³. La mise en mouvement de la spirale du don appartient à cette couche infrasociale de l'échange qui œuvre en deçà des apparences, qui installe un pacte de communication entre les individus, fait de codes sociaux, de complicités interpersonnelles et d'affinités électives.

La relation affinitaire se construit sous les apparences banales de la vie quotidienne, par un jeu de connivences qui apparaît souvent en creux dans les jeux de l'échange et qui échappe en partie ou totalement aux autres individus.

Avec les relations malgré les apparences s'achève l'analyse sur l'émergence de la relation entre individus, couche infrasociale de l'échange, construite sur la spirale du don et contre-don, ancrée sur les affinités électives. Il reste à voir comment cette spirale du don peut aussi ancrer des affinités dés-électives, source de lutte et de pouvoir.

La lutte pour la reconnaissance et le pouvoir

Dans le jeu de l'échange, lorsque la relation ne s'amorce pas, il reste comme une forme de ressentiment à l'encontre de l'autre individu. Elle peut prendre plusieurs visages différents : le mépris¹¹⁴, la souffrance, la haine, l'indifférence, l'évitement, le déni, etc. Au cœur de la trame affinitaire, conjuguant connivence narcissique et échange communiel, se trouve la question identitaire de la reconnaissance qui se joue dans ce mouvement vers autrui, le désir du désir de l'autre.

Entre réciprocité et absence de réciprocité

Les individus s'envisagent eux-mêmes, dotés de qualités et de capacités positives, du fait d'un autrui approuvateur ou encourageant¹¹⁵. C'est sous l'angle de la réciprocité que sera plus spécifiquement étudiée la reconnaissance.

Le degré de relation positive à soi-même s'accroît à chaque acte de reconnaissance [Honneth, 2000]. Le philosophe allemand Alex Honneth lie la reconnaissance à trois sphères : celle des relations amicales (amour), celle des relations juridiques (droit), enfin la sphère des relations sociales (social). La reconnaissance nous intéresse pour la

problématique qu'impose « la prise de conscience d'autrui » entre réciprocité et non-réciprocité, c'est-à-dire entre reconnaissance mutuelle et méconnaissance (mépris).

Le principe est que la reconnaissance mutuelle, basée sur un « *je suis reconnu* » [Ricœur, 2004, pp. 380-381], va influencer la puissance d'agir de l'individu et donc sa quête de bonheur. En effet, c'est la confrontation avec le mépris, le fait de ne pas être reconnu par autrui dans ses capacités personnelles, dans sa compréhension de soi, qui inflige un acte de lésion personnelle, plus ou moins durable, plus ou moins profond pour l'individu¹¹⁶.

La compétition entre reconnaissance et méconnaissance (ou déni de reconnaissance), tant de soi-même que d'autrui, est au cœur de la lutte pour la reconnaissance. Le monde de la lutte pour la reconnaissance prône la compétition entre passions joyeuses et tristes, pour reprendre le vocabulaire de Spinoza.

La lutte pour la reconnaissance nourrit-elle des passions tristes ?

La lutte pour la reconnaissance fournit une piste intéressante pour approfondir le dilemme : quête du bonheur/course à la gloire. La poursuite du bonheur pour un individu, dans la persévérance de son être et selon sa conception de la vie bonne, se télescope en permanence avec une lutte pour l'estime, pour la conquête, l'amélioration, la protection de son rang et de son positionnement hiérarchique dans les mondes de l'entreprise.

La demande de reconnaissance qui s'exprime chez l'individu dans cette course à la gloire, à travers plaisirs, honneurs et richesses, se révèle insatiable, tout en œuvrant aux renforcements de ses natures narcissiques et envieuses. « *Il y a dans cette quête une sorte de mauvais infini* » [Ricœur, 2005, p. 127], ou de mauvais génie. Ce mauvais infini peut piéger l'individu dans une fausse réciprocité, une dissymétrie dans le processus de reconnaissance¹¹⁷.

Le lien que l'individu noue avec l'entreprise est fait d'attentes mutuelles, sous-jacentes, implicites et non écrites. Elles forment un contrat psychologique [Schein, 1980], la somme des attentes réciproques entre l'entreprise et le salarié [Levinson, 1962]. Elles sont les éléments intangibles de la relation contractuelle. Ce contrat mobilise les aspirations, les désirs, les croyances de l'individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre soi et l'entreprise, et s'apprécie à travers la perception et l'interprétation subjective de l'individu [Rousseau, 1989].

Ce contrat revêt deux formes, l'une transactionnelle, l'autre relationnelle [Thomas, Au, Ravlin, 2003]. La première repose sur une légitimité légale, basée sur l'intérêt et la courte durée. L'intérêt réciproque gouverne cette composante du contrat. La seconde repose sur une légitimité morale. Elle renvoie à des perceptions, des émotions, basées sur la réciprocité et la longue durée, la création d'un lien.

Dans un contrat psychologique, les deux composantes, transactionnelle et relationnelle, s'entremêlent [Lemire, 2005]. Or dans les deux cas, la médiation entre les mondes de l'entreprise et l'individu s'effectue par l'intermédiaire d'un autre, c'est-à-dire d'un responsable hiérarchique.

La dissymétrie éventuelle entre les protagonistes de l'échange renvoie à la dialectique entre reconnaissance et méconnaissance, et au soupçon que cette dissymétrie puisse miner de l'intérieur la confiance attachée au processus de la reconnaissance. Le mauvais infini conduirait l'individu à se laisser piéger par la nature dissymétrique de la relation, sans réelle réciprocité avec son supérieur hiérarchique, sous l'empire de la séduction ou de la contrainte, un imaginaire leurrant.

La séduction ou le charme du pouvoir

L'histoire du mot séduction, du latin *sedecere* (*subducere*) au vieux français *souducere*, laisse la place à notre moderne séduire, c'est-à-dire « attirer vers », « attirer à soi », « emmener à l'écart », « retirer », « soustraire », « enlever à la dérobée », « soutirer », etc. La séduction

désigne donc l'art de tirer à soi, de faire dévier l'autre de sa trajectoire initiale. Contrairement au sens commun, la séduction n'opère pas seulement dans la sphère intime, mais existe surtout là où il y a du pouvoir. Le jeu de la séduction ou des apparences ne se limite pas à une quête de reconnaissance individuelle, mais se doit d'être également considéré dans le rapport au pouvoir.

La séduction n'est pas que parole. Elle est aussi un jeu du langage corporel, empruntant aux jeux de l'acteur : clin d'œil de connivence, gestuelle étudiée, mimiques de circonstance, mouvement du corps dans l'espace, aisance du déplacement des mains, etc. L'absence de mouvement, l'immobilité, l'inexpressivité du visage, son impassibilité, peuvent traduire, contribuer à exprimer des positions de pouvoir.

Les gestes, les mouvements, les expressions du visage de l'homme de pouvoir impliquent donc un contrôle de soi indissociable de la domination exercée sur autrui¹¹⁸. Le pouvoir de fasciner s'exerce dans le moment de la représentation, dans celui des relations même à distance (par exemple, devant un large public).

Dans les mondes de l'entreprise, les effets de cour sont connus. Il faut entrer dans le « cercle », avoir de l'influence par la proximité présumée avec tel ou tel individu disposant du pouvoir : être vu à ses côtés, échanger quelques mots avec lui en public, recevoir un coup de téléphone ou un e-mail personnel de sa part, aller boire un café en sa compagnie, le tutoyer, etc. Autant de marques de distinction qui vous font symboliquement appartenir au cercle¹¹⁹. Il s'agit là d'un contrôle de l'accès aux gratifications symboliques qui constituent une ressource de pouvoir. Le monde du pouvoir se caractérise par des échanges symboliques¹²⁰.

L'envie, moteur d'un imaginaire leurrant

L'attraction du cercle ouvre les « appétits », les comportements envieux. L'envie, selon *Le Petit Robert*, est un sentiment de tristesse, d'irritation et de haine qui nous anime contre qui possède un bien que nous n'avons pas¹²¹. Le dictionnaire étymologique nous dit que

l'envie dérive du latin *invidia* qui se rapporte à une action de nuire ou de faire du tort, à un sentiment d'hostilité vis-à-vis de qui possède l'objet de la convoitise.

L'esprit de conquête dans l'entreprise, avec ses multiples systèmes de gratification et de récompense, fournit un milieu hautement propice à l'éclosion de l'envie [Kets de Vries, 1990] et à ses dérivés que sont la jalousie et l'avidité¹²². Citons par exemple l'envie chez certains d'alimenter une relation étroite avec tel ou tel responsable de service, de département, de division ou du groupe, plus étroite que celle existante avec tel autre. C'est aussi être invité à certaines réunions en petit comité à la place de tel autre, c'est obtenir le même titre, la même voiture, un bureau aussi grand, un ordinateur aussi récent, etc., en d'autres mots, les mêmes signes de distinction. L'esprit de compétition mute alors en une lutte concurrentielle, entre certains individus, qui s'apparente à une lutte interne des places et des positions¹²³.

Il est des envies qui s'éteignent avec la possession de l'objet et d'autres qui demeurent inaccessibles : tel ingénieur enviant tel autre polytechnicien, pour sa carrière dans le futur, censée être plus avantageuse ; telle personne enviant telle autre pour sa vie supposée facile, du simple fait qu'elle est noble ; tel individu enviant tel autre au motif d'un talent qu'il n'aura jamais, etc. Quand le jeu de l'interaction est caractérisé par l'envie, la relation entre l'envieux et l'envié s'avère dans le quotidien toujours difficile, source d'irritations et de conflits, larvés ou ouverts. L'envie fonde une relation dégradée, basée non plus sur la spirale du don, mais sur celle de la haine¹²⁴. Le monde de l'individu envieux est un monde des « appétits », un monde des passions tristes.

Symboliques, les blessures n'en sont pas moins violentes

L'attraction au cercle ouvre les « appétits ». En même temps qu'elle façonne les dispositions psychologiques pour permettre l'« attractivité » (la mise sous influence), le fait d'y appartenir ou non alimente

de possibles passions tristes. Le déni d'appartenance au cercle peut provoquer un sentiment négatif profond de non-reconnaissance, voire infliger des blessures symboliques d'une violence inouïe et réelle en cas de rejet. Sur ce point, l'histoire de Mozart apporte une illustration¹²⁵.

Mathieu a fait l'expérience d'avoir connu, suite à une promotion à la tête d'un grand site industriel, une grève d'une grande ampleur historique où sa hiérarchie ne l'a pas soutenu. Dix à quinze ans après, cela reste une blessure symbolique vive, comme en témoigne son entretien : « *On pense avoir assez d'énergie pour essayer de trouver une solution, d'y arriver. Je ne vais pas me laisser déstabiliser, je vais y arriver. C'est la seule fois dans ma vie où j'ai dû prendre des antidépresseurs.* »

Quand le contrat est dissymétrique, s'installent le ressentiment, la perte de confiance, le rejet, le dépit et la démobilisation psychique [Gaulejac (de), 2005], non en raison du fait que le rôle ou que les missions demandent trop à l'individu, mais plutôt qu'ils ne lui donnent ou ne lui rendent pas assez [Clot, 1999]. Le monde de la dissymétrie est celui des passions tristes.

Le pouvoir, mode de la contrainte

Si le mode de la séduction demeure un mode d'exercice quotidien du pouvoir, il fonctionne avec toujours présent en arrière-plan le mode de la contrainte. Cette réalité est bien résumée par l'expression populaire « une main de fer dans un gant de velours ».

Le pouvoir se caractérise en deux types de catégories : le pouvoir *de* (l'action, la séduction et la contrainte) et le pouvoir *sur* (les individus et les ressources). Comme le fait remarquer le professeur de sociologie français Jean Baechler, « *le pouvoir de, dans bien des cas, passe nécessairement par le pouvoir sur* » [cité in Farges, 1977, p. 45]. Un pouvoir qui, étant l'un et l'autre à la fois pouvoir *de* et pouvoir *sur*, mobilise des ressources dans le jeu de l'échange¹²⁶.

Le jeu de la contrainte fonctionne davantage sur la possibilité de sanctionner que la sanction elle-même, qui reste exceptionnelle. De plus, la contrainte n'est ni univoque, ni tangible. Elle est multiple et diffuse [Courpasson, 2000]. Elle s'érige en un système de contraintes, qui combine différentes sortes de sanctions. Celles-ci peuvent prendre une forme symbolique, comme nous l'avons vu avec la gestion des sorties du « cercle » ou la possibilité de ne plus faire « partie de » (par exemple, les changements à la tête d'une entreprise ont des effets perturbateurs sur la composition de la « cour », certains se retrouvant délaissés, ignorés, voire rejetés), ou une forme réelle (par exemple, être nommé à la tête d'un projet mort-né, se voir retiré de la liste des participants aux réunions « stratégiques », etc.).

« Le pouvoir signifie toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale sa propre volonté, même contre des résistances, quelle que soit la base sur laquelle repose cette chance » [Weber, 1995, p. 56]. Le monde du pouvoir est donc un monde des effets de séduction et de contrainte, qui mobilise les énergies dans une lutte pour la reconnaissance.

Le pouvoir est un révélateur de soi et travaille au cœur la question de l'ego et de l'égoïsme. En empêchant la connivence narcissique, en renforçant au contraire la force de l'ego et l'égoïsme des actions et des décisions, les luttes et les batailles qu'entraîne le pouvoir empêchent la trame affinitaire de se mettre en place : *« Certains membres protègent évidemment et seulement leur propre "territoire", sans aucune contribution au domaine collectif ou à des sujets qui ne sont pas directement liés à eux. C'est un comportement non constructif et mesquin »*, explique Paul.

En la circonstance, de tels débats laissent entrevoir le type de relation (égoïsme/altruisme) que chaque membre d'un comité exécutif peut faire sien. Il existe un choix permanent qui s'effectue entre ces deux

pôles, soit pour faire passer ce qu'il considère son intérêt avant tout, c'est-à-dire préserver le périmètre de ses prérogatives, enjeu de pouvoir, soit pour rechercher une plus grande efficacité collective.

En résumé

Entre hasard et nécessité, la mise en relation se fonde sur des affinités entre individus. Celles-ci opèrent comme une procédure de tri dans les rencontres, plus particulièrement lors des premières rencontres. Placé dans un réseau d'obligations et de transactions dès sa prise de fonction, l'individu est pris dans un entrelacs d'échanges. Il en va de même pour un membre d'un comité exécutif¹²⁷.

Dans la structure duale de l'échange, c'est le registre relationnel qui importe pour expliquer comment, en dépit d'attachements présents, une relation s'amorce ou pas. Lorsque l'amorce ne s'effectue pas, l'échange entre les deux individus laisse une trace négative qui le perturbera durablement.

L'échange s'inscrit comme le principe actif qui fait fonctionner les deux mondes de l'entreprise, visibles et invisibles, entre registres transactionnels et registres relationnels. Le registre de la transaction forme cette partie de l'échange, fondée sur la nécessité et un *avoir besoin de*, et le registre de la relation, celle fondée sur le désir et *être en confiance avec*¹²⁸. La couche de l'échange, celle du registre relationnel basée sur la confiance, ouvre au monde du lien affinitaire.

Dans les régularités quotidiennes des lieux et du temps de l'entreprise, les individus trament des liens dont certains deviennent affinitaires. Le passage du stade de la conversation ordinaire à celui de l'intime nécessite l'échange de confidences, souvent en premier lieu par le truchement de potins. Autour des attachements réciproques va se former une tribu ou une communauté d'expériences.

L'affinité élective décrit une relation réciproque intime qui s'enclenche avec la spirale du don, un geste gracieux qui se donne, se reçoit et se rend de manière implicite, tacite et non dite. Elle est le

résultat d'une reconnaissance mutuelle : un clin d'œil, un mot, un rire, etc. Lorsqu'elle ne s'amorce pas, elle laisse une trace de déni pour celui dont on n'a pas compris ou voulu comprendre le geste de don. L'échange entre deux individus se résume alors au registre réduit à de pures transactions¹²⁹.

La dissymétrie de la relation, le déni de reconnaissance et la fausse réciprocité trouvent leur origine dans les jeux de séduction et de contrainte, liés au pouvoir, mais également dans les comportements envieux suscités par la course à la gloire. Les blessures symboliques, qui en résultent, minent la confiance et nuisent à la coopération.

L'analyse au cœur de la dirigeance conduit tout naturellement à examiner cette trame affinitaire qui se construit et s'actualise au sein du comité exécutif, pour mieux comprendre son influence sur la bonne marche de l'entreprise.

La compréhension de la trame affinitaire d'un comité exécutif se conduit en faisant l'inventaire de ces attachements. D'une part, ils sont les marqueurs pour chacun des dispositions, des habitudes, des schèmes d'action incorporés au cours de la vie. Cette analyse des attachements va faire apparaître ce que chaque individu met en jeu dans son orientation subjective (ascétisme/hédonisme) et dans sa mise en relation aux autres (égoïsme/altruisme). D'autre part, si les attachements sont réciproques, alors émergera la carte des affinités entre membres d'un même comité exécutif et, par contrecoup, la nature des liens entre eux¹³⁰.

Enfin, la présence de liens forts entre individus, ceux qui prédominent au sein d'une tribu, est synonyme d'une régulation des émotions entre membres d'un comité exécutif, par la prise de distance nécessaire qu'elle permet face à l'expérience vécue, notamment en cas de temps difficiles ou de crise.

Partie 3

Une analyse au cœur des comités exécutifs et de l'entreprise

L'interrogation sur l'influence réelle d'un comité de direction sur la bonne marche d'une entreprise requiert une analyse portée au cœur de la dirigeance. D'une part, dans la littérature sur l'entreprise, la bonne marche de l'entreprise est régulièrement abordée dans une perspective fonctionnaliste cherchant moins à analyser la réalité du fonctionnement des individus et de l'organisation qu'à trouver une norme idéale [Gaulejac (de), 2005]. D'autre part, lorsqu'il est demandé à un dirigeant de décrire ce qu'il fait au cours d'une journée, dans le cours de la vie quotidienne de l'entreprise, il énumère toute une série d'actions où il décide, coordonne, planifie, contrôle, dirige, solutionne, etc. Toutefois, ce qui caractérise le plus sa journée est qu'il

passé le plus clair de son temps à parler [Mintzberg, 1973]. L'usage de la parole est l'instrument privilégié du dirigeant pour obtenir des résultats [Chanlat, Bédard, 1990].

Dans le jeu de l'échange, la coopération s'établit dans l'interaction, soit sur le calcul et l'utilité, soit sur la réciprocité et le désir. Elle repose donc sur un registre transactionnel ou relationnel, entre réputation et confiance. Chaque individu, et donc chaque membre d'un comité exécutif, observé dans le jeu de ses échanges, fait varier sa « mise en relation » aux autres selon les deux modes coopératifs précités.

Il en ressort en première analyse que le degré de sympathie envers autrui teinte la nature de l'échange. Ou l'on trouve cette once de sympathie et l'individu obtient une coopération personnelle rapidement, simplement, ou il existe une forme de distance personnelle, entre les individus, qui rend la coopération seulement professionnelle – dans le meilleur des cas. La structure duale de l'échange (transaction/relation) fournit un cadre d'analyse, et de lecture, au cœur de la dirigeance, mais également des mondes visibles et invisibles de l'entreprise.

La compréhension de la trame affinitaire qui régit le fonctionnement d'un comité exécutif va, tout d'abord, faire apparaître ce que chaque individu met en jeu dans son orientation subjective (ascétisme/hédonisme) et dans sa mise en relation aux autres (égoïsme/altruisme). Puis, dans un second temps, elle va permettre la caractérisation et la construction d'une typologie de modèles affinitaires du comité exécutif lui-même, ouvrant la voie à l'analyse des mécanismes d'influence du comité exécutif sur la bonne marche de l'entreprise.

Chapitre 5

De la trame à la typologie des modèles affinitaires

Les émotions, les sensations de notre corps sont autant d'éclaireurs de l'infrasocial, du monde des relations basées sur les affinités. Les manières de faire, de voir, de sentir que porte le corps sont du social incorporé par chaque individu¹³¹. Ainsi, le corps est porteur de marqueurs sociaux, parties prenantes de l'échange et susceptibles de faciliter ou de bloquer l'amorçage de la relation entre individus.

Participant à la construction de soi, les habitudes sont autant de plis du social intériorisé dont la cohérence dépend des aléas de socialisation auxquels l'individu a été soumis. Elles sont à la fois des marqueurs de notre identité et les éclaireurs invisibles de notre relation à autrui, donnant accès à notre mécano affinitaire et donc à notre monde intérieur¹³². Cependant, le cœur de notre recherche est centré sur le fait que l'influence du comité de direction sur la performance de l'entreprise va être fonction de son profil d'action (type de relation/orientation subjective).

En effet, plutôt que la coopération, c'est la nature de la coopération, c'est-à-dire le profil d'action, qui s'impose comme étant la catégorie

principale de l'analyse. C'est elle qui, au sein d'une entreprise, peut fournir le cadre de lecture susceptible d'expliquer l'influence d'un comité exécutif sur le niveau de performance économique et financière de l'entreprise qu'il pilote.

Le profil d'action d'un comité exécutif, c'est-à-dire une combinatoire entre un type d'orientation subjective (ascétisme/hédonisme) et un type de relation (égoïsme/altruisme), ne s'apprécie pas avec la simple addition des profils d'action de chacun des membres, mais bien en évaluant le profil d'action du comité exécutif comme groupe constitué.

Chaque groupe constitué s'identifie par son propre profil d'action, composé de la trame relationnelle (affinités) qui lie ou non les membres du comité exécutif entre eux, et qui lui confère un mode de fonctionnement interne spécifique. Comprendre comment s'amorce et s'entretient la nature relationnelle de l'échange est une étape nécessaire dans la compréhension des mécanismes propres aux moteurs affinitaires.

Affinités électives et sélectives

Après avoir décrit les mécanismes à l'œuvre dans la construction de la relation, au sein du jeu pratique des échanges, il reste à préciser en quoi les ressemblances et les dissemblances entretiennent la nature relationnelle de l'échange, mais aussi perturbent le fonctionnement d'un groupe d'individus ; en quoi ressemblances et dissemblances ne fondent pas automatiquement des affinités électives ou « dés-électives ».

Le comité exécutif : un groupe formel

Avant d'aborder ces aspects, il faut rappeler que le comité exécutif, contrairement à la tribu, n'est pas un groupe informel, mais formel, partie prenante de la distribution des rôles dans l'entreprise.

D'une part, pour celui qui préside le comité exécutif, c'est une mise en forme de la représentation qu'il se fait personnellement d'une

organisation performante (il va décider du nombre de membres qui composeront le comité exécutif, mais également du territoire de responsabilités dévolu à chacun). D'autre part, la sélection qu'il opère sur les individus pour composer son comité exécutif est fonction de ce qu'il considère nécessaire pour construire une équipe performante¹³³.

Cependant, bien que constituant un groupe formel, les membres du comité exécutif n'en nourrissent pas moins entre eux des relations interpersonnelles. C'est la trame relationnelle nouée entre eux sur laquelle porte l'analyse. Pour ce faire, il est nécessaire de revenir à la définition du mot « affinité », conjugaison entre un fond de connivence narcissique et un mouvement affectuel entre individus.

Les affinités électives ne sont pas prévisibles

Bien que venant de mêmes mondes sociaux, des individus peuvent ne pas partager d'affinités électives¹³⁴. Le monde des connivences narcissiques n'est pas le monde automatique du miroir social, le monde de la reproduction sociale en pilotage automatique. Par exemple, dans les mondes de l'entreprise, le fait est connu que les anciens élèves de grandes écoles (Polytechnique, ENA, HEC, etc.) alimentent des réseaux d'interconnaissances (clubs, associations, etc.) [Bourdieu, 1979]. Néanmoins, cela ne signifie pas que chaque diplômé de grande école entretient avec tout ou partie des membres de sa promotion des affinités électives, des liens personnels (relations). *A contrario*, l'histoire des entreprises résonne de conflits durables, voire de haines vivaces entre certains d'entre eux.

Deuxièmement, comme nous l'avons vu, la dissonance des pratiques culturelles¹³⁵ [Lahire, 2004] montre que des individus venant de mondes sociaux dissemblables peuvent tramer entre eux des connivences narcissiques, marquant le fait qu'ils ont en commun un ou plusieurs attachements, bases possibles d'affinités électives futures.

Par ailleurs, lorsqu'une relation s'est créée entre deux membres d'un comité exécutif, cela ne veut pas dire que chacun connaît tout de

l'autre, mais seulement qu'ils partagent une complicité sur un thème, un même goût pour une pratique commune, une forme d'humour, etc.

Les moments qui favorisent l'émergence d'affinités

Curieusement, il arrive que, lors d'un pot organisé pour le départ d'un membre du comité exécutif, suite au relâchement des émotions propres quelquefois à ce genre d'événement, on se découvre des affinités insoupçonnées, des goûts tus jusque-là, des expériences vécues similaires, etc., avec l'individu partant, alors même qu'on a pu le côtoyer pendant plusieurs mois, plusieurs années. La relation avec autrui s'est construite sur une ou plusieurs affinités alors qu'il en existe d'autres inexplorées, non exprimées.

D'autres moments sont propices à la découverte d'affinités entre les membres du comité exécutif. Par exemple, lors d'un comité exécutif qui, sortant de son environnement rituel traditionnel, se déroule dans un lieu appelant au relâchement, lieu de villégiature plus que de travail, en tenue décontractée plutôt que classique (même par rapport à celle du code simplifié du « *casual* »¹³⁶), devient un temps propice au processus affectuel entre individus, à la mise en place de la spirale du don (« donner → recevoir → rendre »).

Armand en donne une illustration : « *Ceci dit, je n'étais pas copain avec Luc, parce que c'était difficile avec lui. Et c'est difficile d'être copain avec Jean, parce qu'il est renfermé sur lui-même. Celui avec qui j'avais des atomes crochus dans notre comité, c'était Philippe, parce qu'il aimait bien blaguer, raconter des horreurs, des histoires un peu limite. Des blagues comme celles-là le faisaient rire, pas les autres.* » En parlant d'humour, Armand décrit bien l'échange avec Philippe comme quelque chose qui se donne, qui se reçoit, qui se rend, d'autant plus que l'humour, quand il est partagé, caractérise une relation étroite entre individus¹³⁷.

Ces moments se créent aussi lorsque, pour cause de réunions, de *business reviews*, etc., le comité exécutif se déplace dans un pays. Le

temps de vol est un temps propice aux échanges. Il en est ainsi entre Luc et Philippe. « *Avec Luc, c'était un peu plus distant. On a beaucoup voyagé ensemble et pas mal appris à se connaître. Je connaissais bien sa vie privée et lui la mienne.* » Le trajet en avion est un temps de respiration, un temps de relâchement, dû à la fatigue, aux repas pris côte à côte, aux lectures pour conjurer le sommeil qui ne vient pas, aux films regardés, etc. Ces instants sont ceux des coulisses du comité exécutif, le monde possible de la familiarité, de l'intimité¹³⁸.

Le jeu des dissemblances

Il n'y a pas que des attractions par le jeu des ressemblances vraies ou supposées, mais également des répulsions par le jeu des dissemblances vraies ou supposées. Il faut distinguer celles qui se construisent sur des rencontres ratées et entraînent une absence de relations, un évitement personnel, une neutralité émotionnelle, de celles qui se cristallisent dans des conflits personnels, des aversions durables.

Les dissemblances se forgent avant tout et souvent sur des ratés dans les premières rencontres : une impression négative qui en appelle une autre, qui vient renforcer la première, etc. Par exemple, il en est ainsi quand un individu remplace un autre membre du comité de direction qui, promu à une autre fonction, continue à appartenir au comité. Le remplaçant se déplace sur les différents sites pour rencontrer ses nouveaux collaborateurs, sans avoir préalablement demandé au prédécesseur son avis personnel sur chacun. Ce dernier en prend ombrage. Ou encore, après quelques semaines, quand il organise une réunion sur le site où réside son prédécesseur et ne vient pas le saluer avant la réunion.

L'ensemble de ces petits détails de la vie quotidienne des mondes de l'entreprise transforme rapidement le temps opportun d'une rencontre en un temps raté, en de multiples ratés qui vont faire grandir, chez l'un, ressentiment et traits de dissemblance et parfois, chez l'autre, l'incompréhension.

De même, lors d'un autre remplacement, lorsque le prédécesseur s'aperçoit que les actions ou décisions de son remplaçant, les unes après les autres, forment une critique en creux, mais visible à ses yeux, de son passage dans la fonction précédente. Ou encore, quand la spirale du don, liée à une relation déjà ancienne entre deux membres du comité exécutif, semble suspendue sans explication. L'acte de donner n'est plus reçu, rendant impossible l'acte de rendre, sans comprendre que l'autre individu, basé dans un autre pays, connaît un souci familial majeur, un moment personnel difficile qui le pousse à se mettre dans une position de retrait de la vie relationnelle des mondes de l'entreprise.

D'un mode électif au mode sélectif ou dés-électif

Lorsque ces ratés de la vie quotidienne ne sont pas surmontés par les individus eux-mêmes, ou par la médiation d'une tierce personne, ils ont une tendance naturelle à figer l'échange dans un pur registre transactionnel et à faire basculer dans l'aversion la part relationnelle de l'échange. D'une relation affective positive possible, la relation peut au mieux rester dans une stricte neutralité, où chacun reste sur son quant-à-soi, ou verser dans une aversion réciproque et durable.

Si l'on revient un instant sur les ratés des premières rencontres, c'est qu'ils ont des répercussions durables sur la relation future. Les aversions naissent aussi dès les premières rencontres. Dans bien des cas, le décryptage de l'individu en face de soi se fera à travers de multiples référents : beau/laid, distingué/vulgaire, compliqué/simple, ennuyeux/sympathique, sérieux/drôle, etc., par l'observation de sa manière de se tenir, de s'asseoir, de manger, de parler, etc. Le poids des apparences ne se résume pas uniquement à la beauté [Amadiou, 2002].

Dans ce mouvement de décryptage, les quelques informations viennent croiser des systèmes de croyance, des représentations qui faussent le jeu pratique des échanges. De là, comme le dit Rousseau, le fait que « *chacun commença à regarder les autres et à vouloir être*

regardé soi-même, [...] De ces premières préférences naquirent d'un côté la vanité et le mépris, de l'autre, la honte et l'envie [...] » [Rousseau, 1964, pp. 169-170]. Le processus est davantage sélectif qu'électif.

Par exemple, un individu qui rencontre un polytechnicien, un HEC, etc., peut avoir tendance à le caricaturer et à ressentir d'emblée une aversion vis-à-vis d'une image qu'il s'en est fait, une image de suprématie de raisonnement, d'intelligence supérieure, d'origine sociale supérieure, etc., que chaque bribe d'information nouvelle viendra renforcer et corroborer. Ou dans un autre exemple, l'aversion naîtra d'une première impression de négligé donnée par l'individu, et renforcée par l'observation de sa tenue vestimentaire froissée, tâchée, aux couleurs mal assorties et par son langage approximatif, hésitant, imprécis.

Trame relationnelle et cohésion

Entre envie et mépris, la représentation ainsi faite de l'autre va créer de l'aversion réciproque, dans des conflits en miroir qui vont s'enchaîner non dans une spirale du don, mais du combat. Les affinités électives se transforment en affinités sélectives ou dés-électives. Dans ce « jeu des quatre coins » entre envie, mépris, honte et vanité, et pour maintenir la capacité à produire et mettre en place des décisions stratégiques, les membres du comité exécutif doivent préserver des relations affectives positives entre eux [Amason, 1996].

Les conflits relationnels, larvés ou publics, ont des impacts négatifs sur la performance et la satisfaction des individus [Wall, Nolan, 1986], les émotions négatives ayant pour conséquence de faire perdre du temps au groupe et, si elles sont trop importantes, de perturber l'action du comité exécutif et sa lecture par le corps social de l'entreprise. En effet, dans ce contexte particulier d'aversion entre certains membres, les autres membres du comité exécutif et son président tenteront de fournir des efforts supplémentaires pour réduire les tensions et construire une cohésion même factice [Jehn, 1997].

La cohésion émergeant comme un principe de la bonne dirigeance, le comité exécutif ne peut se permettre de donner une autre image au reste de l'organisation.

Une typologie des profils d'action d'un comité exécutif

Si la relation, couche infrasociale de l'échange, se définit comme un tricot tissé à deux avec une maille affinitaire basée sur un partage d'attachements (des goûts communs et réciproques) et une maille affective et sociale (amorcée par la spirale du don « donner → recevoir → rendre »), alors la compréhension de la trame affinitaire existante d'un comité exécutif débute avec l'inventaire des attachements de chacun de ses membres puis se poursuit par l'observation de chacun d'eux dans sa vie quotidienne au travail et dans son interaction aux autres.

Profils d'action et attachements

Les attachements de chacun révèlent comment chaque individu appréhende son expérience dans la vie. « *Quelqu'un s'avère plus proche d'un autre selon le type d'expérience qu'il a eue avec lui* », estime Paul-François. On pourrait ajouter que ce quelque chose qu'il a partagé avec lui renvoie à des goûts communs, à des attachements partagés. En cela, les attachements sont des marqueurs des dispositions, des habitudes (des schèmes d'action mémorisés tout au long de la vie) et qui caractérisent à la fois l'ouverture aux autres (égoïsme/altruisme) et l'orientation subjective (ascétisme/hédonisme).

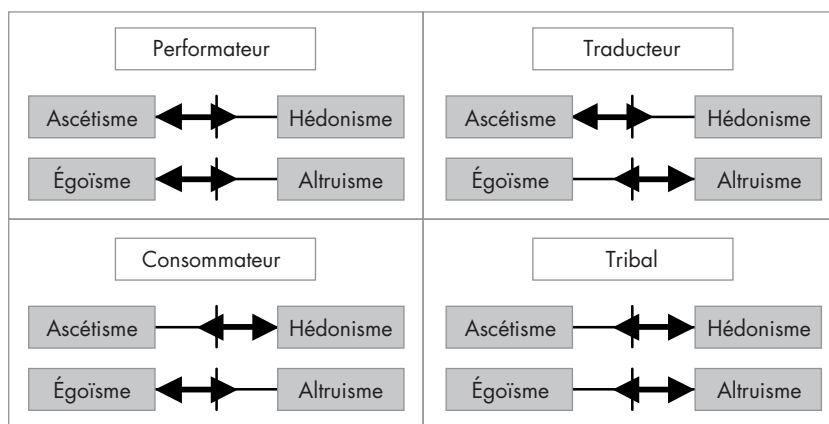
Un individu qui a un attachement pour le vin, par exemple, va décrire les pratiques qui entourent cette *inclination* à, comment elles s'exercent, dans quels contextes privilégiés, avec qui ou sans qui, etc. Deux personnes éprouvant le même attachement pour le vin peuvent décrire des modalités de leur expérience totalement opposées. L'une peut apprécier de boire du vin en soirée le plus souvent avec des amis

(altruisme) dégustant des crus reconnus pour être bons, ouvrant les bouteilles au fur et à mesure qu'elles se vident (hédonisme). Son profil d'action dans ce cas de figure sera altruisme/hédonisme. L'autre peut ne déguster du vin qu'en de très rares occasions, dans la plupart des cas seul (égoïsme), et en déroulant tout un cérémonial autour d'une unique bouteille dont la dégustation s'écoulera lentement (ascétisme). Son profil d'action sera ici ascétisme/égoïsme.

C'est en quoi l'analyse des attachements devient un puissant révélateur de notre mécano affinitaire. Au cours des entretiens et des observations qui sont menés, l'ensemble des faits est pris en compte pour définir le degré d'intensité de chaque dimension, tant pour le type de relation (égoïsme/altruisme) que pour le type d'orientation (ascétisme/hédonisme)¹³⁹. Une fois synthétisé, l'ensemble des informations forme un profil d'action¹⁴⁰.

Une typologie des profils d'action

Les profils d'action se divisent en quatre types. Pour une meilleure compréhension, un nom leur a été attribué pour les définir.



On trouve ainsi le type performateur (ascétisme/égoïsme), le type traducteur (ascétisme/altruisme), le type consommateur (hédonisme/égoïsme), enfin le type tribal (hédonisme/altruisme).

Les dimensions de l'orientation subjective

Si la dominante du type est l'hédonisme, cela va se traduire par un relâchement dans l'action, par les moments de plaisir que l'on choisit contre l'effort que l'on n'est pas prêt à fournir immédiatement, ni même plus tard (selon l'intensité de la dominante). C'est en quelque sorte remettre à plus tard ce que l'on pourrait faire maintenant, une tendance à la procrastination, à agir en se laissant porter par les bons moments.

Une dominante ascétisme extrême aurait pour implication de façonner un monde de contrainte forte, uniquement centré sur la performance, un monde de l'injonction à ne relâcher l'effort en aucune circonstance, en se détournant des moments de plaisir immédiat.

Si chaque individu est ainsi focalisé sur sa propre performance de manière intense, la conséquence première sera de faciliter la montée de l'intérêt pour soi dans le groupe, et par conséquent celle des égoïsmes, réduisant le plaisir d'être ensemble.

Dominante et culture d'entreprise

Le professeur de gestion Maurice Thévenet, en parlant de la culture d'entreprise, caractérise autrement les différences entre les deux dominantes (ascétisme/hédonisme) : « *Dans le premier cas, l'accent trop fort sur le succès et la performance conduit à une organisation de mercenaires qui se délite au premier coup dur, alors que dans le second cas, le confort d'une culture agréable et conviviale prise pour de la loyauté empêche de prendre les mesures nécessaires face aux difficultés qui les exigent* » [Thévenet, 2007, p. 50]. La traduction de ces propos dans notre propre cadre de lecture donne, pour le premier cas, un profil d'action *performateur* (ascétisme/égoïsme) et, pour le second, un profil d'action *tribal* (altruisme/hédonisme).

En complément, les différences entre les dominantes (égoïsme/altruisme) vont décrire un mouvement porté soit par l'intérêt de soi (égoïsme), soit par un « pour nous » (altruisme). L'égoïsme, comme

dominante dans un comité exécutif, développera une configuration du chacun pour soi teintant fortement l'action de ses membres alors que l'altruisme induira des comportements facilitant un entre soi.

Dans la vie quotidienne d'un comité exécutif, l'existence d'un chacun pour soi va favoriser la nature transactionnelle de l'échange, l'entre soi, celle relationnelle de l'échange. Dans ce dernier cas, les membres d'un comité exécutif seront plus enclins à se confier les uns aux autres, à colporter des potins, à créer une ambiance affectuelle.

Échanges, opinions, potins, etc. : des jeux autour du sens

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, les individus confrontent souvent, même sur le mode futile et souvent humoristique, des potins, leurs opinions, points de vue, leur analyse des faits qui rythment l'entreprise. C'est une façon de traduire en permanence dans sa propre langue, de stabiliser les compréhensions de ce qui se passe, se décide, bouge, s'organise, etc., et faciliter l'extinction des controverses sur le sens à donner aux événements.

La construction d'une « entre-définition »

Il s'agit d'un processus de traduction à l'œuvre entre individus, c'est-à-dire un travail de définition des faits, des situations, du sens des choses entre les individus que nous appellerons « entre-définition » [Callon, 1986].

Tous les jours s'opère, dans les mondes invisibles de l'entreprise, ce travail de traduction face aux multiples décisions prises, locales ou centrales, aux nouvelles procédures mises en place, petites ou grandes, à l'installation de nouveaux outils, corporate ou locaux, au réaménagement des espaces de travail, à l'annonce d'une nouvelle organisation, mondiale ou locale, etc. Dans ce passage d'un registre

institutionnel à un registre presque individuel s'articule l'enjeu de faire sien l'émergence d'un changement, de lui donner un sens, de prendre position dans une action d'appropriation ou de non-appropriation.

Cette confrontation a pour lieu privilégié la rencontre avec les autres membres de sa(ses) tribu(s) mais pas seulement. Elle s'effectue aussi dans les groupes où un sentiment d'entre soi s'instaure, se développe, se maintient, même si la nature et les sujets des confidences, des « potins », etc., peuvent varier selon l'intensité des liens entre leurs membres.

La mise en récit et le sens

Le processus de traduction à l'œuvre ne s'accomplit pas seul, dans l'isolement, mais dans l'échange avec les autres. Du fait des changements orchestrés, l'individu tentera de « traduire » cet événement et d'en mesurer les répercussions sur le cours de sa vie quotidienne. Dans les échanges, des controverses naissent où chacun va à tour de rôle proposer une compréhension des événements, même parfois extrême, voire avec une certaine mauvaise foi. Mais le jeu de la confrontation et de l'échange amènera étape par étape à la fabrication d'une « entre-définition », qui fournit un nouveau cadre de compréhension au bénéfice de chacun¹⁴¹.

Dans cette confrontation des uns aux autres, la nature des échanges, entre confiance relationnelle et confiance transactionnelle, permettra à chacun de prendre position sur ce qu'il est juste de faire, de penser, de dire, etc., c'est-à-dire de façonner une « entre-définition », un sens.

Dans l'entreprise, l'individu est sans cesse confronté à des événements nouveaux qui viennent emboutir l'ordre bien agencé et bien réglé du quotidien, les cadres de compréhension d'hier. Ce qui est important pour un individu est de comprendre l'orientation de l'entreprise, donner un sens aux changements et définir pour soi un sens à son travail et ses actions dans l'entreprise.

Les perturbations de la mise en récit

Ce processus d'« entre-définition » devient vital pour les membres d'un comité exécutif qui se doivent de proposer cette réinterprétation au corps social de l'entreprise. Le monde de l'actualisation des cadres de compréhension est celui de la mise en récit. C'est une mise en langage collective du sens qui permet la mise en mouvement collective¹⁴².

Dans ce travail entre soi, les membres du comité de direction sont amenés à confronter leurs propres récits. Quand le récit individuel est divergent du récit entre soi, il y a perturbation. Par exemple, à partir d'une décision d'organiser (ou de verticaliser) l'entreprise par grandes divisions mondiales et non plus par sites, Armand dit : « *Je n'étais pas d'accord avec cette verticalisation des sites. C'était créer des coûts, détruire des synergies, pas conduire la société au mieux de ses intérêts.* » Sa mise en récit de la décision est différente de l'« entre-définition » retenue par le comité exécutif. Elle crée une perturbation de la traduction qui percole. Il met en concurrence un sens et offre une perspective différente au corps social de l'entreprise, en proposant un récit alternatif.

Au-delà, lorsque cette actualisation de la part du comité exécutif échoue à redonner un sens ou à mettre en récit, la crise émerge dans l'entreprise. Elle se caractérise dès lors comme une rupture des cadres de compréhension, s'expliquant par une incapacité, dans le jeu pratique des échanges, à accomplir la mise en récit, à fabriquer une « entre-définition », à éteindre les controverses, à réguler les ruptures de sens.

À l'opposé, un changement réussi se décrit comme une rupture possible, générant potentiellement des controverses, mais suivie d'une capacité à comprendre le sens, à le traduire dans un langage commun, à réguler [Barus-Michel, Giust-Desprairies, Ridel, 1996], c'est-à-dire à rattacher le corps social de l'entreprise à des expériences familières qui permettent de se projeter dans l'avenir. Le monde du

changement est celui du passage d'un cadre de compréhension à un autre, d'une mise en récit à une autre, au maintien d'une mise en mouvement collective.

Les modèles de résonance

Chaque type de profil d'action d'un comité exécutif génère ses propres effets au-delà du cercle de ses membres.

Selon les profils d'action

La notion de résonance aide à caractériser les effets du profil d'action d'un comité de dirigeance dans l'entreprise dont il a la charge, c'est-à-dire la propagation dans l'organisation de la mise en récit de l'entreprise faite par son comité exécutif¹⁴³. La littérature se penche de plus en plus sur cette corrélation entre la dirigeance (dirigeants agissant comme un noyau stratégique en charge de la direction générale) et l'efficacité des entreprises [Bournois *et al*, 2007, p. 2].

Chacun des types de profil d'action crée un mode de résonance spécifique dans l'entreprise qui se décline en quatre points majeurs : la capacité de mise en récit, la nature de la mise en mémoire, le contenu de la percolation et l'impact sur la performance dans le temps¹⁴⁴. Voici les modèles de résonance selon les profils d'action.

Un modèle bâti sur des types purs...

Tout d'abord, il faut rappeler que les modèles de résonance sont bâtis sur des types purs, c'est-à-dire que les dimensions des profils d'action sont considérées comme uniques. Par exemple, dans le profil d'action *performateur*, la dimension hédonisme est absente. Or, dans la vie de tous les jours, il n'existe sans doute pas d'individu dont les actions soient toutes guidées par l'ascétisme. L'individu oscille sans cesse entre ascétisme et hédonisme ; le type caractérise seulement la préférence marquée par l'individu au cours de ses expériences de vie.

L'étude de ces cas extrêmes, en simplifiant les paramètres à prendre en compte, facilite le raisonnement. Si la structure du profil d'action (orientation subjective/type de relation) s'articule sur une dimension ascétisme extrême contre une dimension hédonisme totalement absente, ou plutôt sur une dimension altruisme extrême contre une dimension égoïsme totalement absente, alors le profil d'action appellera un mode de résonance marqué par le refoulement ou le déni de quelque chose. Par exemple, dans le cas des profils *performateur* et *traducteur*, il s'agirait d'un refoulement ou d'un déni commun pour la recherche du plaisir. Chacun d'entre eux développerait, par ailleurs, son propre refoulement ou déni, soit du plaisir de l'entre soi (profil *performateur*), soit de l'intérêt pour soi (profil *tribal*).

Le mode de résonance, suscité par le profil *consommateur* et le profil *tribal*, se caractériserait par le refoulement ou le déni de l'effort de soi. À son tour, il dénoterait un refoulement ou un déni spécifique, soit du plaisir de l'entre soi (profil *consommateur*), soit de l'intérêt pour soi (profil *traducteur*).

... qui facilite l'analyse des mécanismes de résonance

Dans ce travail d'analyse sur des types purs, on entrevoit les effets de résonance au sein même du comité exécutif et sans doute les prémisses de ces effets sur le corps social de l'entreprise du fait de son profil d'action.

Certains profils d'action de comités exécutifs faciliteront davantage l'émergence de règles du jeu, d'autres seront davantage porteurs de sens, certains favoriseront plus facilement des solidarités alors que d'autres inciteront plus facilement une focalisation sur soi, etc. D'autres encore inciteront à un effort de soi collectif ou à une recherche de bien-être collectif. C'est cette trame affinitaire qui œuvre au cœur de la dirigeance et qui infusera ses effets sur la bonne marche de l'entreprise.

Les réseaux à liens forts et à liens faibles

Si les rencontres de la vie quotidienne amènent les individus dans les mondes de l'entreprise à tisser un réseau relationnel, les liens qui lient l'individu aux membres de son réseau ne sont pas de même nature et peuvent varier du faible au fort. En effet, dans le cas de liens forts, les individus se reconnaîtront les uns, les autres, comme proches.

Liens forts ou entre soi : une mise en perspective

Chacun contribue dans un réseau fort, d'une part, par la parole, l'apport de ce qu'il a vécu, par ses questions, etc. ; d'autre part, par ses silences, ses acquiescements ou désaccords, ses encouragements muets, ponctués par des signes de tête, des gestes de la main, des mimiques, etc.

Une mise en commun qui favorise l'extension de sa propre base d'information, d'analyse, de compréhension et d'expérience à celle des autres. Le monde de la tribu est celui de l'extension de soi, de l'accès aux expériences des autres.

Le partage d'opinions entre membres de la tribu sur les réalités internes des mondes de l'entreprise éclaire sur ce qui s'y passe. La tribu développe plus particulièrement les capacités de compréhension et de prévisibilité, c'est-à-dire donner un sens à l'environnement des mondes de l'entreprise et anticiper ses soubresauts, ses changements [Boudrias, Brunet, Savoie, 2001].

La confrontation des impressions et des perceptions sur une situation donnée, soit qu'elle engage un des membres, soit qu'elle engage l'entreprise, permet pour chacun une prise de distance qui se concrétise sous la forme, d'une part, d'un appui au travail, et d'autre part, d'un soutien émotionnel.

Par le décodage des signaux, des événements, des décisions internes aux mondes des entreprises, la tribu facilite la compréhension de l'environnement de travail mais permet aussi à chacun de se situer dans la mise à distance. Par exemple, un individu rencontrant des

problèmes dans son rôle et entretenant des relations difficiles avec un responsable hiérarchique, va pouvoir comprendre, en se confiant aux membres de la tribu, ce qui relève réellement de lui et ce qui n'en relève pas et tient plutôt du responsable.

Liens faibles ou réseaux de connaissances

Le réseau relationnel d'un individu inclut, au-delà de son appartenance à des réseaux de liens forts (ses tribus), un réseau de connaissances (liens faibles). Il s'agira de simples connaissances, c'est-à-dire de relations régulières, agréables, confiantes et maintenues dans le temps par l'échange de menus services. Dans l'entreprise, nombreuses sont les relations de liens faibles entretenues dans la routinisation de la vie quotidienne.

Par exemple, citons la relation avec les personnes de l'accueil que l'on salue le matin, avec lesquelles on échange quelques mots, on partage quelques petits soucis et qui, à l'occasion, vous rendent service en acceptant un pli urgent que quelqu'un d'autre va récupérer, en prenant un message pour un ami qui doit passer, etc. Autres exemples de relation : avec ceux qui vous servent à la cafétéria à midi, celui avec qui vous discutez de l'actualité sportive entre deux plats en cours de cuisson dont il s'occupe – ce qui signifie que vous savez déjà que le sport l'intéresse et que d'autres discussions ont eu lieu auparavant –, et qui va vous rendre service en vous donnant un peu plus de ceci ou un peu plus de cela, ou encore celle qui, lorsqu'il ne vous reste plus de crédit sur votre carte, va accepter d'être réglée la fois prochaine ou vous proposer de ne vous rendre la monnaie que plus tard.

Les liens faibles jouent un rôle particulier, tant dans la fonction de réception que dans celle de propagation d'informations à l'intérieur du réseau relationnel d'un individu.

Jeter des ponts dans l'entreprise

Les individus avec qui l'on est faiblement lié ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et donc d'avoir accès à des informations différentes de celles que l'on reçoit soi-même directement ou

par l'intermédiaire d'individus avec qui nos liens sont reconnus comme forts [Granovetter, 1973], ou de diffuser des informations au-delà des individus avec qui nos liens sont forts [Friedkin, 1980 ; Lazega, Lebeaux, 1995].

Le monde des tribus (liens forts) est celui de la transitivité des relations, c'est-à-dire que les amis de mes amis sont bien mes amis (homophilie). Il tend à renforcer la propagation de mêmes informations, qui se recoupent entre membres se connaissant tous.

Le monde des connaissances (liens faibles), par contraste, implique que, n'étant plus dans un monde de la transitivité des relations, les contacts directs d'un individu ont eux-mêmes des contacts directs qui ne se recoupent pas avec les siens (hétérophilie), c'est-à-dire qu'ils donnent accès à des informations nouvelles, non redondantes [Burt, 1995].

Les liens faibles jouent le rôle de ponts, jetés entre les différents réseaux de l'individu. De fait, ce qui circule dans le corps social de l'entreprise ne s'effectue pas sur le mode de la diffusion, un processus linéaire, mais sur le mode de la propagation, un processus de percolation.

Toutefois, pour compléter la présentation des modèles de résonance et évaluer l'influence d'un comité exécutif sur la bonne marche de l'entreprise dont il a la charge, les temporalités de la propagation restent à examiner.

Les temporalités de la propagation

Pour jauger de l'influence du profil d'action d'un comité exécutif sur la performance de l'entreprise dans le temps, il faut faire état des différentes temporalités qui rythment les actions des individus dans l'entreprise.

À chaque niveau d'organisation, une temporalité

Pour le dire simplement, chaque niveau de l'organisation (comité exécutif, corps intermédiaire, corps social de l'entreprise) déroule des

temporalités différentes. Dans le travail de percolation, chaque niveau de l'organisation a son propre tempo, naturel. Ainsi, en premier lieu, le travail à l'œuvre dans le jeu des échanges entre membres, au sein d'un comité exécutif, nécessite un temps court, qui oscille entre dix et seize mois pour que la trame relationnelle se cale, se stabilise, que le mouvement de ritualisation s'installe peu à peu, que la mise en récit se forme, que le cadre de mémoire s'actualise¹⁴⁵.

En second lieu, pour que la traduction opère et percole dans les mondes visibles et invisibles de l'entreprise, cela exige un temps moyen de trente à quarante-huit mois. Les individus des corps intermédiaires (comités de direction, de groupes, de branches, de divisions : business, marché, technologie, etc.) doivent apprendre à repérer les régularités, « décoder » les dimensions du profil d'action du comité exécutif, les tester à l'aune des décisions, des discours, des rencontres officielles, des histoires qui circulent, etc., réactualiser et faire leurs cadres de compréhension. C'est un temps d'apprentissage.

La propagation aux corps intermédiaires débute avec le premier cercle de chacun des membres. Les effets de résonance et les cohérences qu'ils favorisent s'inscrivent dans la durée moyenne, celle des mécanismes de propagation du profil d'action du comité exécutif. La durée moyenne est un temps de l'apprentissage et du mimétisme.

Le temps long, temps de la performance

En dernier lieu, le temps de la performance est celui de la longue durée, celle du corps social. C'est un temps de la permanence du comité exécutif, de l'infusion lente et continue des effets de résonance. C'est un temps long, dont l'horizon se situe sans doute au-delà de dix ans¹⁴⁶. Ces trois temporalités, lorsqu'elles sont au rendez-vous, ne mettent pas à l'abri du hasard, mais tempèrent les effets de perturbation, de corrosion : l'instabilité, les passions tristes des individus, l'urgence du moment, les jaillissements émotionnels impromptus, le temps de l'incandescence des événements, des crises, etc.

C'est à l'horizon de dix ans que la performance d'un comité exécutif, ainsi que celle de l'entreprise qu'il dirige, peut seule s'apprécier véritablement. Avant cela, la performance du comité exécutif est encore en prise avec l'écume des jours, avec l'immédiat, l'éphémère.

En résumé

Dans les mécanismes d'échange, le registre relationnel est celui par lequel deux individus construisent une relation durable, basée sur des connivences narcissiques et un mouvement communiel. C'est le jeu de la mécanique affinitaire : la reconnaissance de l'autre reposant à la fois sur le partage réciproque d'attachements communs et sur l'amorçage de la spirale du don (« donner → recevoir → rendre »). Cette reconnaissance mutuelle renvoie au corps, porteur des habitudes, et à la biologie des émotions (« émotion → corps → raison → sentiment »).

Lorsque la relation ne se crée pas, le registre transactionnel demeure le seul qui relie deux individus. Au mieux, il y aura une relation neutre qui ne teintera pas émotionnellement l'échange au travail ; au pire, le déni de reconnaissance ou la méconnaissance aura pollué durablement l'échange d'émotions négatives, liées à des aversions prononcées, soit du fait d'affinités dés-électives (par exemple, je parle avec distinction, il parle grossièrement, je fais attention aux personnes, il est sans gêne, je me tiens convenablement, il ne sait pas se tenir, etc.¹⁴⁷), soit du fait d'un refus d'un don, conscient ou non.

Un pur fonctionnement transactionnel entre deux individus initiera une coopération réduite au strict nécessaire, forcée uniquement par la distribution des rôles dans l'entreprise (l'obligation de travailler ensemble) et par la réputation de l'un ou de l'autre (l'expertise reconnue et utile de l'un pour l'autre à un moment donné¹⁴⁸).

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, cette mécanique affinitaire est présente à tous les instants, dans chaque prise d'information, dans chaque discussion, dans chaque positionnement sur un sujet,

dans chaque interaction avec un pair, etc. Les mondes visibles de l'entreprise font une place dominante à la rationalité, les mondes invisibles de l'entreprise, y compris ceux du comité exécutif, bruisent des émotions qui orchestrent l'échange.

Chaque individu vit son expérience au monde selon un type d'orientation (ascétisme/hédonisme) et un type de relation (égoïsme/altruisme) qui se combine pour former un profil d'action. Les attachements de l'individu, les habitudes qu'il entretient (par un corps qui s'exerce et se fait à l'exercice de la vie quotidienne dans une sorte de mise en pilotage automatique) sont autant de révélateurs qui expriment un profil d'action préférentiel de l'individu.

Dans un groupe formel, tel que le comité exécutif, l'inventaire des attachements et des habitudes de chacun permet de tracer une carte des affinités possibles et d'identifier dans le jeu des échanges le registre, soit relationnel, soit transactionnel, en usage entre chacun d'eux. L'inventaire, tout en étant la base de l'identification du profil d'action de chacun des membres, aide également à construire le profil d'action collectif du comité exécutif.

Sa fonction de dirigeance expose le comité exécutif aux regards du corps social de l'entreprise. C'est son profil d'action qui, peu à peu et au fur et à mesure du temps qui passe, va produire des effets. Chaque profil d'action a son modèle de résonance dans l'entreprise qui structure et exerce ses effets, c'est-à-dire par la nature de ce qu'il laisse deviner au regard du corps social sur ce qu'il est, le mouvement de cohérence qu'il active, sa capacité de mise en récit et son impact sur la performance dans le temps.

Ses effets qui, selon les niveaux d'organisation (comité exécutif, corps intermédiaires, corps social), joueront sur des temporalités respectives différentes : temps court (dix à seize mois), temps moyen (trente à quarante-huit mois) et temps long (plus de dix ans).

Chapitre 6

Des modèles affinitaires à la performance de l'organisation

Comprendre l'influence qu'un comité exécutif exerce sur la bonne marche de l'entreprise qu'il dirige, c'est remarquer que son mode de fonctionnement est exposé aux regards du corps social de l'entreprise. Son profil d'action imprègne la vie au quotidien. Les images de chacun des membres, leurs entretiens respectifs, les réunions qu'ils président ou auxquelles ils participent, s'affichent dans les journaux internes, sur les pages Intranet et Web. Leurs comportements sont scrutés lors de leur participation à des événements internes ou externes, à des réunions, etc. Leurs mots sont lus et relus, leurs paroles disséquées, leurs interviews analysées. Le corps social absorbe.

Avec le temps qui passe, une image, une analyse, un sentiment, une impression, etc., se forment. C'est quelque chose de diffus, pas toujours explicite, pas souvent structuré, mais bien présent. Un portrait se dessine, en creux, de leurs actions et de leurs décisions prises au quotidien. Un processus lent est en marche qui infuse et diffuse dans le corps social, par petites touches, par bribes, partiellement, de

manière non linéaire, une image mosaïque dont la nature apparaîtrait par à-coups, avec des effacements et des résurgences.

L'entreprise : un monde en percolation

Dans la durée, les contours de cette image vont s'affirmer, la lecture implicite, non dite du profil d'action par le corps social de l'entreprise sera stabilisée. Le phénomène de propagation¹⁴⁹ repose sur l'existence notamment de réseaux à liens faibles et à liens forts dans l'entreprise et sur la présence de ponts.

Tout ce qui coule et s'écoule

Le mot latin *colare* ne décrit pas un processus linéaire, laminaire, mais un processus plus compliqué par lequel les Romains passaient leur vin à travers un tamis ou un filtre, qu'ils nommaient *colum*, « couloir » en français¹⁵⁰, dont les paysans autrefois se servaient pour filtrer le lait trait. La passoire retient de la matière et laisse passer le reste. « *Dans un filtre, tel flux passe alors que tel autre ne passe pas* » [Serres, 1992, p. 90].

On trouve ici deux idées conjointes. La première est qu'il y a quelque chose qui s'écoule, la seconde que le flux n'est pas linéaire. L'analogie avec un fleuve permet de préciser cette notion d'écoulement et de flux. L'eau ne s'écoule pas en un seul flux laminaire, une partie du flux est repoussée en amont par des contre-courants, une autre également du fait de tourbillons ou de turbulences, une autre encore se transforme en vapeur, etc¹⁵¹.

Cela signifie que les influences d'un comité exécutif sur le corps social de l'entreprise suivent un mouvement de percolation. Dans la vie quotidienne de l'entreprise, les communications, les décisions, les comportements, etc., de chaque membre sont observés par le corps social de l'entreprise. L'ensemble de cette « geste » amorce des traductions (des « entre-définitions » opérées par les individus et qui s'effectuent par transformations successives), qui sont autant de flux,

de mouvements de percolation au cœur de l'organisation. Comme pour le fleuve, le mouvement ainsi décrit n'est en rien linéaire.

Le temps qui s'écoule dans les mondes de l'entreprise est un monde de la percolation. Lors d'une première phase, rien ne se passe en apparence, en raison du trop petit nombre de traductions réalisées. Puis lors d'une seconde phase, dans laquelle les traductions successives font masse. Le passage de l'une à l'autre définit le seuil de percolation ou d'« effets boule de neige ».

Les effets boule de neige

Les jeux pratiques de l'échange dans l'entreprise concourent au franchissement de seuils collectifs, c'est-à-dire le moment où un individu décide d'agir et que cette décision correspond également au choix effectué par d'autres. Bien que l'individu prenne cette décision seul sans se concerter avec d'autres, il bascule alors avec d'autres. C'est cette notion que l'on baptise communément : l'« air du temps ».

Ce phénomène ressemble à un effet boule de neige. Franchissement de seuils collectifs ou seuils de percolation¹⁵², l'idée est identique et recouvre une réalité identique : le fait que des individus choisissent d'emprunter la même voie, le même cheminement dans leurs actions, leurs comportements, leurs décisions, leurs façons de penser, etc., au même moment mais sans aucune concertation entre eux. Le monde des seuils collectifs entrelace à la fois l'hétérogénéité des préférences et l'interdépendance des choix individuels [Granovetter, 1978]. C'est un processus invisible, souterrain, qui parcourt les mondes visibles et invisibles de l'entreprise.

C'est un travail qui percole ensuite dans les réunions d'équipes de chaque membre du comité, dans les réunions spécialisées, dans sa propre mise en récit des perspectives de l'entreprise, qui emprunte elle-même à la mise en récit du comité exécutif. La sélection des individus participe de ce mouvement et traduit, dans les processus de recrutement, un choix adapté au contexte, au récit de l'entreprise pour la période donnée.

Influence et mouvement de percolation

L'existence de relations (liens forts) dans le jeu de l'échange facilite le travail de traduction initiale et ainsi accélère la phase initiale de la percolation. C'est le flot actif des affinités électives. Ce travail percole au sein du comité exécutif par une « entre-définition » préalable construite entre ses membres avant de proposer une mise en récit pour l'entreprise¹⁵³.

L'absence de liens forts au sein du comité exécutif ralentira ou perturbera continuellement la mise en cohérence du travail de percolation. Au-delà des jeux pratiques de l'échange, et donc de la nature des relations entre les membres du comité exécutif, la taille et la dispersion des implantations géographiques de l'entreprise va influencer le moment du franchissement.

Le mouvement de percolation est continu, mais connaît tout à la fois des effets de cumul, d'accélération, des paliers, des effets visibles, des effets de résurgence, des flux, des reflux, etc. C'est l'effet du temps qui rend convergent ces « ruissellements » multiples.

Si le mouvement et la vitesse de percolation sont tributaires de l'événement fortuit, ils le sont aussi du temps entre cohérence et corrosion, entre juste équilibre et urgence de la performance. C'est dans cette confrontation au temps que l'on peut réellement jauger de l'influence du profil d'action d'un comité exécutif sur la performance de l'entreprise.

Les cadres de mémoire

Le temps n'est pas uniquement porteur du présent, il est aussi porteur du passé. C'est ce à quoi les cadres de mémoire s'attachent. Comme il a déjà été dit, l'individu n'arrive pas dans une fonction sans récupérer de son prédécesseur une manière de faire son travail, un réseau d'échanges.

On hérite... mais de quoi ?

Ce réseau ne constitue pas son seul héritage. L'individu hérite également d'un cadre de procédures établies, l'utilisation d'un langage spécifique à l'entreprise, au site, au département, à la fonction, etc., d'une histoire d'une entreprise, d'un lieu, d'un produit, des anciens de l'entreprise, etc., d'un code vestimentaire, d'une symbolique propre, etc.

L'individu hérite, comme le disait le sociologue français Maurice Halbwachs, de tout un ensemble de choses composant les cadres de mémoire qui « *ne sont pas constitués après coup par combinaison de souvenirs individuels* », ni « *non plus de simples formes vides où les souvenirs, venus d'ailleurs, viendraient s'insérer* » [Halbwachs, 1925, p. 7]. Ils « *sont au contraire précisément les instruments dont la mémoire collective se sert pour recomposer une image du passé qui s'accorde à chaque époque avec les pensées dominantes de la société* » [*ibid.*].

On hérite... mais comment ?

On s'interroge quelquefois sur l'étrange fatalité qui semble toucher certaines entreprises. Elles ont eu beau changer les principaux dirigeants, rénover l'image de l'entreprise, modifier la stratégie, renflouer les caisses de l'entreprise, définir une nouvelle politique produits, designer de nouveaux produits, ouvrir de nouveaux marchés, etc., l'impression est qu'après une période d'euphorie, l'entreprise retombe dans ses travers passés. Le climat se détériore de nouveau et la performance se dégrade pour revenir à une situation encore plus difficile que celle de départ.

Changer l'entreprise sans changer l'héritage ?

Bien souvent, l'observation de ces cas étranges montre que les cadres de mémoire ont été oubliés dans la transformation voulue de l'entreprise. Cela signifie que les procédures internes ont été peu ou pas du tout revisitées, le langage interne est demeuré le même, tous les symboles de

la période précédente ont persisté au cœur de l'entreprise, les lieux sont restés en l'état, nombre des rites anciens sont encore d'actualité (le rituel des réunions, de l'organisation des parkings, du matin, etc.), le cercle des habitudes des dirigeants a très peu changé (par exemple, l'usage d'un ascenseur, d'un club restaurant, etc., qui leur est exclusivement réservé).

Par exemple, au siège social local d'une entreprise en Suède qui se situait à l'intérieur d'un château, tous les matins, un tir de canons annonçait le démarrage de la journée de travail. C'est un rituel peu habituel, fort et spectaculaire, sans doute un peu désuet qui ponctuait non seulement la vie de l'entreprise, mais celle de la ville où celle-ci était localisée, créant sans aucun doute une forte adhérence au passé.

L'ensemble de ces éléments épars constitutifs de l'histoire de l'entreprise et des individus qui y travaillent au quotidien forme les cadres de mémoire¹⁵⁴.

Transcrits dans l'entreprise, les individus ont, dans le périmètre de leurs fonctions et dans les réseaux d'échanges dans lesquels ils s'inscrivent, à faire avec des règles, des mots, des symboles, des rites, des habitudes, etc., qui sont autant de marqueurs du passé de l'entreprise, en cours ou non de réactualisation.

Une histoire d'entreprise qui se crée et s'actualise

Le choix de la notion des cadres de mémoire, inspirée d'Halbwachs, s'explique par le souci de dépasser le jeu dialectique de la seule fabrication des règles du jeu, entre sédimentation (institutionnalisation de règles¹⁵⁵) et mouvement (réactualisation ou abandon des règles).

Une genèse distincte entre règle et sens

Ce choix s'explique par le souci de rendre compte à la fois du processus de négociation et du processus de traduction dans la sédimentation des cadres de mémoire. La structure duale de l'échange, avec

sa couche visible, la transaction, et sa couche infrasociale, la relation, aide à différencier les ressorts du processus de négociation de ceux à l'œuvre dans le processus de traduction.

Par exemple, le sociologue américain Lawrence Wieder raconte comment l'« invocation du code » [Wieder, 1974] utilisé par les individus dans une prison et structurant les relations entre surveillants et prisonniers, relève d'une part de l'établissement de règles du jeu entre les différents acteurs. Il s'agit d'un compromis dans un processus de négociation. Cependant, il ne se résume pas seulement à l'élaboration d'une règle. Il est aussi comme un guide de perception, un schéma d'interprétation des événements qui surviennent dans l'établissement pénitentiaire. Ce code s'est structuré autour d'une entre-définition entre prisonniers, partagée avec les surveillants sur la base d'un accord tacite, implicite [cité in Giddens, 1987, p. 139]. Il résulte d'un processus de traduction.

La mise en mémoire, entre histoire et actualisation

L'actualisation des cadres de mémoire relève d'un double mouvement. Tout d'abord, c'est un processus de traduction porteur de sens pour ceux qui opèrent l'« entre-définition », car la relation avec d'autres est engagée. Ensuite, c'est un processus de négociation qui débouche sur un compromis (la transaction en est le soubassement), l'énonciation d'une règle¹⁵⁶.

Le monde de la mise en mémoire est un monde du travail d'organisation [Terssac (de), 2002] qui s'accomplit au cœur des réseaux d'échanges des individus, dans une régulation conjointe entre régulation de contrôle (institution) et régulation autonome (individus) [Reynaud, 1979]. En d'autres termes, celle-ci résulte d'un compromis ou d'une « entre-définition » bricolés entre ce que l'organisation édicte ou souhaiterait voir advenir et ce que les individus vont en faire.

Le compromis explique la nature transactionnelle de l'échange à l'œuvre dans la constitution des règles du jeu, mais pas la nature relationnelle de la traduction. C'est l'« entre-définition », au gré de la

relation, qui permet l'interprétation du sens et joue le rôle de passeur dans le mouvement de la percolation. Dans la fabrication du « code », il existe une double construction : celle de la règle et celle du sens.

Le monde de la mise en mémoire est celui de la fondation naturelle des modes de fonctionnement de l'entreprise et inscrit ainsi l'individu dans une forme institutionnelle qui organise le passé pour en faire le support des habitudes présentes. La mise en mémoire fait jouer transaction et relation, règle et sens.

L'échange entre individus produit des effets structurants dans les mondes visibles et invisibles de l'entreprise, qui à leur tour deviennent un cadre structurant pour l'échange entre individus¹⁵⁷. La notion de cadres de mémoire en rend compte¹⁵⁸. Utilisés par les individus dans la production et la reproduction de leurs actions dans l'entreprise, ils sont en même temps les moyens de production et de reproduction des modes de fonctionnement dans l'entreprise.

La dualité transaction/relation de l'échange inscrit la règle et le sens¹⁵⁹ au cœur des jeux pratiques de l'échange dans ce mouvement permanent d'actualisation des cadres de mémoire, au creux des mondes invisibles de l'entreprise. Selon son profil d'action, le comité exécutif favorisera la constitution de règles ou de sens, un travail de percolation.

Le travail de percolation

Le travail de percolation englobe ce que le comité exécutif va donner à voir (au-delà des apparences de cohésion) au corps social qui va initier une cohérence du sens et de la mise en récit de l'entreprise, c'est-à-dire l'adhésion des individus à une histoire (une stratégie, une volonté, un objectif, etc.) de l'entreprise. Cela inclut son travail conscient ou inconscient sur les cadres de mémoire.

Dans ce mouvement de garder en mémoire des traces du passé et de mettre en mémoire les jalons du présent, les mondes de l'entreprise immobilisent le temps en institutionnalisant dans les procédures mises en place, les langages usités, les rites instaurés, les histoires

remémorées, etc., des cadres de mémoire qui orientent les pratiques et les expériences des individus¹⁶⁰.

Dans tout phénomène de changement ou d'actualisation des cadres de mémoire, existe un travail de négociation ou de traduction, une mise en mémoire. Le profil d'action du comité exécutif édifie un processus de mise en mémoire favorisant une régulation basée sur le compromis ou sur l'« entre-définition » des corps intermédiaires et du corps social de l'entreprise.

Selon le type de relation du comité exécutif

Avant d'explorer ce que chaque profil d'action induit comme type de percolation quant à la règle et au sens, il faut revenir aux rôles joués par la relation et la transaction dans les jeux de l'échange.

Premièrement, dans l'ordre relationnel, la confiance relationnelle, basée sur la proximité et la reconnaissance mutuelle, caractérise l'adhésion à une interprétation partagée entre individus de ce qu'il est juste de faire¹⁶¹, c'est-à-dire où chacun peut se dire « *Je peux agir équitablement à votre égard, parce que nous nous connaissons depuis si longtemps que nous attendons cela l'un de l'autre*¹⁶² » [Granovetter, 1990, p. 99].

La dimension altruisme du profil d'action, en favorisant l'ouverture à autrui, va privilégier la relation dans l'échange et donc la constitution de liens entre les individus. Le rôle des liens forts est cette faculté d'être émotionnellement mobilisé et mobilisable, pour s'orienter dans la vie quotidienne. La dimension altruisme aura pour effet de faciliter une construction du sens.

Deuxièmement, dans l'ordre marchand, ce qu'on appelle confiance et qui supporte dans l'échange une pure transaction est la réputation [Kreps, Wilson 1982], celle de la compétence technique supposée de l'interlocuteur. C'est avoir confiance en un objet pour les qualités techniques qu'on lui prête ou en quelqu'un pour les compétences qu'on lui suppose ou reconnaît.

La dimension égoïsme du profil d'action, en centrant l'échange sur soi, va favoriser la transaction dans l'échange, la recherche du compromis sur des critères techniques. La dimension égoïsme aura pour effet de faciliter l'élaboration de règles du jeu.

Selon le type d'orientation du comité exécutif

Ces deux effets, liés au type d'orientation (égoïsme/altruisme), seront amplifiés par les dimensions du type d'action (ascétisme/hédonisme) du profil du comité exécutif. Par exemple, la dimension ascétisme, mettant en avant l'effort sur soi, l'accent sur la performance, encouragera le recours à la transaction dans l'échange, le travail sur les processus de travail et, en conséquence, rendra dominante l'élaboration de la règle pour le profil performateur (ascétisme/égoïsme). Par exemple, la dimension hédonisme, initiant un mode de fonctionnement de l'entre soi, le plaisir d'être ensemble, fera plus appel à la relation dans l'échange, avec comme résultat dominant la construction de sens pour le profil tribal (hédonisme/altruisme).

Mécanisme primordial dans la propagation, la mise en mémoire met en exergue la capacité du comité exécutif à influencer, malgré lui et selon son profil d'action¹⁶³, les corps intermédiaires et le corps social de l'entreprise, soit à produire plutôt des règles du jeu, basées sur le compromis et la transaction, soit à fabriquer du sens, fondé sur l'entre-définition et la relation. L'autre mécanisme essentiel est celui de sa capacité de mise en récit.

La capacité de mise en récit et de mise en cohérence

La cohésion d'un comité exécutif, ou de tout autre comité de direction, joue sur l'efficacité de son pouvoir sur la bonne marche de l'entreprise, et non sur un principe théorique de management.

Cohésion du comité exécutif : quelles influences ?

Le corps social, qui dépend d'un comité exécutif, attend de lui qu'il fixe un cadre clair de compréhension des décisions prises et des actions consécutives menées par chacun dans l'entreprise. En effet, des disputes incessantes au sein du comité exécutif créeraient pour chacun une multiplication des cadres de compréhension ainsi offerts et donc une absence de convergences des actions sollicitées, c'est-à-dire une incapacité pour le corps social à réguler le sens à donner aux décisions, orientations, événements, actions, etc.

Dans le cas d'Armand, par exemple, dont nous avons déjà parlé, sa passion triste envers Luc et Jean fait sans doute l'objet de confidences, de sa part, auprès d'individus avec lesquels il entretient une relation durable et forte (liens forts). Pour éviter que ces mêmes confidences ne reviennent en direct aux oreilles des uns et des autres, il ne peut pas se confier à de simples connaissances (liens faibles) ni à plus fortes raisons à des personnes qu'il ne connaît pas (liens inexistantes). C'est donc une communication prudente, qui s'accomplit dans un cercle fermé, une tribu spéciale, c'est-à-dire un clan composé d'individus qui, en plus de faire partie de sa tribu, ont un long passé commun [Ouchi, 1986].

Par ailleurs, au cours de ses interactions quotidiennes, quand l'opportunité lui est donnée ou quand le contexte l'oblige à parler de l'un ou de l'autre (Luc ou Jean), les images qu'il va véhiculer par sa communication non verbale, les mots qu'il va utiliser, malgré le contrôle exercé sur son langage, son attitude, etc., laisseront passer même à doses homéopathiques sa passion envieuse à leur sujet. C'est un travail de propagation de ses passions tristes qui est à l'œuvre, auquel son statut de membre du comité exécutif va conférer plus de poids encore.

L'opposition individuelle, même larvée, provoque une perturbation dans ce qui percole du comité exécutif. Un effet de brouillage est très bien capté par les mondes invisibles de l'entreprise. Ces effets de bande influencent négativement la performance de l'entreprise. En interférant avec la mise en langage collective du sens donné, voulue

par le comité exécutif, ils viennent perturber le travail de l'« entre-définition », c'est-à-dire de traduction à l'œuvre dans l'entreprise.

Ce sont les prémisses d'une crise sous-jacente avant qu'elle ne débouche sur une crise ouverte, d'où souvent le compromis d'une cohésion de façade lorsque celle-ci n'est pas réelle¹⁶⁴.

Dans la vie quotidienne, les individus eux-mêmes ont tendance à s'éviter pour réduire les situations provoquant la dispute. Par exemple, lors du recueil de leurs propos, Pierre, Étienne et Mathieu privilégient le calme, le parler juste, le parler à bon escient, la modestie, le recul, l'écoute, etc., tandis qu'Armand préfère le « pas coïncé », la transparence, le parler vrai, le parler fort, voire l'immodestie, etc. Leur évitement permet de maintenir la façade intacte.

Cependant, en deçà de cette façade de cohésion, la nature de ce que le comité exécutif va faire percoler, auprès des corps intermédiaires et du corps social de l'entreprise, diffère d'un profil à l'autre¹⁶⁵. En même temps, que la nature de cette percolation, sa capacité de mise en récit s'avérera, selon les profils, faible ou forte.

Effets de résonance selon les profils d'action

Par exemple, un profil d'action, dont la dimension dominante est l'égoïsme, caractérise le fait que les membres du comité s'engagent principalement sur le mode du chacun pour soi. C'est une situation qui peut présider à une bonne marche de l'entreprise si chacun remplit ses missions et si le niveau d'interdépendance entre chacun est faible pour les remplir. Cependant, un tel profil d'action en percolant laissera passer que le comité exécutif est mû par les seuls intérêts de ses membres ou par les siens en tant que groupe.

Autrement dit, chacun sentira que l'intérêt de soi gouverne l'échange, dès lors fortement réduit au registre transactionnel. La mise en récit, c'est-à-dire la capacité du comité exécutif à raconter une histoire, cadre des compréhensions et des ajustements possibles des actions de chacun, sera presque nulle.

Par exemple, si l'altruisme est la dimension dominante du profil, un sentiment d'entre soi infusera dans le corps social de l'entreprise, propice à des échanges basés sur la confiance réciproque et un registre relationnel. La capacité de mise en récit s'en trouvera facilitée et s'avèrera forte.

Pour les profils à dominante soit ascétisme, soit hédonisme, la nature de la percolation change. Elle relève soit de l'effort de soi, soit de la recherche du plaisir. Dans l'exemple d'un profil à dominante ascétisme, les membres du comité exécutif se feront le relais d'une exigence de performance de tous les instants, une discipline de l'effort. La mise en récit, perçue par le corps social de l'entreprise, sera celle d'un autocratisme de l'effort de soi.

Dans la configuration d'un profil à dominante hédonisme, le corps social saisira que la recherche du plaisir préside au travail interne du comité exécutif. La perception du corps social que le plaisir passe en permanence avant l'effort de soi, la nature de la percolation initiée par le comité exécutif augureront d'un relâchement de soi collectif, dans la quête de la recherche du plaisir immédiat.

L'influence du profil d'action du comité exécutif sur les corps intermédiaires et le corps social de l'entreprise dont il a la dirigeance est fonction de son profil d'action tant par la nature de la mise en mémoire qu'il enclenche que par la mise en récit qu'il engène.

Le souci de rester dans le jeu

La mise en cohérence qui se noue alors repose sur les jeux des interactions entre individus, tout d'abord au sein du comité exécutif, puis de l'ensemble du corps social. Dans le travail quotidien du comité exécutif se passe quelque chose d'assez proche de ce que, enfant, chacun d'entre nous a vécu dans les cours de récréation. « *Le lien de dépendance qui agit sur des enfants se regroupant pour jouer naît du fait même de participer à une même action* » [Delalande, 2001, p. 74].

« Être dans le jeu » amène jour après jour à préciser les codes (« *telling the code* ») mais aussi à modeler ses gestes, ses postures, ses paroles, etc., en fonction des autres membres du comité exécutif. La mise en cohérence agit par les jeux de l'imitation¹⁶⁶ et par ceux de l'apprentissage.

Le mimétisme

Le fait pour un individu d'être « à côté » du code, soit par défaut d'imitation¹⁶⁷, soit par opposition¹⁶⁸, rend impossible son maintien et son appartenance au comité exécutif. D'ailleurs, tout le monde voit qu'il est « à côté », juste hors-jeu.

Tout est en jeu : les manières de s'exprimer, de se présenter, de présenter (précis/approximatif, sérieux/léger, analytique/synthétique, concret/théorique, copain/distant, etc.), de se tenir avec son corps, d'écouter, etc. C'est la force du mimétisme, car chacun « cale » sur cet autre collectif, le comité exécutif, ses attitudes, son ton, la position de son corps, etc., qui participent au cours du temps à la ritualisation des réunions, à l'infusion du sentiment de la cohésion.

L'apprentissage

Quand il s'agit de prévenir les questions par la force de l'habitude, la connaissance consciente ou inconsciente des sujets qui « fâchent », des tics, des manies, des uns et des autres dans le comité exécutif, etc., c'est la force de l'apprentissage. En effet, pour « demeurer au contact », chacun va faire cet effort sur soi pour se mettre à niveau, s'adapter, se remettre en cause, etc., concourant ainsi à l'homogénéité du groupe, à un effort sur soi collectif qui inclut compromis et une possible mise en récit.

Mimétisme et apprentissage fonctionnent de concert pour façonner à la fois les habitudes et les dispositions, celles mises en jeu afin de ne pas être mis hors du jeu. Mimétisme et apprentissage n'opèrent pas

seulement de manière consciente ou infraconsciente (« émotion → corps → raison → sentiment »). Les deux processus s'accomplissent sur le mode de la contrainte ou du désir¹⁶⁹.

L'effet mimétique

Le mode de la contrainte est celui fourni par la dominante ascétisme du profil d'action du patron du comité exécutif et le mode du désir, celui nourri par sa dominante hédonisme. Les caractéristiques de son type de relation (égoïsme/altruisme) et de son type d'orientation (ascétisme/hédonisme) vont déteindre sur la manière d'être et de faire des autres membres. Que son égoïsme ressorte et les autres membres s'adapteront à cette donne, en se centrant sur leurs propres intérêts, l'intérêt de soi. Que son altruisme domine et les autres membres participeront aussi à la création d'un climat affectuel, à la constitution d'un entre soi spécifique au groupe.

La mise en cohérence s'accomplit et se trame au cours du temps avec les corps intermédiaires et le corps social de l'entreprise également dans sa dimension spatiale. C'est l'espace de la vie quotidienne : division, service, département, usine, site, bâtiment, etc. Autrement dit, avec une entreprise géographiquement disséminée, les processus de mimétisme et d'apprentissage se compliquent avec la multiplication des cadres de mémoire (« *le lieu, c'est le lien* ») et l'allongement du temps de percolation¹⁷⁰.

La technologie vient gommer aujourd'hui en partie les difficultés possibles et générées par un grand degré de dispersion géographique de l'entreprise. Elle vient en appui du travail de mise en cohérence organisationnelle et participe à la continuité des processus de mimétisme et d'apprentissage, quels que soient les lieux où se situent les individus¹⁷¹.

Pour répondre à une question simple posée au début du livre – quelle influence un comité exécutif a sur la performance de l'entreprise ? –, nous avons varié les angles d'étude prenant comme objet l'entreprise

et les comités exécutifs. Peu à peu, se sont dégagés des cadres de lecture¹⁷² qui rendent possible l'analyse de cette influence.

Situations, profils et performance : l'épreuve des faits

Avant d'aborder les liens entre situations, profils et performance, nous allons récapituler les cadres de lecture privilégiés pour rendre compte de l'influence d'un comité exécutif sur le corps social de l'entreprise qu'il dirige.

Les cadres de lecture : des mesures de l'influence

Le premier cadre de lecture est celui de l'échange, qui rend compte avec sa structure duale (transaction/relation) de l'enchâssement des mondes visibles et invisibles de l'entreprise. Qu'il soit de nature transactionnelle, relationnelle ou hybride, l'échange est la clé de voûte de l'entreprise. Il permet à un collectif d'individus, dont la plupart ne se connaissent pas, d'œuvrer à un résultat commun grâce au flot des informations, des connaissances, des compétences, etc., qui circulent.

Le deuxième cadre de lecture est celui des liens forts et des liens faibles. En effet, dans cette circulation, les liens faibles sont des apporteurs d'informations auxquelles les réseaux de liens forts n'ont pas accès par essence. C'est en quoi ils jouent le rôle de ponts, d'où l'importance de leur existence. En d'autres termes, si l'entreprise était composée uniquement d'amis sans aucun autre lien, elle appauvrirait la diversité des informations à sa disposition.

Le troisième cadre de lecture est celui de la trame affinitaire. Selon la « mécanique affinitaire » qui lie les membres d'un comité exécutif, les informations, les connaissances, etc., s'échangent bien, pas bien ou pas du tout. Ancrée sur les attachements de chacun, la trame entre chaque membre se construit avec la spirale du don et va faire naître des coopérations « innées », ou des « disputes incessantes », ou encore des « neutralités plus ou moins bienveillantes ».

Enfin, le quatrième cadre de lecture est celui des profils d'action et de leurs modes de résonance. Le profil d'action du comité exécutif renseigne sur la capacité à faire varier effort et plaisir dans l'action (type d'orientation : ascétisme/hédonisme). Il renseigne simultanément sur le degré d'ouverture aux autres ou d'intérêt de soi (type de relation : égoïsme/altruisme). L'ensemble de ces caractéristiques attachées à un comité exécutif va « transpirer » dans l'entreprise à chaque prise de parole de chaque membre, à chaque action engagée et décision prise, ou échange dans le cours de la vie quotidienne de l'entreprise. À chaque comité exécutif, se produit un effet de résonance spécifique, mesure de son influence sur le corps social, lié à son profil d'action.

Peinture des contextes, adéquation des profils

Après avoir examiné la nature de l'échange, la mécanique affinitaire, les profils d'action (relation/orientation) et les modèles de résonance, il nous faut soumettre ces cadres de lecture de l'influence d'un comité exécutif sur l'entreprise qu'il dirige à un ultime test : celui de l'épreuve des faits. Ainsi, les effets de résonance ne sont pas indépendants des situations externes aux entreprises. De ce fait, pour jauger des influences, le décryptage des situations requiert d'évaluer la nécessaire adéquation des profils d'action aux contextes.

Pour la simplicité du propos, le choix s'est porté sur une typologie pure des contextes. Au nombre de quatre, ils viendront compléter l'analyse des effets de résonance attachés aux profils d'action.

L'entreprise « Entre-Deux-Eaux » et le profil *consommateur*

Le premier contexte est celui de l'entreprise « Entre-Deux-Eaux », qui offre le visage d'une entreprise encore en croissance avec des positions fortes sur ses marchés, des technologies, des produits ou des services dominants, mais en fin de cycle. L'entreprise est dans une phase de transformation longue et profonde de ses processus de travail internes.

Elle peine à trouver un second souffle. Son ratio d'endettement net est de 80 % (en pourcentage des fonds propres), l'EBITDA (en pourcentage du chiffre d'affaires) est de - 3-4 %. La performance est passable. Son cours de bourse, malmené depuis plus de trois ans, continue régulièrement de baisser ; l'écart avec l'évolution de l'indice officiel de bourse s'accroît année après année.

Dans l'entreprise naît un sentiment de mal-être, un sentiment diffus et majoritaire de fin de règne. Un clivage s'est peu à peu instauré entre des anciens qui se sentent dépossédés et des nouveaux, jugés plus individualistes, qui sont arrivés pour développer de nouvelles lignes de produits, de services, de technologies.

Contrairement aux cas analysés ultérieurement, le profil *consommateur* (hédonisme/égoïsme) participe à créer un contexte de fin de règne à partir d'une phase classique de fin de cycle (de produits, de services, de technologies, etc.). En effet, malgré la dimension égoïsme du profil consommateur, celui-ci ne facilite pas l'élaboration de règles par les corps intermédiaires et le corps social de l'entreprise. Les membres du comité exécutif sont perçus comme trop opportunistes. Leurs actions, leurs communications, leurs comportements, leurs décisions, etc., laissent filtrer dans l'organisation qu'ils sont plus intéressés par leur sort que par celui de l'entreprise et donc par le sort du corps social qui la compose. C'est l'emprise du « chacun pour soi », renforcé par la dimension hédonisme du « selon son bon plaisir ».

La propagation du profil consommateur du comité exécutif engendre, au gré du mouvement de percolation, une forme d'anomie dans l'organisation qu'illustre parfaitement l'interrogation célèbre des frères Karamazov : « *Si Dieu n'existe pas, tout est permis.* » Il y a un effet de résonance qui marque le démarrage d'une phase d'entropie dans l'entreprise, le passage d'une période de transition à une période de crise larvée durable.

L'entreprise « En-Crise » et le profil *performateur*

Le deuxième contexte est celui d'une entreprise nommée « En-Crise ». Réputée pour son image de pionnière, fondée sur ses capacités d'innovation technique, elle gère déjà une période de transition durable. Leader sur son marché, cette entreprise fait face à une crise qui la met en situation de disparaître. Le passé d'un âge d'or est révolu, l'avenir est incertain. La fierté d'appartenance entretient un parfum de nostalgie.

Les déficits d'exploitation viennent creuser la dette de l'entreprise. L'action cotée en bourse dévisse de près de 75 % en moins de deux ans. Des activités entières sont cédées et vendues. Les plans de licenciement se succèdent. Pour les périodes respectives, Alstom (2001-2005) et Alcatel-Lucent (depuis 2006) illustrent ce contexte de l'entreprise « En-Crise », qui passe d'une crise larvée à une crise violente.

Le profil d'action *performateur* (ascétisme/égoïsme) du comité exécutif est le mieux armé pour faire face à ce type de crise qui pousse l'entreprise dans une configuration de survie. Par sa dominante ascétisme, le comité exécutif impose un tempo dans la vie quotidienne, un rythme de l'effort de soi qui renforce sa capacité naturelle à définir des règles du jeu.

Sa dominante égoïsme le focalise davantage sur la composante transactionnelle de l'échange. Le temps n'est pas à l'affect, mais à l'urgence des décisions face à la crise. Cette capacité à aller à l'essentiel forge la réputation du comité exécutif et provoque en retour l'effet d'entraînement nécessaire pour sortir de la crise¹⁷³, contrebalançant ainsi une moindre capacité de mise en récit, à dire une histoire. Cependant, le combat contre la crise est une histoire qui se suffit à elle-même.

L'entreprise « Bâtie-Pour-Durer¹⁷⁴ » et le profil *traducteur*

Le troisième contexte est celui d'une entreprise appelée « Bâtie-Pour-Durer », une référence sur son marché et au-delà. Citée par tous en exemple de bonne gestion, l'entreprise donne le tempo des

tendances sur les marchés par la qualité, l'innovation de ses produits, ses services, ses technologies. C'est une histoire ininterrompue de succès depuis plus d'une décennie, sans changements ni secousses apparentes.

Les profits, mesurés par l'EBITDA, dépassent 15 % (exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires). Son endettement net représente un quart de ses capitaux propres. Sa génération de cash est telle que l'entreprise a constitué un trésor de guerre. Le maintien d'un haut niveau de performance a infusé un fort sentiment d'appartenance dans l'ensemble de l'organisation et l'humilité de l'effort collectif à fournir pour en assurer la permanence. L'Oréal et Apple (depuis 1996) font partie de ce groupe d'entreprises qui semblent bâties pour durer.

Le profil *traducteur* (ascétisme/altruisme) encourage, par sa dimension ascétisme dominante, la mise en place d'une culture centrée sur l'effort de soi et la définition de normes de performance. La persistance des victoires dans le temps renforce sa capacité à définir de nouvelles règles du jeu. Par opposition au profil *performateur*, la dimension altruisme dominante rend visible une ouverture aux autres qui favorise la proximité et la constitution de liens et facilite la mise en récit.

La capacité de mise en récit s'accroît dans le temps long (dix ans), avec la mise en perspective de tous les succès acquis, qui composent une histoire. La mise en récit « fixe » un cadre de mémoire et un sens à l'ensemble.

L'entreprise « Famille » et le profil *tribal*

Le dernier contexte choisi est celui d'une entreprise baptisée « Famille ». Marquée par les fondateurs, l'entreprise est en pleine croissance, toujours à la limite de la surchauffe. Elle est fortement dynamique et innovante, comme portée par l'air du temps. L'esprit start-up y domine, un esprit d'avant-garde. Son avenir est brillant, l'entreprise est attractive et chaleureuse, les résultats reposent sur des

pourcentages de croissance à deux chiffres. Elle semble irrésistible. Tout ce qu'elle entreprend lui réussit. Apple et Canal+, lors de la première période de leur histoire (Apple : 1976-1985 ; Canal+ : 1983-2002), caractérisent ce contexte de l'entreprise Famille, un modèle collectif du succès.

Le profil *tribal* (hédonisme/altruisme) du comité exécutif provoque des effets de résonance en pleine adéquation avec un tel contexte. Les liens forts entre les membres du comité exécutif donnent cette impression d'une bande de copains à qui tout réussit. Ils constituent une ambiance d'entre soi collectif et intense à la base du mythe fondateur et des cadres de mémoire associés (la saga Apple et Canal+).

Tout cela initie une forte mise en récit qui renforce le business model triomphal, reposant sur l'innovation, l'expérimentation, l'originalité, le non-conformisme, etc. Il y règne une joyeuse anarchie créatrice. La recherche du plaisir immédiat concourt, le succès venant, à entretenir une dynamique forte pendant neuf ans. L'entreprise « Famille » dépasse rarement le cap des dix ans.

Associé au profil *tribal*, ce modèle ne dure pas. Il crée un mythe, puis s'efface devant la première crise majeure. Le profil tribal n'est pas armé pour la crise. Il donne du sens à l'action, mais éprouve des difficultés à passer au-dessus des liens qui unissent les membres du comité exécutif pour créer les conditions d'une future performance basée sur l'établissement de règles et d'une discipline. L'entreprise « Famille » doit se réinventer pour survivre et ce faisant modifier le profil d'action de son comité exécutif.

La performance : le cycle des profils et des situations

L'étude du rôle des profils d'action face à différents contextes montre, par exemple, qu'un comité exécutif au profil d'action *performateur*, adapté à gérer les situations « Entre-Deux-Eaux » et « En-Crise », doit lui-même se muer en profil *traducteur* pour s'inscrire dans la longue durée du contexte « Bâtie-Pour-Durer ». En reprenant les exemples d'Alstom et d'Alcatel-Lucent, les comités exécutifs

ont été profondément remaniés, le premier en 2003, le second en 2008, pour sortir de la crise avec cette ambition. Il faut attendre, pour l'un, jusqu'en 2013, pour l'autre, 2018, pour vérifier si la performance croîsera la longue durée.

<p><i>Profil Performateur</i> (Ascétisme/Égoïsme)</p> <p><u>Contexte</u> : entreprise « En-Crise »</p> <p><u>Scénario</u> : sortir de la crise</p> <p><u>Résonance</u> : rend visible que la règle est dominante et que l'accent est mis sur l'effort de soi. La crise est l'ennemi commun déclaré, déclaration qui tient lieu de récit collectif.</p>	<p><i>Profil Traducteur</i> (Ascétisme/Altruisme)</p> <p><u>Contexte</u> : entreprise « Bâtie-Pour-Durer »</p> <p><u>Scénario</u> : bâtir dans la durée</p> <p><u>Résonance</u> : rend compte d'une longue histoire de succès ininterrompus qui forge un sentiment d'appartenance, maintient une direction très claire à l'action et entretient l'effort collectif.</p>
<p><i>Profil Consommateur</i> (Hédonisme/Égoïsme)</p> <p><u>Contexte</u> : entreprise « Entre-Deux-Eaux »</p> <p><u>Scénario</u> : engendrer la crise</p> <p><u>Résonance</u> : laisse transparaître que l'intérêt pour soi et le bon plaisir des membres du comité exécutif est le plus fort. Ceci entraîne un délitement des coopérations et de l'effort de soi.</p>	<p><i>Profil Tribal</i> (Hédonisme/Altruisme)</p> <p><u>Contexte</u> : entreprise « Famille »</p> <p><u>Scénario</u> : créer une start-up/Mythe</p> <p><u>Résonance</u> : infuse un sentiment très fort d'appartenance. Chacun prend plaisir à participer à une aventure spéciale, une entreprise innovante et créatrice, en très forte croissance.</p>

Pour un comité exécutif au profil *performateur*, abandonner sa dominante ascétisme au profit de l'hédonisme, préférant ainsi, avec le temps, le plaisir du moment sur l'effort de soi, revient à se mettre dans une configuration le situant dans un contexte « Entre-Deux-Eaux ». Ces transitions se font souvent du fait de l'usure du pouvoir et de la corrosion du temps, ou du manque ou encore de la perte de cohésion des membres du comité exécutif, c'est-à-dire l'absence d'une trame affinitaire entre eux.

De manière similaire, le passage d'un profil *traducteur* à un profil *tribal*, pour des raisons identiques à celles évoquées précédemment, fragiliserait l'entreprise « Bâtie-Pour-Durer », la laissant peu à peu sans réelle dirigeance aller au gré du vent et des aléas. Par ailleurs, face à la crise qui marque la fin de la période « mythique » du contexte « Famille », la transformation du comité exécutif se révèle elle aussi nécessaire. Les deux cas cités antérieurement, ceux de Canal+ et d'Apple, pour les périodes étudiées, le démontrent.

Dans l'ensemble des cas, le profil d'action nécessite un travail sur soi du comité exécutif. C'est sans doute dans la juste mesure, le juste équilibre, d'une part, entre les dimensions du profil d'action (ascétisme/hédonisme et égoïsme/altruisme) d'un comité exécutif, puis ensuite, de l'intensité de ses dominantes respectives : ascétisme (faible/extrême) et altruisme (faible/extrême). C'est dans la plasticité de son profil d'action, pour répondre aux contextes changeants, que le comité exécutif forge dans le temps long sa capacité à influencer durablement la performance de l'entreprise dont il dirige la destinée.

En résumé

Mettre l'échange au cœur de l'analyse conjointe de l'entreprise et de la dirigeance fait apparaître un individu pluriel, éloigné de l'archétype anthropologique qui caractérise l'*homo oeconomicus* (calcul et intérêt). L'individu qui intéresse notre propos est pluriel, investi émotionnellement et combine registres relationnels et transactionnels dans l'échange. On parle d'individu pluriel, car il est porteur de multiples dispositions, d'habitudes, de schèmes d'action acquis au cours de son histoire personnelle, plis de ses socialisations multiples.

Son expérience sociale s'effectue en privilégiant un type d'orientation (ascétisme/hédonisme) et un type de relation (égoïsme/altruisme) formant son profil d'action. Analyser la dirigeance au

cœur de la vie quotidienne amène à faire l'inventaire des profils d'action de chaque membre du comité exécutif et à établir ensuite le profil d'action du comité exécutif lui-même.

Pour évaluer l'influence sur la bonne marche de l'entreprise qu'il dirige et répondre à une question simple (À quoi sert-il ?), il faut examiner les effets de résonance produits par le profil d'action du comité exécutif au sein de l'entreprise ainsi que les mécanismes de leur propagation spécifique au corps social de l'entreprise.

Chacun des quatre profils – performateur (ascétisme/égoïsme), traducteur (ascétisme/altruisme), consommateur (hédonisme/égoïsme) et tribal (hédonisme/altruisme) – développe des effets de résonance basés sur la capacité de mise en récit (raconter une histoire qui lie passé et présent, les règles du jeu et le sens), la nature de ce qu'il laisse deviner au regard du corps social sur ce qu'il est (le travail de percolation), le mouvement de cohérence qu'il active (entre mimétisme et apprentissage) et la permanence dans le temps des effets qu'il instille.

Pour rendre durable la performance dans le temps, le comité exécutif doit travailler sur la plasticité de son profil d'action, l'adaptant aux impératifs des contextes, des situations, des crises rencontrées. En toile de fond, fruit du *kairos*, la trame affinitaire qui lie les membres du comité structure sa cohésion de groupe et avec elle sa capacité à influencer la bonne marche de l'entreprise qu'il dirige.

Conclusion

Pour répondre à la question initiale – à quoi sert un comité exécutif ? – il a été nécessaire successivement d’arpenter les mondes visibles et invisibles de l’entreprise, d’ausculter les ressorts de l’identité individuelle, d’examiner la structure duale de l’échange, d’identifier les trames affinitaires et les profils d’action, enfin de rendre compte des modèles de résonance.

L’influence d’un comité exécutif sur la bonne marche de l’entreprise qu’il dirige s’apprécie selon l’adéquation de son profil d’action aux contextes rencontrés ainsi qu’à la plasticité de ce profil d’action dans le temps long. Sa capacité d’influer sur la destinée de l’entreprise réside dans la juste mesure. Il requiert dans la durée une maîtrise de l’équilibre relationnel au sein du comité exécutif, une juste proportion des dimensions qui composent son profil d’action.

La dirigeance : l’Art de diriger...

À la question « à quoi sert-il ? », la réponse est que le comité exécutif induit des effets de résonance qui influencent la bonne marche de l’entreprise. Cette capacité à diriger l’organisation trouve d’emblée ses origines dans l’entrelacs et la nature des échanges que les membres du comité exécutif entretiennent entre eux. À cette fin et pour aider au travail d’autodiagnostic, un test¹⁷⁵ a été développé pour cerner les dominantes du profil d’action d’un comité exécutif (incluant l’ensemble des comités qui font acte de dirigeance aux différents niveaux de l’organisation). Cet outil se focalise sur six effets

de résonance, générés par le comité exécutif (ou tout autre organe de la dirigeance). Il permet une prise de conscience de ce que le comité exécutif donne à voir et infuse dans l'organisation. C'est le départ d'un travail sur soi collectif pour une meilleure maîtrise de l'Art de diriger.

Toutefois, l'Art de la dirigeance n'est pas seulement l'Art de diriger. Le profil d'action de chaque individu le renvoie à sa propre construction identitaire, c'est-à-dire à une négociation identitaire entre soi et autrui.

Le déclin des grandes institutions (école, Église, armée, etc.) invite l'individu contemporain à entreprendre de devenir soi-même, en recherche de sa propre transcendance. Chacun poursuit une quête qui oscille en permanence entre une course à la gloire et une quête individuelle du bonheur. C'est le constat d'une confrontation permanente entre recherche de la performance de soi et recherche du bonheur. « *À la visée du bien, de ce que les Grecs appelaient "mesure" ou juste proportion et désignaient par kairós, le point précis, fruit de la prudence, s'oppose l'ambition du mieux, le perfectionnement sans limites prédéfinies, l'amélioration toujours possible des performances* » [Queval, 2004, p. 93].

D'un côté, « *il y a un bonheur de l'action qui excède les profits patents, salaire, prix, récompense, et qui consiste dans le fait de sortir de l'indifférence [...], d'être occupé, projeté vers des fins, et de se sentir doté objectivement, donc subjectivement, d'une mission sociale* » [Bourdieu, 1997, p. 283]. Dit autrement, la quête de performance dans l'entreprise crée potentiellement les conditions d'un investissement de soi sans cesse accru jusqu'à une possible incandescence de soi. C'est la figure d'un individu qui vit par excès.

De l'autre, il y a le sentiment qu'on joue dans l'entreprise un rôle satisfaisant pour soi, fait de menues satisfactions, d'une recherche de plaisirs simples. Les actions sont davantage mues par la prudence (*phronêsis*). En parlant des gens prudents, Aristote écrivait : « *Il semble bien que ce qui les caractérise, c'est le pouvoir de décider convenablement*

ce qui est bon et utile pour eux-mêmes – non pas partiellement, comme dans le cas de ce qui est profitable à la santé et à la vigueur, mais en général en ce qui concerne le bonheur » [Aristote, 1965, p. 157]. Il s'agit de ne pas se voir imposer ainsi un rythme, des obligations, un équilibre vie privée/vie professionnelle, des rôles, que l'individu ne désire pas. C'est la figure d'un individu qui vit avec prudence.

... et de se diriger

Dans cette quête entre excès et prudence, le bonheur se joue pour l'individu dans un juste équilibre entre apprentissage de l'exercice de soi et recherche du plaisir, entre centration sur soi et ouverture à autrui. La recherche du bonheur, au sens aristotélicien, c'est-à-dire viser à la vie bonne, est une quête de l'acceptation de soi (*acquiescentia in se ipso*), une quête d'identité, celle de l'effort de soi (*conatus*) pour accroître sa puissance d'exister et trouver au fond de soi le fondement d'actions adéquates. L'Art de la dirigeance devient alors un Art de se diriger, celui de trouver la vertu d'une conduite tempérée et juste¹⁷⁶.

Annexe

Test d'autodiagnostic des profils d'action

1. Traits dominants		Score	2. Leadership de l'organisationnel		Score
A	L'organisation est très orientée sur les résultats. Les membres du comité exécutif sont très tournés vers les réalisations dans un esprit de compétition.		A	Le leadership est généralement considéré dans l'organisation comme centré sur les résultats, favorisant des approches très rationnelles et compétitives.	
B	L'organisation est fluide et très dynamique. Les membres du comité exécutif sont très soudés autour des objectifs définis.		B	Le leadership est généralement considéré dans l'organisation comme focalisé sur l'atteinte des résultats par la recherche de l'adhésion de chacun.	
C	L'organisation est dynamique et très énergique. Les membres du comité exécutif sont très opportunistes et centrés sur leur réussite personnelle.		C	Le leadership est généralement considéré dans l'organisation comme favorable au chacun pour soi et soucieux de ses propres intérêts.	
D	L'organisation s'apparente à une communauté. Les membres du comité exécutif partagent beaucoup de valeurs et de sentiments personnels entre eux.		D	Le leadership est généralement considéré dans l'organisation, comme proche des individus et soucieux du développement de chacun.	
Total		100	Total		100

Performance des comités exécutifs

3. Management des collaborateurs		Score	4. Type d'échange		Score
A	Le style de management dans l'organisation est caractérisé par la vitesse, la pression et le contrôle exercés sur les objectifs.		A	Le type d'échange est dominé, dans l'organisation, par un mode donnant/donnant pour réaliser les objectifs fixés.	
B	Le style de management dans l'organisation est caractérisé par la compréhension commune des objectifs et la cohésion collective.		B	Le type d'échange est dominé dans l'organisation par une relation aux autres, pour réaliser des objectifs communs.	
C	Le style de management dans l'organisation est caractérisé par le fourmillement des objectifs et par une approche individualiste.		C	Le type d'échange est dominé, dans l'organisation, par un mode donnant/donnant pour réaliser ses propres objectifs.	
D	Le style de management dans l'organisation est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation de chacun.		D	Le type d'échange est dominé dans l'organisation par une relation aux autres pour réaliser des objectifs partagés.	
Total		100	Total		100

5. Finalité de l'organisation		Score	6. Critères de succès		Score
A	L'organisation favorise un esprit de compétition par la fixation d'objectifs ambitieux et entretient un esprit permanent de la gagne.		A	Le succès se définit comme la capacité d'obtenir des résultats élevés et de s'affirmer comme un leader sur son marché.	
B	L'organisation favorise un esprit et une fierté d'appartenance par les résultats atteints et la confiance partagée.		B	Le succès se définit comme la capacité d'être un leader par le niveau de ses résultats et sa force d'attraction.	
C	L'organisation favorise un esprit individualiste, orienté par la satisfaction de son propre plaisir et de ses propres objectifs.		C	Le succès se définit comme la capacité de réussir des « coups » et d'être reconnu pour son opportunisme.	
D	L'organisation favorise un esprit de bien-être commun et de sentiments partagés par une attention permanente à chacun.		D	Le succès se définit comme la capacité de promouvoir un environnement où les individus aiment travailler ensemble.	
Total		100	Total		100

Bibliographie

Abiteboul, O., « La coexistence du hasard et de la nécessité. Un paradoxe de la philosophie de Cournot », 2006 (<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=auteurs&obj=artiste&no=2497>).

Adams, S., *Le principe de Dilbert*, Éditions First, 2004.

Amadiou, J.-F., *Le poids des apparences - Beauté, Amour et Gloire*, Odile Jacob, 2002.

Amason, A. C., « Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, pp. 123-148, 1996.

André, C., *Vivre heureux : psychologie du bonheur*, Odile Jacob, 2003.

Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Garnier-Flammarion, 1965.

Arnsperger, C., « Marcel Mauss et l'éthique du don : l'enjeu d'un altruisme méthodologique », *La Revue du MAUSS* trimestrielle n° 15, pp. 99-119, 1^{er} semestre 2000.

Artus, P., « Déformation du partage des revenus, compression des salaires dans la zone euro : conséquences de la mondialisation ou des exigences de rentabilité du capital ? », *Flash Ixis – Groupe Caisse d'Épargne*, n° 235, 28 juin 2005 a.

Artus, P., Virard, M.-P., *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, La Découverte, 2005 b.

Aubenque, P., *La prudence chez Aristote*, PUF, 1963.

Aubert, N., *Le culte de l'urgence - La société malade du temps*, Flammarion, 2004.

Augé, M., « Une anthropologie résolument surmoderne : entretien de Yves Goudineau avec Marc Augé », *Cahiers des Sciences Humaines*, numéro hors série, p. 25-31, 1993.

Augé, M., Fabre, D., « D'un rite à l'autre », *Terrain, Rituels contemporains*, n° 8, pp. 71-76, avril 1987.

Austin, J. L., *Quand dire, c'est faire*, Seuil, 1970.

Barnes, J. A., « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relations* n° 7, pp. 39-5, 1954.

Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F, Ridet, L, *Crises. Approche psychosociale clinique*, Desclée de Brouwer, 1996.

Barus-Michel, J., Enriquez, E. « Pouvoir » in Barus-Michel, J., Enriquez, E., Levy, A., *Vocabulaire de psychosociologie – Références et positions*, Érès, 2002.

Bateson, G., *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 1980.

Baudrillard, J., *Le système des objets*, Gallimard, 1968.

Bégout, B., *La découverte du quotidien*, Allia, 2005.

Beigbeder, F., *99 francs*, Grasset, 2001.

Bernoux, P., *Sociologie du changement – Dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004.

Berthoz, A., *La décision*, Odile Jacob, 2003.

Besseyre des Horts, C.-H., *L'entreprise mobile - Comprendre l'impact des nouvelles technologies*, Village Mondial, 2008.

Bidart, C., *L'amitié, un lien social*, La Découverte, 1997.

Bidart, C., « Les formes de l'amitié », *Revue Sciences Humaines*, n° 150, pp. 20-23, juin 2004.

Blanchot, M., *L'entretien infini*, Gallimard, 1969.

Boltanski, L., Thévenot, L., *De la justification*, NRF, 1991.

Borzeix, A., Fraenkel, B., Pène, S. (coord.), *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*, coll. « Langage & Travail », L'Harmattan, 2001.

Boudrias, J.-S., Brunet, L., Savoie, A., « Le groupe informel et son rôle en regard de l'information privilégiée », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, n° 1-2, pp. 79-102, 2001.

Bourdieu, P., *La distinction - Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, 1979.

Bourdieu, P., *La misère du monde*, Seuil, 1993.

Bourdieu, P., *Méditations pascaliennes*, Seuil, 1997.

Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.-L., *Les comités exécutifs - Voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, 2007.

Braudel, F., *Civilisation matérielle et capitalisme, XV^e – XVII^e siècle*, Armand Colin, 1967.

Brion, N., Brousse, J., *Mots pour maux : Le discours des patrons français*, Descartes et C^{ie}, 2003.

Brunet, L., Savoie, A., *La face cachée de l'organisation*, Presses de l'Université de Montréal, 2003.

Burt, R. S., « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, vol. 36, n° 4, pp. 599-628, 1995.

Cabin, P., Saussois, J.-M., « Décideur ou arbitre – Entretien avec Bertrand Collomb », *Revue Sciences Humaines*, hors série n° 2, mai/juin 1993.

Callon, M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique* n° 36, pp. 169-208, 1986.

Certeau (de), M., *L'invention au quotidien*, tome 1, *Arts de faire*, Gallimard, 1990.

Chanlat, A., Bédard, R., « La gestion, une affaire de parole », in Charlat, J.-F., *L'individu dans l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, pp. 79-100, 1990.

Clot, Y., *La fonction psychologique du travail*, PUF, 1999.

Collins, J. C., Porras, J. I., *Bâties pour durer - Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, Éditions First Management, 1996.

Corbin, A., Paquot, T., « Conquérir la paresse », *Magazine Littéraire*, n° 433, pp. 35-39, juillet/août 2004.

Corcuff, P., « Figures de l'individualité, de Marx aux sociologies contemporaines », *EspacesTemps.net*, 2005 (<http://espacestemps.net/document1390.html>).

Cournot, A.-A., *Exposition de la théorie des chances et des probabilités*, Hachette, 1843.

Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963.

Dalton, M., *Men Who Manage*, John Wiley & Sons, 1959.

Damasio, A. R., *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob, 1994.

Damasio, A. R., *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003.

Delalande, J., *La cour de récréation. Pour une anthropologie de l'enfance*, PUR, 2001.

Descartes, *Les passions de l'âme*, (1^{re} édition 1649), art. 182, p. 158, Gallimard, 1969.

Douglas, M., *Comment pensent les institutions*, La Découverte/Poche, 1999.

Dubar, C., *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, PUF, 2000.

Duindam, J., « Norbert Elias et la cour : l'observateur face au grand théoricien », in Chevalier, S., Privat, J.-M., *Norbert Elias et l'anthropologie*, CNRS éditions, 2004.

Durkheim, É., *De la division du travail social*, coll. « Quadrige », PUF, 5^e édition, 1998.

Duvignaud, J., « Entretiens avec Thierry Paquot et François Bougon », *Revue Urbanisme : Quelle politique pour la ville ?*, n° 280, janvier 1995.

Ehrenberg, A., *Le culte de la performance*, coll. « Pluriel », Hachette, 1991.

Ehrenberg, A., *L'individu incertain*, Calmann-Lévy, 1995.

Elias, N., *La société des individus*, Fayard, 1991 *a*.

Elias, N., *Mozart - Sociologie d'un génie*, Seuil, 1991 *b*.

Elias, N., *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Éditions de l'Aube, 1991 *c*.

Ellul, J., *Exégèse des lieux communs*, La Table Ronde, 1994.

Elster, J., « Rationalité, émotions et normes sociales » in Papperman, P., Ogien, R. (éd.), *La couleur des pensées. Sentiments, émotions, intentions*, *Raisons Pratiques* n° 6, EHESS, p. 33-64, 1995.

Elster, J., *Proverbes, maximes, émotions*, PUF, 2003.

Enriquez, E., *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.

Épiqueure, *Lettre à Ménécée*, Nathan, 2002.

Exiga, A., Piotet, F., Sainsaulieu, R., *Analyse sociologique des conditions de travail*, Éditions ANACT, 1981.

Farges, E., « Du pouvoir en général au pouvoir politique », *revue DEES* n° 107, pp. 45-52, 1977.

Fericelli, A.-M., Trouillard-Bergé, V., « Le management de la performance par la stratégie de rémunération des cadres » in Fericelli, A.-M., Sire, B. (éd.), *Performance et ressources humaines*, Économica, pp. 277-294, 1996.

Flamant, N., Jeudy-Ballini, M., « Le charme discret des entreprises - L'ethnologie en milieu industriel », *Terrain* n° 39, pp. 5-16, septembre 2002 a.

Floux, P., Schinz, O., « Engager son propre goût » - Entretien autour de la sociologie pragmatique d'Antoine Hennion, ethnographiques.org, n° 3, avril 2003, (http://www.ethnographiques.org/2003/Schinz,Floux.html?var_recherche=floux).

Foucault, M., *L'ordre du discours*, NRF, 1971.

Foucault, M., *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.

Foucault, M., *Histoire de la sexualité II – L'usage des plaisirs*, Gallimard, 1984 a.

Foucault, M., *Histoire de la sexualité III – Le souci de soi*, Gallimard, 1984 b.

Foucault, M., *Dits et écrits 1954 -1988*, tome 4, Gallimard, 1994.

Gauchet, M., « Vers une mutation anthropologique ? », in Aubert, N. (dir.), *L'individu hypermoderne*, Érès, pp. 291-301, 2004.

Gaulejac (de), V., « Le sujet manqué - L'individu face aux contradictions de l'hypermodernité » in Aubert, N., (dir.), *L'individu hypermoderne*, Érès, pp. 129-143, 2004.

Gaulejac (de), V., *La société malade de la gestion*, Seuil, 2005.

Giddens, A., *La constitution de la société*, PUF, 1987.

Giddens, A., *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994.

Godbout, J. T., *L'esprit du don*, La Découverte/Poche, 2000.

Goffman, E., *La mise en scène de la vie quotidienne - La présentation de soi*, Éditions de Minuit, 1973.

Goffman, E., *Les cadres de l'expérience*, Éditions de Minuit, 1991.

Granovetter, M., « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78 n° 6, pp. 1 360-1 380, 1973.

Granovetter, M., « Threshold Models of Collective Behavior », *American Journal of Sociology*, vol. 83 n° 6, pp. 1 420-1 443, novembre 1978.

Granovetter, M., « The old and the new economic sociology: a history and a agenda » in Friedland, R., Richardson, A. F. (éd.), *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*, Aldine de Gruyter, pp. 89-112, 1990.

Granovetter, M., *Le marché autrement. Recueil d'essais*, Desclée de Brouwer, 2000.

Grossin, W. « Synchronisation/désynchronisation : deux aspects complémentaires de la société industrielle », *Information sur les sciences sociales*, vol. 35 n° 4, Sage, pp. 681-694, 1996.

Groux, G., « L'entreprise : conflits et régulation(s) », *Revue Droit & Société* n° 4, Dossier « L'emploi, l'entreprise : nouvelles normes, nouvelles règles », pp. 33-45, 1999.

Halbwachs, M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, coll. « Les Travaux de l'Année sociologique », Éditions Félix Alcan, 1925 (http://classiques.uqac.ca/classiques/Halbwachs_maurice/cadres_soc_memoire/cadres_sociaux_memoire.pdf).

Halbwachs, M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, Albin Michel, 1994.

Haroche, C. « Le gouvernement des conduites », *Magazine Littéraire* n° 325, pp. 40-45, octobre 1994.

Hayek, F., *Droit, Législation et Liberté*, tome 1, PUF, 1980.

Hennion, A., « Ce que ne disent pas les chiffres... vers une pragmatique du goût » in « Colloque : Le(s) public(s). Politiques publiques et équipements culturels », DEP – ministère de la Culture - OFCE - Fondation nationale des sciences politiques, novembre 2002, non paginé.

Hennion, A., *Une sociologie des attachements. D'une sociologie de la culture à une pragmatique de l'amateur*, Sociétés, n° 85, De Boeck, 2004.

Herzlich, C. « La représentation sociale », in Moscovici, S. (éd.), *Introduction à la psychologie sociale*, Larousse, 1972.

Honneth, A., *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000.

Honneth, A., « La théorie de la reconnaissance : une esquisse », *La Revue du MAUSS* n° 23, Dossier « De la reconnaissance – Don, identité et estime de soi », La Découverte, 1^{er} semestre 2004.

House, J. S., *Work Stress and Social Support*, Addison-Wesley, 1981.

Hume, D., *Les passions*, GF Flammarion, 1991.

Jacquot, T., Point, S., « Le management des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », GREFIGE Université Nancy 2, *Cahier de recherche n° 10*, 2000.

Jehn, K. A., « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 530-557, 1997.

Jennings, H. H., *Sociometry in Group Relations: A Manual for Teachers*, American Council on Education, 1959.

Joas, H., « La créativité de l'agir », in Baudouin, J.-M., Friedrich, J. (coord.), *Théories de l'action et éducation*, De Boeck, pp. 27-43, 2001.

Jodelet, C., *Les représentations sociales*, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », PUF, 1991.

Karsenti, B., *Marcel Mauss. Le fait social total*, coll. « Philosophies », PUF, 1994.

- Kaufmann, J.-C., *La trame conjugale*, Nathan, 1992.
- Kaufmann, J.-C., *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Nathan, 2001.
- Kaufmann, J.-C., *L'invention de soi*, Armand Colin, 2004.
- Kets de Vries, M. « L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion », in Charlat, J.-F., *L'individu dans l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Québec, Éditions Eska, pp. 297-310, 1990.
- Klein, M., *Envie et gratitude*, Gallimard, 1968.
- Krackhardt, D., « The strength of strong ties: the importance of Philos in organizations », in Nohria, N., Eccles, R. G. (éd.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, pp. 216-139, 1992.
- Kreps, D. M., Wilson, R. B., « Reputation and imperfect information », *Journal of Economic Theory*, vol. 27, pp. 253-279, août 1982.
- La Rochefoucauld (de), F., *Maximes et Réflexions diverses*, Garnier Flammarion, 1967.
- Lacan, J., *Écrits*, Seuil, 1966.
- Lahire, B., *L'homme pluriel – Les ressorts de l'action*, Nathan, 1998.
- Lahire, B., *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu*, La Découverte/Poche, 2001.
- Lahire, B., *La culture des individus – Dissonances culturelles et distinction de soi*, La Découverte, 2004.
- Laïdi, Z., *Le sacre du présent*, Flammarion, 2000.
- Larson, A. L., « Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 6 n° 3, pp. 173-188, 1991.

Latham, G. P., Saari, L. M., « Importance of supportive relationship in goal setting », *Journal of Applied Psychology* n° 64, pp. 151-156, 1979.

Lazarus, R. S., Lazarus, B. N., *Passion and Reason: Making sense of Our emotions*, Oxford University Press, 1994.

Lazega, E., Lebeaux, M.-O., « Capital social et contrainte latérale », *Revue Française de Sociologie*, vol. 36 n° 4, pp. 759-777, octobre/décembre 1995.

Le Breton, D., *Anthropologie du corps et modernité*, PUF, 1990.

Le Breton, D., *Éloge de la marche*, Métailié éditions, 2000.

Lefort, C., *L'échange ou la lutte des hommes*, Les Temps modernes, Gallimard, pp. 1 401-1 417, 1951.

Lefort, C., « Réflexions sur le projet politique du MAUSS », *La revue du MAUSS* n° 2, pp. 61-79, 1993.

Lemire, L., « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), vol. 1 n° 1, pp. 4-21, 2005.

Levinson, H., *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, 1962.

Löwy, M., « Le concept d'affinité élective chez Max Weber », *Archives de sciences sociales des religions*, 49^e année, vol. 127, Éditions EHESS, pp. 93-103, juillet/septembre 2004.

Maffesoli, M., *La conquête du présent*, Desclée de Brouwer, 1979.

Maffesoli, M. « Le retour des tribus - Entretien avec... », *Revue Sciences Humaines*, n° 48, p. 30, mars 1995.

Maffesoli, M., *Éloge de la raison sensible*, La Table ronde, 2005.

Maïer, C., *Bonjour Paresse - De l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Éditions Michalon, 2004.

Maisonneuve, J., Lamy, L., *Psychosociologie de l'amitié*, coll. « Psychologie sociale », PUF, 1993.

Maisonneuve, J., *Psychologie de l'amitié*, PUF, 2004.

McLuhan, M., *Pour comprendre les médias*, Seuil, 1968.

Merleau-Ponty, M., *Le Visible et l'Invisible*, Gallimard, 1964.

Miller, J.-A., « L'apologue de saint Martin et son manteau », *Revue Mental*, n° 7, pp. 7-25, mars 2000.

Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973.

Misrahi, R., « Entretien avec Jacques Lecomte », *Revue Sciences Humaines* n° 75, août/septembre 1997.

Misrahi, R., *Le corps et l'esprit dans la philosophie de Spinoza*, Les empêcheurs de penser en rond, 1998.

Montandon, A., *Le livre de l'hospitalité*, Bayard, 2004.

Moreau, J., Doudin, P.-A., Cazes, P., *L'analyse des correspondances et les techniques connexes – Approches nouvelles pour l'analyse statistique des données*, Springer, 1999.

Noyé, D., « Le parler creux sans peine », in *Réunionistes : guide de service. Pour améliorer la qualité des réunions*, Insep Consulting, 1998.

Nothomb, A., *Stupeurs et tremblements*, Livre de Poche, 2001.

Oldham, G. R., « The impact of supervisory characteristics on goal acceptance », *Academy of Management Journal*, n° 118, pp. 461-475, 1975.

Orléan, A., « La théorie économique de la confiance et ses limites », in Laufer, R., Orillard, M. (dir.), « La confiance en question », *Les Cahiers de socio-économie*, coll. « Logiques Sociales », L'Harmattan, pp. 59-77, 2000.

Ouchi, W., *Un nouvel esprit d'entreprise*, Inter Éditions, 1986.

Pagès, M., Bonetti, M., Descendre, D., Gaulejac (de), V., *L'emprise de l'organisation*, Desclée de Brouwer, 1979.

Paquot, T., « Les bienfaits de la sieste », *Magazine Littéraire* n° 433, p. 41, juillet/août 2004.

Piaget, J., « L'individu et la formation de la raison », in Troisième Semaine internationale de Synthèse, 1931, Félix Alcan, pp. 67-116, 1933.

Queval, I., « Sport : les ambiguïtés de la performance », in Heilbrunn, B. (dir.), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, pp. 91-102, 2004 a.

Radkowski (de), G.-H., *Les jeux du désir – De la technique à l'économie*, PUF coll. « Quadrige », 1980.

Reynaud, J.-D., « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, vol. 20 n° 2, pp. 367-376, 1979.

Reynaud, J.-D., « Les régulations dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, pp. 5-18, 1988.

Reynaud, J.-D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1997.

Ricœur, P., *Parcours de la reconnaissance*, Folio Essais, Gallimard, 2004.

Ricoeur, P., « Devenir capable, être reconnu », *Esprit* n° 7, pp. 125-128, juillet 2005.

Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, 1995.

Rousseau, D. M., « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, pp. 121-139, juin 1989.

Rousseau, J.-J., *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, La Pléiade, 1964.

- Roustang, F., *Il suffit d'un geste*, Odile Jacob, 2003 a.
- Roustang, F., « Les gestes du lâcher prise », *Psychologies*, juin 2003 b.
- Sansot, P., *Les gens de peu*, PUF, 1991.
- Sansot, P., *Du bon usage de la lenteur*, Payot, 1998.
- Sansot, P., *Le goût de la conversation*, Desclée de Brouwer, 2003.
- Schein, E. H., *Organization Psychology*, Prentice-Hall, 1980.
- Sérès, A. « L'Europe du train à grande vitesse », *Le Figaro*, 19 décembre 2005.
- Serres, M. *Éclaircissements*, Éditions Françoise Bourrin, 1992.
- Serres, M., *Les origines de la géométrie*, Flammarion, 1993.
- Sfez, L., *Critique de la décision*, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1981.
- Simmel, G., *Philosophie de l'argent*, PUF, 1987.
- Simmel, G., « La Gratitude », in *La Parure et autres essais*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1998.
- Simmel, G., *Sociologie - Études sur les formes de socialisation*, PUF, 1999.
- Simmel, G., *Sociologie et épistémologie*, PUF, 2001.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, McMillan, 1947.
- Simonnet, D., « Oui, il y a une biologie des sentiments - Entretien avec Damasio Antonio », *L'Express*, 7 juin 2004.
- Singly (de), F., *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, coll. « Pluriel Sociologie », Hachette Littératures, 2003.
- Spinoza, B., *L'éthique*, Seuil, 1988.
- Taguieff, P.-A., *L'effacement de l'avenir*, Galilée, 2000.
- Tappolet, C., *Émotions et valeurs*, PUF, 2000.

Tarde (de), G., *Les lois de l'imitation*, 1895 (http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde_gabriel/lois_imitation/lois_imitation.html).

Taylor, C., *Multiculturalisme, différence et démocratie*, Aubier, 1994.

Tereschenko, M., « Égoïsme ou altruisme ? Laquelle de ces deux hypothèses rend le mieux compte des conduites humaines », *La Revue du Mauss*, n° 23, pp. 312-333, 1^{er} semestre 2004.

Terssac (de), G., *De la vapeur au TGV. Essai sur le travail d'organisation*, PUF, 2002.

Theret, B., « Saisir les faits économiques : la méthode Commons », in *Cahiers d'économie politique*, n° 40-41, pp. 79-137, L'Harmattan, 2001.

Thévenet, M., *La culture d'entreprise*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 1993.

Thévenet, M., « Culture d'entreprise et dirigeants », in Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., Scaringella, J.-L., *Comités exécutifs – Voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, pp. 47-58, 2007.

Thomas, D. C., Au, K., Ravlin, E. C., « Cultural variation and the psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 451-471, 2003.

Thuderoz, C., « L'individu, la forme syndicale et l'entreprise », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n° 2, automne 1998.

Tocqueville (de), A., *L'Ancien Régime et la Révolution*, coll. « Folio », Gallimard, 1967.

Tversky, A., Kahneman, D., « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », *Science*, n° 185, pp. 1 124-1 131, 1974.

Vincent, J.-D., *La biologie des passions*, Odile Jacob, 1986.

Vovelle, M., *Idéologies et mentalités*, Gallimard, 1982.

Wall, V. D., Nolan, L. L., « Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task oriented groups », *Human Relations*, vol. 39, pp. 1 033-1 052, 1986.

Waquet, P., « La vie personnelle du salarié », *Droit social*, n° 1, p. 23-30, janvier 2004.

Watier, P., *Georg Simmel sociologue*, Circé, 2002.

Weber, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964.

Weber, M., *Économie et société*, vol. 1, coll. « Pocket », Plon, 1995.

Wieder, L. D., *Language and Social Reality: the Case of Telling the Convict Code*, Mouton, 1974.

Williamson, O. E., « Journal of Law and Economics », vol. 36, pp. 453-486, avril 1993.

Williamson, O. E., « L'économie des coûts de transactions », in Cabin, P. (coord.), *Les organisations*, Éditions Sciences humaines, pp. 117-122, 1999.

Zarifian, P., *À quoi sert le travail*, La Dispute, 2003.

Notes

1. « *Le pouvoir, les grandes institutions continuent certes à exister, de même que les grands systèmes de pensée... mais tout se passe comme si la vie réelle reposait sur des microgroupes qui, pour le moment, se lisent en filigrane, avant d'organiser à leur tour la vie sociale* » [Maffesoli, 1995].
2. Nous choisirons la définition suivante du concept de dirigeance : « *La dirigeance a pour objet le fonctionnement des équipes gouvernementales de l'entreprise. La notion de "dirigeance" renvoie à la question de la régulation de l'entreprise depuis le COMEX [...] La dirigeance est porteuse des enjeux politiques et de contrôle que sont amenés à traiter, de manière singulière, les membres de COMEX.* » [Bournois et al, 2007, p. 2]. Bien que notre propos s'attache à explorer l'influence d'un comité exécutif (COMEX) sur la performance de l'organisation qu'il dirige, il n'y a pas de limitations à étendre les mêmes cadres d'analyse à tous les comités : direction, management, etc.
3. « *Une société compétitive célèbre ses héros, une société hiérarchique ses patriarches, une secte ses martyrs.* » [Douglas, 1999, p. 119].
4. « *La compétition sportive met en scène des relations entre les hommes et des significations que nous, les modernes, considérons comme essentielles parce qu'elles sont toutes les deux les supports de notre identité sociale.* » [Ehrenberg, 1991, p. 41].
5. « *Tous ces "instants obscurs" dont on ne peut pas faire l'économie, et dont on mesure de plus en plus l'impact dans la vie sociale* » [Maffesoli, 1979, p. 11].
6. « *Tout individu en face de nous est, au regard de l'expérience immédiate, un automate sonore et gesticulant. La présence d'une âme derrière une pareille perception, les processus qui s'y déroulent, ne peuvent que se déduire par analogie avec notre propre intériorité, seul être psychique dont nous ayons l'appréhension directe. Par ailleurs, la connaissance du moi ne s'accroît qu'avec la connaissance des autres ; mieux, la division fondamentale de ce moi en partie observante et partie observée se crée par analogie avec d'autres personnalités. Les êtres exté-*

- rieurs, que nous pouvons uniquement interpréter à travers notre connaissance de nous-mêmes, orientent donc nécessairement cette dernière. » [Simmel, 1987, pp. 99-100].
7. « *Ma découverte de ma propre identité ne signifie pas que je l'élabore dans l'isolement, mais que je négocie par le dialogue, partiellement extérieur, partiellement intérieur avec d'autres. Ma propre identité dépend vitalelement de mes relations dialogiques avec les autres.* » [Taylor, 1994, p. 84].
 8. « *Du point de vue de la philosophie morale, le don tire sa valeur de son adaptation à la personne du bénéficiaire : moralement obligatoire, il est cependant un acte spontané qui inaugure une relation [...] En aucun cas, il n'est une restitution, une rétribution pour laquelle on "payerait" autrui de ses services ou de ses mérites.* » [Montandon, 2004, p. 47].
 9. « *Erving Goffman distingue la relation anonyme et la "relation ancrée", qui aura un développement et qu'il définit comme une "entité structurante".* » [Kaufmann, 1992, p. 45].
 10. Notre travail se focalise sur une équipe de dirigeants, au sein d'un comité exécutif. Toutefois, les mécanismes à l'œuvre dans un comité de dirigeants sont identiques à ceux à l'œuvre dans un comité de managers.
 11. « *Les Grecs ont un nom pour désigner cette coïncidence de l'action humaine et du temps, qui fait que le temps est propice [...] : c'est le Kairos, l'occasion favorable, le temps opportun.* » [Aubenque, 1963, pp. 96-97].
 12. « *Il est vrai à la fois que le monde est ce que nous voyons et que, pourtant, il nous faut apprendre à le voir.* » [Merleau-Ponty, 1964, p. 18].
 13. C'est l'idée contenue dans la phrase suivante de Max Weber : « *Aujourd'hui, l'esprit de l'ascétisme religieux s'est échappé de la cage – définitivement ? Qui saurait le dire... Quoi qu'il en soit, le capitalisme vainqueur n'a plus besoin de ce soutien depuis qu'il repose sur une base mécanique.* » [Weber, 1964, p. 224].
 14. La mise en opposition des mondes visibles et des mondes invisibles, dans notre description des mondes internes de l'entreprise, va justement nous conduire à jouer de cette opposition. Elle permet de mettre en lumière les contraires, les ressorts de chaque monde. Dans la vie de tous les jours, ces deux mondes ne forment qu'un. La tentative de les mettre à distance l'un de l'autre doit faciliter la clarté de l'analyse tout en simplifiant la réalité observable par chacun d'entre nous.
 15. « *La rationalité instrumentale comporte un calcul portant strictement sur les coûts et bénéfices relativement à l'objectif et implique l'abandon ou l'ajustement de ce dernier si le coût pour l'atteindre est trop élevé.* » [Weber, 1995]. Pour notre part, nous utiliserons indifféremment rationalité, rationalisme limité ou rationalité idéale.

16. « *Il faut comprendre que le rationalisme en sa prétention scientifique est particulièrement inapte à saisir, voire à appréhender l'aspect touffu, imagé, symbolique de l'expérience vécue. [...] Il faut, dès lors, mobiliser toutes les capacités qui sont au pouvoir de l'intellect humain, y compris celles de la sensibilité.* » [Maffesoli, 2005, p. 32].
17. « *Afin de déterminer dans nos comportements des degrés de conformité, nous devons effectuer un décompte minutieux de toutes nos catégories et retracer comment le monde physique devient une projection de notre monde social* » [Douglas, op. cit. p. 141].
18. « *Seul ce qui est chiffrable est objectif. [...] Mais il ne faut pas oublier ce que cela signifie! [...] Il nous importe peu maintenant d'obtenir une connaissance vraie, nous voulons seulement une connaissance exacte* » [Ellul, 1994, p. 240].
19. Les travaux de psychologues [Latham, Saari, 1979] montrent que les conditions d'appropriation par les sujets déterminent le degré d'acceptation des objectifs et par contrecoup la performance des sujets dans leurs réalisations. Voir sur le sujet l'article « Le management de la performance par la stratégie de rémunération des cadres » [Fericelli, Trouillard-Bergé, 1996, pp. 277-280].
20. L'utilité désigne le comportement rationnel qui maximise la satisfaction en dépensant un minimum d'efforts et où la représentation du monde constitue un simple calcul de coûts et d'efficacité.
21. Les techniques, associées à l'ensemble de la méthodologie, sont au nombre de huit : le graphique de contrôle statistique, le diagramme de dispersion, le cycle de Deming (planification, exécution, évaluation, action corrective), un diagramme de flux, les diagrammes causes/effets, le diagramme de Pareto, l'histogramme et enfin le diagramme KJ. Elles se combinent pour former un processus d'analyse systématique et continue des processus. Nous recommandons de se reporter au livre de Jean-Marie Gogue [Gogue, 2000] pour plus de détails.
22. Autour de la moyenne, un intervalle de 2 Sigma permet de trouver 68 % de la population, 4 Sigma 95 % et 6 Sigma 99,7 %. Ramené à un nombre de défauts par produit et après calcul, cela donne 308 537 défauts par million de produits pour 68 %, 6 210 défauts pour 95 % et 3,4 défauts pour 99,7 %. Appliquée à la réalité, une qualité 4 Sigma donne, par exemple, deux atterrissages ratés par jour dans les principaux aéroports et deux cents mille prescriptions erronées de médicaments par an contre un atterrissage raté tous les cinq ans et soixante-huit prescriptions erronées de médicaments par an pour une qualité 6 Sigma.
23. « *Ce n'est pas au niveau des idées et des concepts que la technologie a ses effets ; ce sont les rapports des sens et les modèles de perception qu'elle change petit à petit [...]* » [McLuhan, 1968, p. 37].

24. L'action individuelle dans les mondes de l'entreprise est un face-à-face quotidien avec la réalité du système technique. La vitesse de la circulation de l'information repose sur « [...] *des machines complexes, celles-ci ont des horloges intérieures qui se substituent au rythme biologique* » [Barus-Michel, 1990, pp. 9-15].
25. Jean Baudrillard en donne un autre exemple quand il dit : « *Tout le monde a éprouvé combien le tic-tac d'une pendule ou d'une horloge consacre l'intimité d'un lieu. L'horloge est un cœur mécanique qui nous rassure sur notre propre cœur* » [Baudrillard, 1968, p. 29].
26. Dans sa caractérisation de la vie matérielle, Braudel parle du quotidien, comme « *ce qui, dans la vie, nous prend en charge sans même que nous le sachions : l'habitude – mieux la routine – mille gestes qui fleurissent, s'achèvent d'eux-mêmes et vis-à-vis desquels nul n'a à prendre de décision, qui se passent, au vrai hors de notre pleine conscience* » [Braudel, 1967, p. 15].
27. Notre étude se focalise plus particulièrement sur la population des dirigeants. Toutefois, les managers ont également à développer un discours, même si l'intensité de son usage est moins grande dans le temps et dans l'espace que celle d'un dirigeant.
28. Sachant qu'une représentation sociale, constituée d'une multitude d'éléments informatifs circulant dans la société par le biais du langage et d'expériences sociales et personnelles [Herzlich, 1972], met en jeu des phénomènes cognitifs qui engagent l'appartenance sociale des individus, par l'intériorisation de pratiques et d'expériences, de modèles de conduites et de pensée [Jodelet, 1991].
29. L'étude 2006 a été menée, pour le compte de l'agence parisienne Wellcom Wellcom auprès d'un échantillon de 3 236 entreprises réparties dans douze pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne) et a recensé 16 076 valeurs et expressions regroupées en 3 050 valeurs. Ces 3 050 valeurs ont été codifiées pour donner une liste définitive de 93 valeurs pilotes, elles-mêmes regroupées en huit familles de valeurs réparties sur la cartographie.
30. « *Le quotidien : ce qu'il y a de plus difficile à découvrir* », avance Maurice Blanchot [Blanchot, 1969, p. 355].
31. « *Une mise en ordre symbolique de la réalité dans laquelle on ne peut dissocier la représentation du corps, de celle de la nature avec tous ses éléments, ni de la société avec tous ses modèles de relation, incluant les rapports avec ce que nous appellerions les dieux* » [Augé, Fabre, 1987].
32. « *L'idée d'un ordre du monde qui s'identifie à un ordonnancement du présent auquel il faut veiller pour que la vie ne pose pas de questions ; ce qui implique, précisément, un caractère très ritualisé du quotidien [...] Du coup, les régula-*

rités de la vie quotidienne, qui à elles seules ne suffisent peut-être pas à définir un rite au sens fort, composent ici un ensemble où, pour chacun des présents, il y a sinon fusion au moins implication de l'histoire singulière dans l'histoire des autres. Lorsque ces effets de convergence se manifestent pleinement, il me semble que nous sommes dans l'activité rituelle » [ibid., 1987].

33. Si la table est ronde, la disposition ne s'en effectue pas moins en suivant les mêmes catégories.
34. C'est un monde en miniature des mondes de l'adhésion, décrits antérieurement. Il est un monde possible de l'inclusion des mondes de la séduction, de la contrainte, de la répétition et de la mise en scène (nous venons de dire quelques mots sur la mise en scène spécifique des réunions).
35. L'analyse des formes prise par le rite d'intégration, c'est-à-dire l'existence ou pas d'une formalisation, l'analyse sémiologique des documents remis, la qualité perçue des informations reçues par les participants, les réactions aux « officiels » rencontrés, etc., permettrait certainement de constituer une typologie d'entreprises assez fine, quand à leurs modes de fonctionnement interne.
36. « *Le quotidien n'est ni dedans ni dehors. Il se tient sur le seuil entre hospitalité et hostilité. Cela revient à dire qu'il n'est qu'un compromis toujours instable à renégocier entre le familier et l'étranger* » [Bégout, 2005, p. 433].
37. « *Il s'agit de se définir autrement que par le critère des seuls liens professionnels et autrement que sur la seule base des catégories mises en place par l'entreprise* » [Flamant, Jeudy-Ballini, 2002].
38. « *La fête [...] est non une structure figée, mais un continuum de mutations* » [Vovelle, 1982, p. 208].
39. « *Lâcher prise, c'est renoncer aux intentions, aux projets, à la maîtrise de son existence. C'est un abandon de la pensée, de la volonté, et même du résultat. Quelqu'un qui ne cherche plus rien n'attend plus rien, devient disponible et s'ouvre à quelque chose d'autre* » [Roustang, 2003 b]. Le « lâcher prise » devient même le fil directeur de thérapies. « *Nous recommandons à beaucoup de patients d'apprendre à ne rien faire ou, plutôt, à ne pas toujours faire quelque chose : ne pas mettre l'autoradio dès qu'ils montent dans la voiture, ou la musique (pis, la télévision) dès qu'ils rentrent chez eux ; ne pas toujours lire lors des moments de repos, mais regarder le plafond, ou le ciel* » [André, 2003].
40. La réalité en est telle que ces faits de vie ont fait l'objet d'une mise en forme juridique, tout d'abord, jurisprudentielle puis législative. Ainsi, les faits de la « vie personnelle » sont l'ensemble des actes, paroles ou comportements du salarié sans rapport avec l'exécution du contrat de travail ou avec la vie de l'entreprise. Cette vie personnelle comporte naturellement la vie privée, l'intimité de la vie privée, mais aussi des comportements publics : le fait

- d'acheter des marchandises, de participer à la vie politique ou associative, d'assister à telle réunion publique, etc. À ce propos, se reporter à l'article de Philippe Waquet [Waquet, 2004].
41. « *Les contraintes politiques, idéologiques, psychologiques ont toujours existé. Ce qui est nouveau, c'est leur intériorisation croissante, c'est la capacité des entreprises de pénétrer dans des sphères considérées jusqu'alors comme "privées", celles des idéaux, des valeurs, du style de vie et des structures de la personnalité* » [Pagès, Bonetti, Gaulejac, Descendre, 1979, p. 287].
 42. « *On l'obtient non par un contrôle tatillon de l'activité pour adapter le corps à l'exercice du travail, mais par des dispositifs qui consistent à mobiliser l'individu sur des objectifs et des projets qui canalisent l'ensemble de ses potentialités. Et comme les horaires ne suffisent plus pour répondre à ces exigences, la frontière entre le temps de travail et le temps hors travail va devenir de plus en plus poreuse* » [Gaulejac, 2005, p. 85].
 43. « *En tant que l'organisation tente de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs d'affirmation narcissique dans leur fantasme de toute puissance ou de leur demande d'amour, en se faisant fort de pouvoir répondre à leurs désirs dans ce qu'ils ont de plus excessif et de plus archaïque et de transformer les fantasmes en réalité [...]* » [Enriquez, 1992, p. 37].
 44. Comme le dit Michel de Certeau : « *Le quotidien s'invente avec mille manières de braconner* » [Certeau, 1990, p. XXXVI]. En se centrant sur les mondes de l'entreprise comme un champ clos, un champ social autonome, et hermétique, soit aux environnements de l'entreprise, soit aux environnements des individus, on prend le risque de la surinterprétation. Dans ce dernier cas, c'est penser que l'entreprise, seule, « assimile » l'individu, mais c'est alors s'empêcher de penser que l'individu peut « assimiler » les mondes de l'entreprise. « *On suppose qu'"assimiler" signifie nécessairement "devenir semblable à" ce qu'on absorbe, et non le "rendre semblable" à ce qu'on est, le faire sien, se l'approprier ou réapproprier* » [Certeau, 1990, p. 241].
 45. « *Lorsque l'individu veut retrouver les rythmes naturels et sa liberté temporelle, il "décroche"...* » [Grossin, 1996].
 46. « *S'abandonner à la rêverie : n'est-ce pas là le moyen le plus habituel pour ralentir le cours du temps, pour vivre entre deux eaux, celles de la vigilance et de l'inconscience ?* » [Sansot, 1998, p. 63].
 47. « *La paresse, quant à elle, de détestable, d'antisociale, de déviante, évoque de plus en plus l'autonomie d'un temps pour soi. Non pas un temps disponible pour la méditation, la prière, l'adoration, mais un moment de contemplation du monde et d'introspection ou plus simplement de halte, pour rien d'autre que reprendre son souffle* » [Corbin, Paquot, 2004, p. 36].

48. « *La lenteur ne constitue pas une valeur en soi. Elle devrait nous permettre de vivre honorablement en notre propre compagnie sans nous éparpiller en projets aussi inutiles que vains* » [Sansot, op. cit., p. 175].
49. La sieste n'est pas d'usage très commun dans le monde des entreprises. Dans la vie courante, elle s'apparente « *à un luxe, dans le sens d'un bien qui n'a pas de prix, qui est au-delà de l'échange marchand, que personne ne peut vous prendre. Et aussi métaphoriquement dans le sens de luxer, c'est-à-dire déboîter, de luxus, "mis de travers", se désarticuler du corps social, le temps d'un repos réparateur* » [Paquot, 2004, p. 41]. Toutefois, dans cette acception, sa définition complète parfaitement le sens que nous conférons au mot paresse et donc à la description du monde de la paresse.
50. On parlera aussi de « *temps consacré à soi* » et l'on se rapprocherait de ce « *souci de soi* » qui préoccupa le dernier Foucault » [Sansot, 1991, p. 20].
51. « *Chacun est submergé d'informations sur le monde, visuelles ou non. L'excès de temps est corrélatif : il y a une surcharge événementielle qui correspond à une sorte de rabattement de la notion d'histoire sur celle d'actualité, et qui immerge la présence individuelle dans l'histoire collective, renvoyant au troisième excès, celui d'ego. En ce sens, même si effectivement il y a des degrés, on discerne nettement partout sur la planète un ensemble de mises en relation des choses dont peu de gens sont complètement à l'abri* » [Augé, 1993].
52. C'est un « *dispositif cognitif et pratique d'organisation de l'expérience sociale qui nous permet de comprendre ce qui nous arrive et d'y prendre part. Un cadre structure aussi bien la manière dont nous définissons et interprétons une situation que la façon dont nous nous engageons dans un cours d'action* » [Joseph, 1998, p. 123].
53. La notion d'enchâssement signifie que « *les actions qu'entreprennent les individus pour atteindre un objectif sont encadrées dans des systèmes concrets, continus de relations sociales* » [Granovetter, 2000, p. 84]. Ce qui pour notre propos se traduit ainsi : les actions des individus prises dans les mondes invisibles de l'entreprise sont encadrées dans les mondes visibles de l'entreprise. Nous utiliserons par la suite indifféremment les termes « enchâssement » et « encastrement ».
54. D'autres finalités sont possibles, mais parfois plus imprécises. « *Les émotions sont des réactions complexes qui engagent à la fois le corps et l'esprit. Ces réactions incluent un état mental subjectif, tel que la colère, l'anxiété ou l'amour, une impulsion à agir, tel que fuir ou attaquer, que cela soit exprimé ouvertement ou non, et de profond changement dans le corps, tel qu'une augmentation du rythme cardiaque ou de la pression sanguine. Certains de ces changements corporels préparent à des actions d'adaptations soutenues* » [Lazarus, Lazarus, 1994, p. 151]. Ou plus complexes : « *Selon le principe de l'homéostasie, tout écart à la norme se*

- traduit par la mise en jeu de mécanismes tendant à ramener la grandeur perturbée à sa dimension initiale. Dans ces conditions, les passions (au sens d'émotions) ne seraient qu'un rappel à la norme, une sorte de névrose du normal ; ce dernier serait un immobile référentiel fictif* » [Vincent, 1986, p. 17].
55. « *L'idée que nous avons un schéma du corps dans notre cerveau est suggérée par de nombreuses observations* » et définie de la manière suivante : « *L'aschématie est semblable à une anesthésie qui serait limitée à la topographie du corps, à sa figuration spatiale, la perception de sa forme, à sa situation dans l'espace, à son attitude* » [Berthoz, 2003, p. 165].
 56. « *Une recherche récente confirme l'importance des décisions fondées sur des émotions non perçues consciemment par le sujet. Les résultats montrent qu'on peut aimer sans connaître et que le cortex cérébral droit et le gauche n'ont pas le même rôle dans le traitement différentiel des informations cognitives et émotionnelles* » [Berthoz, *ibid.*, p. 66].
 57. « *Le sentiment, au sens pur et étroit du mot, est l'idée du corps qui est d'une certaine manière. Dans cette définition, on peut remplacer "idée" par "pensée" ou par "perception" [...] Son contenu consiste en une représentation d'un état donné du corps* » [Damasio, 2003, p. 89].
 58. L'anthropologie consiste à définir théoriquement ce qui fonde l'individu pour mieux saisir les motivations de son action. Si l'on dit que seule la raison, ou encore seules les émotions, ou bien seule la bienveillance, etc., le fondent, la manière d'analyser ses actions diffèrera, d'où le fait que « *les pré-supposés anthropologiques participent [...] de la fermeture et de l'ouverture du regard sociologique sur la singularité individuelle* » [Corcuff, 2005].
 59. « *Il ressort donc de tout cela que, quand nous nous efforçons à une chose, quand nous la voulons, ou aspirons à elle, ou la désirons, ce n'est jamais parce que nous jugeons qu'elle est bonne ; mais au contraire, si nous jugeons qu'une chose est bonne, c'est précisément parce que nous nous y efforçons, nous la voulons, ou aspirons à elle, ou la désirons* » [Spinoza, *ibid.*, p. 221].
 60. La passion, comme rapport du désir à l'objet, est un rapport de dépendance car « *il se fait rapport à un bien en soi qui produirait de l'extérieur son effet d'attrance, réduisant alors l'action à une résultante passive et non expressive (ou signifiante) du sujet. Le même processus de dépendance par ignorance se produit lorsque [...] l'esprit individuel pense produire son action [...] alors qu'il est conduit par l'imitation non réfléchie de modèles extérieurs, ou par la recherche non reconnue de louanges ou des honneurs* » [Misrahi, 1998, p. 106].
 61. Le déploiement de la rationalisation pour Michel Foucault amène à « *la fabrication d'un individu disciplinaire* » [Foucault, 1975, p. 315]. L'individu est, pour lui, du fait de cette « montée » de la rationalisation, enfermé dans une cage de fer.

62. Giddens parle de la formation de liens personnels guidés par « *la mutualité de la révélation de soi* » [ibid., p. 131].
63. Le slogan du site associé www.psychologies.com est « Mieux se connaître pour mieux vivre sa vie (couple, sexualité, thérapies, enfants, bien-être) ».
64. « *L'esprit humain ne connaît le corps humain lui-même, et ne sait qu'il existe, qu'à travers les idées des affections dont le corps est affecté* » [Spinoza, op. cit., p. 139].
65. Cette pluralité des expériences « *fait naître un besoin d'authenticité, c'est-à-dire de se construire au-delà de son apparence par une ascèse de transparence à soi-même* » [Bruguière, 2004, p. 77].
66. « *Qu'il s'agisse d'économie domestique ou politique, le gouvernement de soi est indispensable au gouvernement des autres* » [Haroche, 1994, p. 44].
67. « *Quand on est jeune il ne faut pas remettre à philosopher, et quand on est vieux il ne faut pas se lasser de philosopher. Car jamais il n'est trop tôt ou trop tard pour travailler à la santé de l'âme* » [Épicure, 2002, p. 76].
68. « *C'est un grand bien de se suffire à soi-même, non qu'il faille toujours vivre de peu, mais afin que si l'abondance nous manque, nous sachions nous contenter du peu que nous aurons, bien persuadés que ceux-là jouissent le plus vivement de l'opulence qui ont le moins besoin d'elle [...]* » [ibid., p. 79].
69. « *Le souci de soi pour Épictète, est un privilège-devoir, un don-obligation qui nous assure la liberté en nous astreignant à nous prendre nous-même comme objet de toute notre application* » [Foucault, 1984 b, p. 66].
70. « *Une sociologie de "l'intérêt" ne peut pas appréhender les surgissements compassionnels de l'individu contemporain* » [Corcuff, op. cit.]. Comme l'entreprise ne peut expliquer les réactions émotionnelles qui surgissent brusquement dans son quotidien hors du cadre rationnel des mondes visibles (exemple d'une grève inopinée de trois jours d'une entreprise du CAC 40 qui surgit soudain alors que l'entreprise est « glamour » et a battu tous les records de croissance de ses profits de manière constante sur les vingt dernières années).
71. Nous renvoyons à l'article du professeur Michel Terestchenko sur l'alternative égoïsme ou altruisme comme hypothèses des conduites humaines [Tereschenko, 2004, pp. 312-333].
72. « *Changement et permanence de soi ne peuvent être définis [...] comme deux entités séparées* » [Kaufmann, 2001, p. 169].
73. C'est une oscillation permanente entre deux tendances : « *La tendance à fusionner avec notre groupe social et la tendance à s'en dissocier individuellement* » [Simmel, 1988, p. 89].
74. « *[...] les configurations identitaires constituent alors des formes relativement stables mais toujours évolutives de compromis entre les résultats de ces deux transactions diversement articulées* » [Dubar, 2000, pp. 111-112].

75. « *Lorsqu'ils sont engagés, les êtres du monde marchand sont en affaire. Une affaire est composée d'au moins deux individus et d'un objet dont ils négocient l'achat et la vente* » [Boltanski, Thévenot, 1991, p. 250].
76. Cet économiste américain est l'un des pères fondateurs de la théorie économique des coûts de transaction.
77. « *Par opportunisme, j'entends la recherche d'intérêt personnel stratégique par le moyen de la tromperie, de la ruse, ou par la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées [...] Ainsi face à des gens avec qui nous avons des relations anciennes d'échange, nous serons beaucoup plus confiants. Et avec de nouveaux interlocuteurs, nous serons plus prudents... [...] Il faut le [l'opportunisme] prendre en compte comme un élément des calculs et des choix de management* » [Williamson, 1999, p. 121].
78. Durkheim pense que « *l'intérêt ne peut donner lieu qu'à des rapprochements passagers et à des associations d'un jour* » [Durkheim, 1998, p. 181], qu'il est « *ce qu'il y a de moins constant au monde* » [*ibid.*, p. 180].
79. « *Les relations personnelles peuvent [...] engendrer, à la fois, une confiance et des méfaits considérables* » [Granovetter, op. cit., p. 96].
80. La normativité anthropologique dont on parle est celle de l'*homo oeconomicus*, dont le présupposé anthropologique repose sur le fait que l'individu est mû uniquement par l'intérêt et le calcul.
81. « *L'animal et l'homme [...] n'ont pas à satisfaire quoi que ce soit. [...] C'est à leur milieu qu'il incombe de subvenir à leurs besoins, à y satisfaire pour autant que c'est lui qui – par le biais de l'adaptation qu'il leur impose – détermine l'existence et la nature de ces besoins* » [Radkowski, 1980, p. 148].
82. « *On n'a pas besoin de ce qui vous appartient par définition, de ce qui vous est donné d'emblée et qui, s'il vous était ôté, vous "ôterait" à vous-même, vous supprimerait ou vous mutilerait. On ne peut avoir besoin que de ce qui vous manque, vous fait défaut* » [*ibid.*, p. 144].
83. Les activités économiques des individus et « *indirectement, leurs comportements trans-économiques, ne sont jamais gratuits et arbitraires, ils sont obligatoires et "motivés" comme l'est la nécessité. Leurs mobiles ne sont pas décelables dans les replis abyssaux de leur subjectivité, ils sont l'écho renvoyé par les contraintes d'un contexte "objectif", extérieur et antérieur à cette subjectivité, dans lequel les hommes se trouvent immergés en tant qu'acteurs sociaux* » [*ibid.*, p. 211].
84. « *Le désir même de l'homme se constitue sous le signe de la médiation, il est désir de faire reconnaître son désir. Il a pour objet un désir, celui d'autrui, en ce sens que l'homme n'a pas d'objet qui se constitue pour son désir sans quelque médiation* » [Lacan, 1966, p. 181].

85. Comme le disait Émile Durkheim, « *il suffit que chaque individu se consacre à une fonction spéciale pour se trouver, par la force des choses, solidaires des autres* » [Durkheim, op. cit., p. 177].
86. Dans le cas d'une création de fonction, nous retrouvons paradoxalement une situation comparable avec un cadre prescrit d'échanges avec d'autres fonctions puisque la fonction est là pour pallier un manque dans l'organisation et qu'elle s'insère dans le cadre déjà établi d'une distribution des rôles, définissant ainsi un cadre préalablement imposé d'un nouveau système d'échanges.
87. À partir d'ici, nous utiliserons le terme « transaction » pour caractériser l'échange entre individus, basé sur le calcul et l'intérêt, et « relation » pour caractériser l'échange, basé sur le désir.
88. « *Le modèle fondé sur la théorie de la reconnaissance ne doit pas remplacer, mais seulement compléter l'approche utilitariste* » [Honneth, op. cit., p. 198].
89. « *Le désir de l'homme trouve son sens dans le désir de l'autre, non pas tant parce que l'autre détient les clés de l'objet désiré que parce que son premier objet est d'être reconnu par l'autre* » [Lacan, op. cit., p. 268].
90. « *Quand un individu est placé en présence des autres, il cherche à identifier les données fondamentales de la situation. Pour opérer le décryptage complet de la situation, il lui serait indispensable de connaître toutes les données sociales utiles concernant ses partenaires, [...] et leurs sentiments les plus intimes à son propre égard* » [Goffman, 1973, p. 235].
91. Cela ne veut pas dire que seule la confiance est possible dans le cadre des relations mais, comme dans les cas de la transaction où, s'il n'y a pas un *avoir besoin de*, celle-ci ne se réalisera pas, cela signifie que s'il n'y a pas un *être en confiance avec*, la relation sera alors marquée par la méfiance ou la défiance.
92. Notre intention n'est pas en marquant la différence entre la couche visible de l'échange, la transaction, et la couche infrasociale, la relation, de les rendre hermétiques l'une à l'autre, mais de les caractériser l'une par rapport à l'autre par souci de clarté de notre exposé.
93. « *C'est là que se produisent les interactions – seulement accessibles à une microscopie psychologique – entre les atomes de la société qui supportent l'élasticité et la ténacité, l'unité et la richesse de couleurs de toute cette vie sociale si évidente et si troublante* » [Simmel, 1999, p. 55].
94. « *Sans doute le mot de hasard n'indique pas une cause substantielle, mais une idée ; cette idée est celle de la combinaison entre plusieurs systèmes de causes ou de faits qui se développent, chacun dans leur série propre, indépendamment les uns des autres* » [Cournot, 1843, p. 85].
95. L'ensemble des témoignages cités dans l'ouvrage reprend des propos entendus dans un contexte professionnel entre 2001 et 2008. Les situations, les noms, etc., ont volontairement été modifiés.

96. Le choix des mots marque des oppositions – raffiné/vulgaire, distinctif/commun, cultivé/populaire – pour caractériser chez un même individu la pratique de goûts, sur une échelle qui va du plus raffiné au plus vulgaire par exemple, démontre des pratiques et des plaisirs qui varient et sont dissonants pour un observateur extérieur.
97. L'idée serait que, dans ce processus de sélection du « même que soi », on privilégierait des personnes de même âge que nous, partageant les mêmes goûts, les mêmes références culturelles, etc., en étant fortement influencé par des éléments de statut social [Bidart, 2004 ; Bourdieu, 1979].
98. Une mise en relation conduit toujours l'individu à « agir de façon à donner, intentionnellement ou non, une *expression* de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine *impression* » [Ichheiser, 1949, cité in Goffman, op. cit., p. 12].
99. « *Les dispositions que l'homme vertueux a pour lui-même, il les montre également à l'endroit de son ami, puisque celui-ci est un autre lui-même* » [Aristote, *Éthique à Nicomache*, 1965, Livre IX, Chapitre IX, 10, p. 253].
100. « *Lorsque la rencontre rassemble des presque inconnus, le recours aux lieux communs ne signifie pas nécessairement médiocrité et goût du bavardage. Nous devons découvrir des centres d'intérêts communs, discerner le statut des étrangers, puis nous verrons s'il existe entre nous un territoire commun [...]* » [Sansot, 2003, p. 14].
101. « *Le mot "attachement" [...] neutralise le côté très hiérarchique du mot "goût", qui fait trop connaisseur, amateur avisé d'un bel objet. Quand quelqu'un fait du vélo le dimanche, ce n'est pas un goût. Nous pouvons y reconnaître tous les traits de l'attachement, une pratique, la construction avec d'autres, l'effort sur le corps. [...] On peut faire du vélo le dimanche tous les jours, en sachant tout sur le vélo, sans être un passionné. Le mot "passion" est trop marqué comme format* » [Hennion cité in Floux, Schinz, 2003].
102. Confidence et confiance ont la même racine étymologique latine *confidentia*, ce qui renforce l'idée que les deux ont partie liée.
103. « *Le goût commence avec la confrontation au goût des autres [...] l'appui sur les autres n'est qu'une bonne façon d'anticiper ses propres inclinations* » [Hennion, 2002].
104. Par exemple, il serait difficilement imaginable d'entendre un P-DG du CAC 40 dire devant une large audience que « *la DRH, c'est comme les couilles du Pape, on se demande à quoi ça sert !* » Il pourrait seulement se permettre cette blague en petit comité. « *Plus on s'élève dans la pyramide des statuts, plus le nombre de personnes avec lesquelles on peut être familier diminue, [...], et plus on a de chances d'être contraint à la politesse comme à la bienséance* » [Goffman, op. cit., p. 129].

105. « *Lorsqu'on dit que les acteurs agissent d'une façon relativement familière, spontanée, détendue, pendant qu'ils sont en coulisse, il ne faudrait pas en conclure que les aspects agréables des rapports humains – la politesse, la cordialité, la générosité, et le plaisir qu'on prend à la compagnie des autres – sont toujours réservés aux gens qui se trouvent dans les coulisses [...]* » [ibid., p. 128].
106. « *On peut douter que deviennent intimes des gens qui n'ont pas un même rapport au comique et au sérieux* » [Maisonnette, 2004, p. 108].
107. À ce sujet, je renvoie à l'article de Mary Douglas « *Il n'y a pas de don gratuit* » [Douglas, 1979, pp. 201-218].
108. « [...] *Le don est refusé, ou n'est pas reconnu comme don, parce que l'accepter serait reconnaître l'établissement d'une relation personnelle dont justement on ne veut pas ou dont on ne veut plus. [...] le don est symbole et, en quelque sorte, "performateur" des relations de personne à personne, catalyseur et marqueur des affinités élues* » [Godbout, 2000, p. 17].
109. Le geste gracieux appelle la spirale du don et son refus marque une rupture qui laissera des traces dans la relation future des individus. Le refus qui provoque la rupture n'est pas toujours volontaire, mais bien souvent le résultat d'une myopie, d'une surdité, d'une insensibilité même passagères, face au don.
110. L'acte du don est un « *don à la faveur duquel des hommes se rapportent les uns aux autres en se distinguant, en se percevant chacun, l'autre de l'autre, et, en s'assurant, chacun, des repères de sa position sociale, peut-être faudrait-il dire, de sa dignité, de son image d'homme* » [Lefort, 1993, p. 78].
111. « *Un don, par définition, ne se monnaie pas. Le don de soi dans le couple est pourtant un vrai don qui dans certaines circonstances se monnaie. Le don de soi est dominant dans les échanges, structurant l'attachement entre les partenaires. Mais il s'avère parfois nécessaire de faire les comptes. Or, dans ces moments de calcul, ce sont les dons qui sont mis dans la balance* » [Kaufmann, op. cit., p. 139]. Ceci explique que la dispute ait du mal à s'éteindre car la recherche d'une égalité entre éléments qui ne sont pas mesurables (dons) renvoie à une dispute sur des transactions qui n'existent pas.
112. Dire que « [...] *l'univers du don requiert l'implicite et le non-dit* » [Godbout, op. cit., p. 11], c'est reconnaître que la trame de la relation se construit par un geste gracieux qui nécessite d'être compris comme tel afin d'être reçu.
113. « *L'idée que le don doit être retourné suppose qu'autrui est un autre moi qui doit agir comme moi ; et ce geste en retour doit me confirmer la vérité de mon propre geste, c'est-à-dire ma subjectivité* » [Lefort, 1951, cité in Ricœur, 2004, p. 352].
114. « *Avec le mépris, l'incorporation du négatif à la conquête de la reconnaissance est entière. [...] C'est dans cette implication de la méconnaissance dans la reconnaissance que se noue l'expression de lutte pour la reconnaissance : la conflictualité en est l'âme* » [Ricœur, op. cit., p. 395].

115. Nous pouvons dire que « *dans toutes les formes de bonheur que les individus inventent doivent au moins être présentes les deux dimensions fondamentales suivantes : la réflexion, fondatrice de la liberté et de l'autonomie, et la réciprocité, fondatrice de la prise de conscience d'autrui* » [Misrahi, 1997].
116. « *La disparition de ces relations de reconnaissance débouche sur des expériences de mépris et d'humiliation qui ne peuvent être sans conséquences pour la formation de l'identité de l'individu* » [Honneth, 2004, p. 133].
117. « *Plus l'individu est renvoyé au sentiment qu'il est responsable de ce qu'il est, plus il cherche des confirmations, des signes, des messages, des indications sur ce qu'il est* » [Gaulejac, 2004, p. 139].
118. « *La maîtrise que le roi exerce sur lui-même est ainsi inséparable de la maîtrise qu'il assure sur les autres. Contraindre le visage au silence de l'impassibilité, le maintien, la contenance à la maîtrise de soi, c'est donc se gouverner et gouverner autrui* » [Haroche, op. cit., p. 42].
119. Le professeur néerlandais Jeroen Duindam met l'accent historiquement sur le fait que, du temps de Louis XIV, « *l'accès au palais pouvait être limité. En particulier, les parties occupées par le souverain pour dormir, manger, faire ses besoins n'étaient accessibles qu'aux personnes d'un certain rang ou aux proches parents. L'intimité avec le souverain n'était possible, la plupart du temps, qu'aux plus proches par leur rang [...]* La politique d'accès au souverain était une question récurrente dans la vie de cour » [Duindam, 2004, p. 85]. La condition à l'accès est un effet de cour observable dans l'entreprise.
120. « *Quant aux relations de pouvoir elles-mêmes, elles s'exercent pour une part extrêmement importante à travers la production et l'échange de signes* » [Foucault, 1994 b, p. 234].
121. « *Ce qu'on nomme communément envie est un vice qui consiste en une perversité de nature qui fait que certaines gens se fâchent du bien qu'ils voient arriver aux autres hommes* » [Descartes, 1953, p. 158].
122. Nous prenons appui sur la distinction opérée par la psychothérapeute et psychanalyste britannique d'origine autrichienne Mélanie Klein : « *L'envie est le sentiment de colère qu'éprouve un sujet quand il craint qu'un autre ne possède quelque chose de désirable et n'en jouisse ; l'impulsion envieuse tend à s'emparer de cet objet ou à l'endommager. La jalousie se fonde sur l'envie, mais alors que l'envie implique une relation du sujet à une seule personne et remonte à la toute première relation exclusive à la mère, la jalousie comporte une relation avec deux personnes au moins et concerne principalement l'amour que le sujet sent comme lui étant dû, amour qui lui a été ravi – ou pourrait l'être – par un rival. Selon l'idée commune, la jalousie est le sentiment qu'éprouve l'homme ou la femme d'être privé de la per-*

sonne aimée par quelqu'un d'autre. *L'avidité est la marque d'un désir impérieux et insatiable, qui va à la fois au-delà de ce dont le sujet a besoin et au-delà de ce que l'objet peut ou veut lui accorder* » [Klein, 1968, p. 18].

123. « *Il s'agit d'un jeu dont la finalité est une compétition perpétuelle entre les joueurs pour occuper la première place. Jeu fascinant qui provoque une excitation permanente et laisse peu de place à l'introspection* » [Gaulejac, op. cit., p. 142].
124. Comme le disait François de La Rochefoucauld, « *on fait souvent vanité des passions même les plus criminelles ; mais l'envie est une passion timide et honteuse que l'on n'ose jamais avouer* » [La Rochefoucauld, 1967, p. 11], en ajoutant plus loin qu'elle « *est plus irréconciliable que la haine* » [ibid., p. 126].
125. Norbert Elias dans son livre posthume, *Mozart - Sociologie d'un génie*, parle de « *sa révolte personnelle contre l'humiliation et les contraintes auxquelles il se trouvait exposé dans les cercles de la cour [...]* » [Elias, 1991 b, p. 55].
126. L'individu tire du pouvoir quand la place qu'il occupe lui confère des ressources, c'est-à-dire des moyens de pression, d'action, de négociation sur d'autres individus [Exiga, Piotet, Sainsaulieu, 1981].
127. Le comité exécutif n'est qu'une forme de dirigeance, la plus élevée dans l'entreprise. Cependant, le propos est aussi valable pour les membres des comités de direction, de management, etc. Tous les propos sur les comités exécutifs sont également applicables aux autres corps de la dirigeance mentionnés précédemment.
128. Il faut encore différencier selon que la nature de l'information est technique ou émotionnelle. La distinction s'opère ici entre une information liée à une pure transaction, ou une information technique, et celle liée à une pure relation, ou émotion. C'est pourquoi nous emploierons désormais le mot réputation pour la confiance transactionnelle (avoir confiance en) et garderons celui de confiance pour parler de la confiance relationnelle (être en confiance avec).
129. Il faut nuancer ce propos. Une relation résiduelle perdure toujours dans l'échange entre deux individus, mais sa nature n'est pas toujours bienveillante. Quant à l'échange purement transactionnel, il est celui qui régit les interactions entre les machines.
130. L'affinité ou la non-affinité entre deux individus est une source d'informations. Des attachements peuvent être constitutifs d'oppositions rédhitoires potentielles (par exemple, entre celui qui dévore des tonnes d'aliments à chaque repas et celui qui picore quelques miettes ici ou là).
131. Dans la manière de s'exprimer se manifeste un élément social incorporé qui diffère selon les individus. Il ne s'agit pas simplement de bien parler, mais aussi de contrôler ses émotions par la maîtrise des intonations, du débit, du

- phrasé, du timbre, etc., de la voix, tout en choisissant ses mots en fonction des circonstances, des situations, etc. Les différences dans la manière de s'exprimer rendent souvent la relation improbable.
132. « *Les habitudes peuvent donc être intériorisées et n'être actualisées que sur le mode de la contrainte ou de l'obligation ; elles peuvent l'être sur le mode de la passion, du désir ou de l'envie, ou encore sur le mode de la routine non consciente, sans véritable passion ni sentiment de contrainte particulier* » [Lahire, 2001, pp.133-134]. L'envie est ici conçue comme une volonté d'action.
 133. C'est ce que Bernard Collomb, ancien P-DG de Lafarge, exprime ainsi : « *Pour que la dynamique fonctionne, il faut qu'il y ait une organisation qui marche, avec des gens qui jouent le jeu. Cela signifie qu'en amont, la mise en place de l'organisation et le choix des hommes prennent une importance décisive* » [Cabin, Saussois, 1993].
 134. Dire que des liaisons personnelles (relations) s'instaurent entre individus, qui sont le produit de conditions sociales de production très semblables, ne signifie pas à rebours que toutes les relations entre individus sont automatiquement le produit de socialisations semblables et homogènes.
 135. La dissonance dont nous parlons est la mesure de l'écart de soi à soi, c'est-à-dire la mesure de variations intra-individuelles dans les pratiques culturelles de chaque individu, la marque de plis de multiples socialisations (par exemple, un individu qui lira selon les lieux et les circonstances un roman policier, une bande dessinée, un ouvrage de philosophie, un traité de sociologie, un roman de gare, une poésie, etc.).
 136. « *Au contrôle du corps sur la scène de l'existence succèdent toujours des phases de relâchement dans les coulisses* » [Joas, 2001, p. 36]. Ceci dit toutes les études ont montré que les vendredis (« *casual day* ») sont autant codifiés en matière d'habillement que les autres jours de la semaine. « *La décontraction, comme l'uniforme, doit faire l'objet d'un apprentissage* » [Amadiou, 2002, p. 107].
 137. Notamment par le degré de relâchement vis-à-vis des codes (bon goût/mauvais goût) et les limites avec lesquelles Armand et Philippe vont s'autoriser à jouer.
 138. « *Cette familiarité tend à ne s'exprimer que lorsqu'il n'y a pas de public [...] il s'ensuit qu'une familiarité réciproque tend à s'instaurer* » [Goffman, op. cit., p. 124].
 139. Dans le cas du profil d'action d'un comité exécutif, le choix se porte sur une méthode d'analyse factorielle des correspondances qui permet de classer, de manière homogène, des individus après avoir examiné les liens ou les indépendances de chacun avec l'ensemble des critères sélectionnés. Cela permet de faire apparaître un profil d'action dominant. Pour un développement sur la méthode, je renvoie aux auteurs suivants [Moreau, Doudin, Cazes, 1999 ; Cibois, 1984 ; Benzécrici, 1973].

140. Il est à noter que le profil d'action est un indicateur préférentiel, c'est-à-dire que l'individu aura tendance à vivre ses expériences selon son type (de profil d'action). Cependant, cela ne veut pas dire qu'en toutes circonstances il agira selon ses préférences. L'analogie peut être faite avec une personne ambidextre qui, bien qu'elle puisse écrire des deux mains, utilisera la main avec laquelle elle ressent le plus de confort pour écrire le plus souvent.
141. Ce façonnage, bien qu'il intervienne dans un mode explicite – celui de la discussion –, ne signifie pas que la prise de position sera construite sous une forme explicite, telle une résolution soumise aux votes, mais bien plutôt sous une forme implicite, voire non-dite, une appropriation tacite.
142. « [...] *lorsque nous parlons, que nous attribuons aux mots et aux phrases une signification, c'est-à-dire que notre esprit n'est pas vide, et que nous sentons d'autre part que cette signification est conventionnelle. [...] le langage consiste donc en une certaine attitude de l'esprit qui n'est d'ailleurs concevable qu'à l'intérieur d'une société, fictive ou réelle : c'est la fonction collective par excellence de la pensée* » [Halbwachs, 1994, pp. 68-69].
143. La définition de la résonance est la suivante : « *Au figuré, répercussion dans le cœur et dans l'esprit d'une parole ou d'un acte* » (Encyclopaedia Universalis, 2005).
144. Par souci de clarté et de logique, la capacité de mise en récit, la nature de la traduction ainsi que le processus de percolation seront examinés dans le chapitre 6 (« Des modèles affinitaires à la performance de l'organisation »).
145. L'explication repose sur le fait qu'il s'agit d'un petit groupe par le nombre d'individus concernés et que leurs interactions sont d'une plus grande intensité.
146. Rappelons que sur dix-huit entreprises étudiées par deux auteurs américains, Collins et Porras, la durée des mandats des P-DG était en moyenne de dix-sept ans et celle du nombre de P-DG au cours de la période (1808-1992) seulement de six [Collins, Porras, 1996].
147. L'utilisation des pronoms personnels « je » et « il » sert ici à renforcer le jeu réel des aversions et l'exacerbation des oppositions qui s'en suivent entre les individus.
148. Dans ce cas particulier, l'anthropologie, qui fonde l'individu sur l'intérêt, le calcul, l'utilité (celle du comportement rationnel de l'*homo oeconomicus*), redevient un cadre de lecture valide de l'action d'un individu, d'où la nécessité de considérer que l'individu est fondé sur une pluralité d'anthropologies qui permet la variation du regard et donne un cadre d'analyse probant à ses actions.
149. Il faut préciser les raisons qui ont conduit au choix du terme « propagation », par rapport à « diffusion » notamment. Dans *Le Petit Robert* [1979], la diffusion se définit comme étant « *le phénomène par lequel les diverses parties d'un fluide deviennent homogènes en se répartissant également dans une enceinte* » et la propagation comme « *une multiplication par génération, une progression par*

- expansion* ». « *Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system* » [Rogers, 1995]. Le choix du mot « propagation » coupe court à l'idée d'un processus linéaire, mécaniste que le mot diffusion véhicule.
150. Au XI^e siècle, un couloir désignait en français une passoire pour couler un liquide, comme nous l'apprend *Le Petit Robert* [1979].
 151. Ce développement reprend des éléments présentés par Michel Serres dans son livre *Les origines de la géométrie* [1993, pp. 29-41].
 152. Certains auteurs parlent à ce propos de franchissement de seuils en avalanche [Steyer, Zimmerman, 2004].
 153. « Entre-définition » et mise en récit ne sont pas des points à l'ordre du jour des comités exécutifs. Elles s'élaborent dans la majorité des cas sans volonté explicite des membres du comité exécutif, malgré eux mais sur la base, d'une part, de leur trame affinitaire, et, d'autre part, de ce qu'ils montrent ensemble de leur manière d'être, de faire, de prendre des décisions, de se comporter, etc., ensemble ou individuellement.
 154. Le monde des cadres de mémoire canalise « *nos perceptions vers les formes compatibles avec le type de relations qu'elles autorisent. Les processus qu'elles fixent sont essentiellement de type dynamique, et elles situent nos émotions à un niveau standard sur des sujets eux aussi standardisés* » [Douglas, op. cit., p. 134].
 155. Toutes les organisations « *immobilisent à leur manière ou imposent à leurs membres l'illusion que pendant une certaine durée tout au moins, dans un monde qui change sans cesse, certaines autres qui ont acquis une stabilité et un équilibre relatif que rien d'essentiel ne s'est transformé pendant une période plus ou moins longue* » [Halbwachs, 1998, p. 192].
 156. « *Depuis longtemps existent dans l'entreprise des modes informels de compromis qui aboutissent à "mixer" les règles du travail prescrites par la hiérarchie à celles plus "spontanées" mises en œuvre par les salariés, à la base, dans la production (les ateliers et les services). Face aux critères liés à l'autorité et au pouvoir dans l'entreprise comme aux "règles hiérarchiques" qu'ils induisent, s'affirment des critères issus des compétences directement créées par la production matérielle et des règles fondées par l'exécution (à savoir : des règles d'exécution ou des règles autonomes)* » [Groux, 1999, p. 44]. C'est le principe de la régulation conjointe, entre régulation de contrôle et régulation autonome [Reynaud, 1988].
 157. « *Toute institution se met [...] à organiser la mémoire de ses membres ; elle les force à oublier des expériences incompatibles avec l'image vertueuse qu'elle donne d'elle-même, et elle leur rappelle des événements qui soutiennent une vision complémentaire de la sienne* » [Douglas, op. cit., p. 157]. Ce travail de mise en

- mémoire est permanent sur les catégories (règles, langage, rites, etc.) qui s'actualisent dans un mouvement de percolation et de traduction, un mouvement de régulation [Reynaud, 1997].
158. « [...] le fait de connaître les normes, les préférences, les motifs et les croyances des individus qui participent à une action collective est, certes, une condition nécessaire pour comprendre les situations finales, mais cette connaissance ne suffit pas ; il faut également disposer d'un modèle décrivant comment ses préférences individuelles interagissent et s'agrègent » [Granovetter, op. cit., p. 116].
 159. « Règles et sens ne s'excluent pas. Ces deux approches sont complémentaires et cette complémentarité permet de rendre compte du changement comme action humaine et donc de son acceptation » [Bernoux, 2004, p. 38].
 160. « Chaque type de communauté est un monde de pensée qui s'exprime dans son style de pensée, pénètre la pensée de ses membres, définit leur expérience et met en place des repères de leur conscience morale » [Douglas, op. cit., p. 175].
 161. « L'affection crée une motivation à traiter positivement l'autre, ou au moins à ne rien faire à l'autre qui ne puisse lui nuire » [Krackhardt, 1992, p. 219].
 162. En cas de trahison, le regret éprouvé peut être profond, même si la trahison n'est pas sue. Cependant, « le regret [...] peut même augmenter, si mon ami en prend connaissance. Mais il peut devenir encore plus insupportable si des amis communs découvrent ma trahison et en parlent entre eux. Or ce dernier point dépendra de la structure du réseau de relations existant – et en particulier de l'importance des liens qui unissent nos amis communs » [Granovetter, 1990].
 163. Les différents corps de la dirigeance, dont les comités exécutifs, ont souvent peu conscience de ce qu'ils donnent à voir au corps social et que cela va bien au-delà des apparences voulues.
 164. C'est ce qu'Erving Goffman appelle un accord de surface, un « *working consensus* » [Goffman, op. cit., p. 18].
 165. Le raisonnement s'exerce sur des types purs pour simplifier les explications. Chaque cas est décrit pour des profils aux dominantes extrêmes.
 166. « Or, je sais bien qu'il n'est pas conforme à l'usage ordinaire de dire d'un homme, lorsque, à son insu et involontairement, il reflète une opinion d'autrui ou se laisse suggérer une action d'autrui, qu'il imite cette idée ou cet acte. Mais, si c'est sciemment et délibérément qu'il emprunte à son voisin une façon de penser ou d'agir, on accorde que l'emploi du mot dont il s'agit est ici légitime » [Tarde (1895), pp. 10-11].
 167. On peut dire que lorsque ce processus de mimétisme et d'apprentissage est en échec, l'individu se sent rejeté et, dans cet écart à l'autre collectif, joue sa place dans le groupe.
 168. Une position de rebelle que Gabriel Tarde range dans la catégorie de la contre-imitation [*ibid.*, p. 13].

169. Ces mécanismes de mise en veille/mise en action ou inhibition/activation de dispositions présupposent que chaque individu soit porteur d'une pluralité de dispositions [Lahire, 1998].
170. L'histoire a montré que plus l'espace, sur lequel ils se fondent, est large, plus les empires ont du mal à maintenir la cohérence de l'ensemble autour de règles communes, le sens s'étant bien souvent érodé avec la distance (marquant ainsi le moment de leur chute).
171. En redessinant les limites spatio-temporelles de l'entreprise, la technologie esquisse les contours d'une entreprise mobile, source d'autres interrogations et d'autres difficultés. Je renvoie aux pages du livre de Charles-Henri Besseyre des Horts qui abordent ces sujets [Besseyre des Horts, 2008, pp. 54-65].
172. Comme le soutient Goffman, « [...] *toute définition de situation est construite selon des principes d'organisation qui structurent les événements – du moins ceux qui ont un caractère social – et notre propre engagement subjectif. Le terme de "cadre" désigne ces éléments de base* » [Goffman, 1991, p. 19].
173. Bien entendu, nous traitons de l'adaptation des profils d'action des comités exécutifs vis-à-vis des situations de type pur, et non du contenu, ni de la qualité de leurs décisions.
174. Le nom de l'entreprise, pour caractériser ce dernier contexte, est emprunté au livre de James C. Collins, Jerry L. Porras [Collins, Porras, 1996].
175. Les consignes pour l'administration du test sont simples. Chaque individu détient un capital de cent points pour évaluer chaque domaine identifié : Traits dominants, Style de leadership, Management des collaborateurs, Type d'échange, Finalité de l'organisation, Critères de succès. Il doit répartir ce capital entre les quatre assertions (A, B, C, D) de chaque domaine à évaluer dans le cadre de cet autodiagnostic. Une fois l'évaluation effectuée, il faut totaliser le score obtenu pour chaque assertion (A, B, C, D) et le diviser par six pour obtenir le score moyen des profils d'action (A, B, C, D), c'est-à-dire performateur (A), traducteur (B), consommateur (C) et tribal (D). Voir l'annexe page 157.
176. « *Ainsi donc la vertu morale est une moyenne, dont nous avons précisé les conditions : elle est un milieu entre deux défauts, l'un par excès, l'autre par manque ; sa nature provient du fait qu'elle vise l'équilibre aussi bien dans les passions que dans les actions* » [Aristote, 1965, p. 59].

Index

A

actualisation, 133
affect, 4, 52, 145
affection, 54
affectuel, 78, 107, 141
affiliation, 32, 70
affinité élective, 87, 100, 107
appartenance, 23, 34, 52, 77, 98,
121, 140
apprentissage, 56, 123, 140, 153
ascétisme, 55, 113, 136, 141, 148
attachement, 65, 82, 100, 112, 125

B

besoin, 55, 66
blessure symbolique, 97

C

cadre de mémoire, 123, 146
changement, 23, 49, 58, 85, 116
code, 92, 108, 131, 140
cohésion, 111, 137
comité exécutif, 3, 62, 78, 99, 125,
135
communauté d'expériences, 81, 100
communication, 79
confiance, 23, 64–65, 71, 83, 98,
116, 135
confiance, 83, 100, 137
contestation, 44
contexte, 129, 143
contraction, 20
contrainte, 40, 95, 98, 141

contre-don, 87
corps, 34, 43, 53, 82, 105
~ social, 125
coupure, 40
culture d'entreprise, 114

D

dématérialisation, 43
dérision, 45
désir, 4, 39, 51, 56, 66, 93, 141
dirigeance, 2, 101, 118, 139, 151
discours, 22, 123
dissemblance, 109
dissonance, 77, 107
don, 6, 87, 108, 124

E

échange, 6, 64, 87, 90, 105, 129, 149
effet boule de neige, 129
égoïsme, 57, 72, 99, 136
émotion, 5, 50, 73, 89
en prise, 37
entraide, 34, 79
entre-définition, 115
envie, 96
évasion, 40

F

façade
~ de cohésion, 138
~ personnelle, 80
fait de vie, 37
familiarisation, 32

fête, 36
 fidélité, 79
 flânerie, 40–41

G

geste gracieux, 87–88
 groupe, 73

H

hasard, 6, 68, 88, 123
 hédonisme, 56, 118
 héritage, 131
 histoire, 133

I

identité, 4, 34, 52, 105, 151
 inclinations à, 71, 81
 indicateur, 3, 15
 individu, 40, 54, 67, 86, 100, 112, 131, 149
 influence, 3, 7, 47, 96, 127, 130, 142, 150
 intégration, 31

K

kairos, 76, 150

L

langage des coulisses, 84
 lexique, 23
 lien, 31, 59, 74, 100, 120, 135
 lieu, 4, 32, 70, 108, 131

M

maîtrise de soi, 54–55
 méconnaissance, 95, 124
 mémoire, 130
 mise en -, 118
 mimétisme, 123, 140
 modèle de résonance, 143
 monde extérieur, 35

N

nécessité, 6, 66, 88
 niveau de l'organisation, 122
 non-reconnaissance, 98
 numération, 15

O

objectif, 6, 16
 organigramme, 68
 organisation, 122
 orientation, 114, 136
 ~ subjective, 55, 82, 101

P

paresse, 40–41
 passion, 51, 94, 123
 percolation, 118, 128
 performance, 2, 25, 43, 62, 105, 123, 136, 147
 permanence, 29, 58, 123, 146
 plaisir, 55, 114, 139
 pont, 121, 142
 potin, 84, 115
 pouvoir, 93, 95
 pratique buissonnière, 40
 processus transactionnel, 6, 11
 profil, 143
 ~ consommateur, 119, 143
 ~ d'action, 105, 113, 125, 143
 ~ performateur, 136, 145
 ~ traducteur, 119, 145
 ~ tribal, 119, 136, 146
 projet de vie, 38
 proximité, 70, 135
 puissance de la numération, 13

R

raison, 5, 46
 rapport au temps, 19
 rationalisation, 4, 14

rationalité, 2, 13
réciprocité, 6, 70, 87, 93
récit, 116
 ~ de vie, 45, 83
 mise en ~, 87, 125, 134
reconnaissance, 33, 60, 93, 95
 ~ mutuelle, 6, 72, 90
rééquilibrage des tensions, 40
règle, 132
 ~ du jeu, 11, 77
relation, 57, 69
rencontre, 7, 31, 68, 88, 116
 ~ fortuite, 75
 ~ première, 76, 109
 ~ ratée, 77, 109
réseau, 4, 32, 34, 85
 ~ à liens forts et à liens faibles, 121
 ~ d'échanges, 69, 130
 ~ social, 33
résonance, 118, 138
rite, 10, 27–28, 132
routine, 16, 28
rythme, 18

S

séduction, 23, 95

sens, 115–116, 132, 146
sensation, 22, 59–60, 80, 105
sentiment, 50, 78, 96, 116, 139
Six Sigma, 17
souci de soi, 52
souffrance, 44–45, 93
soutien, 86, 120
sport, 3
standardisation, 17
synchronisation, 33

T

temporalité, 18, 84, 122
temps
 ~ contraction, 19
 ~ objectif, 19
 ~ rapport au, 18
 ~ subjectif, 19
transaction, 12, 60, 72, 92, 133
travail, 1
tribu, 29, 74, 84, 100, 137
type de relation, 48, 72, 106, 135
type pur, 118

V

valeurs, 24

Composé par Nathalie Bernick

N° d'éditeur : XXXX

Dépôt légal : mai 2009



- Un livre de stratégie à la frontière des ressources humaines et du développement personnel.
- Un texte ambitieux, à la structure simple et équilibrée, illustré de références sociologiques, philosophiques, mais également pratiques.
- Des exemples pris dans le quotidien de l'entreprise, issus d'interviews de cadres dirigeants.
- Un test d'autodiagnostic des profils d'action pour aller plus loin.

Écrit par un spécialiste des ressources humaines, cet ouvrage ambitionne d'apporter une meilleure connaissance des mécanismes de la dirigeance et de leur influence au sein de l'entreprise.

L'ouvrage explore et analyse tour à tour la vie quotidienne de l'entreprise, les échanges et le relationnel entre ses principaux acteurs, enfin, la vie quotidienne de la dirigeance, souvent inexplorée. La question de l'influence que cette dernière exerce sur la performance finale de l'entreprise prend ici tout son sens.

Lionel Prud'homme, diplômé Sciences Po, MBA EM Lyon, est vice-président Human resources EMEA pour Carlson WagonLit. Il intervient également au Ciffop et à HEC. Il a, par ailleurs, publié *Le CV du premier emploi* chez First, et contribué à plusieurs ouvrages collectifs.