

La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail : de l'analyse des " pathologies de la communication " du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault

Ghizlaine Lahmadi

▶ To cite this version:

Ghizlaine Lahmadi. La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail: de l'analyse des " pathologies de la communication " du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault. Sociologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2012. Français. NNT: 2012CNAM0853. tel-00880322

HAL Id: tel-00880322

https://theses.hal.science/tel-00880322

Submitted on 5 Nov 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers. L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise)

THÈSE présentée par :

Ghizlaine LAHMADI

soutenue le : 17 Décembre 2012

pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Discipline/ Spécialité : Sociologie du travail

LA CRÉATIVITÉ COMME PRÉVENTION DU STRESS ET DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

De l'analyse des « pathologies de la communication » du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault

MEMBRES DU JURY

THÈSE dirigée par :

Mme FRANCEQUIN Ginette Maître de conférences, HDR, Conservatoire national arts et métiers.

CO-DIRECTEUR:

Mr MADOUI Mohamed Professeur, Conservatoire national arts et métiers (CNAM)

PRESIDENTE:

Mme BUREAU Marie-Christine, Chargée de recherche au Centre national de recherche scientifique (CNRS)

et au Centre d'étude de l'emploi (CEE).

RAPPORTEURS:

Mr RHEAUME Jacques Professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Mme BRYON-PORTET Céline Maître de conférences HDR en Sciences de l'information et de la

communication, École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques (INP-ENSIACET), Université de Toulouse.

Remerciements

Je profite de cet espace blanc, cet « espace transitionnel », dirait D. Winnicott, pour le marquer de ma profonde reconnaissance envers quelques personnes et envers ce laboratoire qui a su accueillir ce travail. Certes, le terme d'espace transitionnel est galvaudé ici.

Toutefois, je peux rédiger ces quelques lignes en ne me « dissimulant » plus derrière un « nous », comme c'est le cas pour la recherche pour permettre cette distance avec le sujet étudié. C'est à présent moi, sans distance et sans artifice, qui adresserai mes remerciements à tous ceux qui ont permis que cette thèse aboutisse.

Je crois bien, d'ailleurs, que c'est ici que toute l'émotion de ce travail passionné de toutes ces années, mais aussi de ce long et tumultueux parcours, se libère. Une émotion bien timide, mais elle est là, car elle sait que l'heure est venue de réaliser tout ce détour et, à vrai dire, maintenant seulement, de prendre un recul et d'observer les raisons qui nous ont fait poursuivre ces années de recherche. Ce « nous » qui reprend : il est parfois difficile pour un chercheur de cesser de réfléchir et de parler sans mobiliser son intellect qui permet de voir, certes, avec d'autres yeux, mais de voir tout de même...

Aujourd'hui, je veux partager cette émotion avec tous ceux qui m'ont permis d'aller au bout, même quand je pensais que tout se déchaînait contre moi pour me conduire droit vers l'abandon. Nous dirons qu'au fond, nous n'avons jamais manqué de créativité et que nos rencontres avec certaines personnes et certains lieux nous ont permis de davantage développer cette dimension vitale qui fait de nous des humains avant tout.

Remercier reste insuffisant pour toutes les personnes qui auront su me guider jusqu'à l'issue de ce chemin. C'est donc une sincère reconnaissance que je vous dédie. Rien qu'en lisant ces premières lignes, vous vous reconnaîtrez.

J'adresse ici cette reconnaissance, en premier lieu, à Ginette Francequin, qui a, d'une part, su me faire confiance, une confiance qui a ici tellement été explorée pour que je mesure toute sa préciosité; d'autre part, sans cette rencontre avec vous, tout m'amenait à abandonner ce travail. Ce n'est donc pas sans émotion que je rédige ces lignes.

Je remercie Mohamed Madoui pour avoir permis à ce travail de s'achever – ou de commencer...

Je remercie les doctorants et tous les chercheurs du Lise ou d'ailleurs qui ont su m'encourager, m'enrichir de leur précieux regard et faire évoluer mes recherches. Certains se reconnaîtront naturellement ici.

Je remercie tous ceux et celles qui, à travers ces lignes ont laissé leur empreinte à travers l'écriture de cette thèse, et ce, même s'ils ne s'en étaient pas aperçus ; je ne les oublie pas.

Naturellement, on pourrait même remercier tous les auteurs qui m'ont inspirée et qui ont su éveiller en moi la passion de la recherche et stimuler mon esprit. Et je ne parle pas ici que d'Habermas et de Winnicott!

Je remercie également tous ceux et celles qui ont accepté de lire ce travail et, mieux, de m'honorer de leur présence et de leurs échanges jusqu'au jour de la soutenance. Que cet espace s'ouvre, que le débat se fasse, voilà tout le mal que je me suis souhaité, durant toutes ces années.

Merci à tous ceux qui ont accepté de devenir membre du jury de cette thèse.

Je veux également exprimer toute ma gratitude pour les employés de Dassault, qui ont su me faire confiance, quand bien même le chemin de la confiance a été lent et long à trouver ; cela n'a été, au fond, qu'une mise à l'épreuve de notre sens créatif et de notre potentiel humain.

Merci à tous pour cette confiance et pour cette patience, et particulièrement à Gilbert, Jean-Louis et Martine.

Merci à tous ceux et celles qui ont donné matière à ce travail et l'ont inspiré par leur contribution aux enquêtes. Je pense à toutes ces aides à domicile qui se sont ouvertes et à ceux qui ont permis que des recherches et des interventions se fassent.

Enfin, au-delà des relations professionnelles ou des affinités intellectuelles qui se tissent et qui font cheminer jusqu'à trouver l'issue, il y a les relations d'amour et d'amitié qui se déposent en nous comme un sceau. La présence de certains, leur soutien, leurs encouragements et parfois même leur aide effective ont contribué à produire ce travail. Ce sceau reste gravé en moi et j'ai bien vu, entendu, lu et senti votre amour, car chaque fois que je devais être insupportable, vous avez su me supporter ; chaque fois que je faisais un pas en arrière, vous m'avez poussée vers l'avant ; chaque fois que je partais, votre capacité à donner presque

inconditionnellement m'a fait revenir. À mes ami(e)s, mes chers parents... à ma sœur, ma famille, à Cécile, vous êtes ici. Merci.

Résumé

La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail

De l'analyse des « pathologies de la communication » du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault

Comment comprendre et agir contre les malaises – du stress à la souffrance – et les dysfonctionnements internes de l'entreprise moderne ?

Nous montrons comment la créativité peut être une démarche communicationnelle préventive et omnipotente, une alternative capable de résorber une communication pathogène, engendrée par le management, au profit d'une communication sociale moins instrumentale qu'institutionnelle et formelle.

Notre démonstration se structure en trois parties, chaque partie faisant émerger un paradoxe.

Le premier est repéré à partir d'une lecture sociohistorique réinterrogeant le travail d'antan. Il s'inscrit certes comme un lieu de souffrance, mais aussi de plaisir, présent dans la notion clé d'*otium*.

Le second provient de l'univers pathogène de l'entreprise et apparaît à la lecture de cet espace à partir du paradigme habermassien des « pathologies de la communication ». Le cas d'aides à domicile en situation de stress mais aussi de souffrance a été soumis à cette nouvelle « grille » de lecture. L'analyse est complétée d'une approche winnicotienne, permettant d'y voir les mécanismes inconscients générés par le néomanagement défaillant.

Dans la troisième partie, au cœur des mouvements du processus créatif, *via* une approche sociopsychanalytique, nous partons des théories de Winnicott sur la créativité, pour la transposer et la dépasser dans la vie interne de l'entreprise.

Cette théorie est articulée et complétée par une étude empirique menée auprès d'employés Dassault qui ont fait l'insolite expérience de la création d'un « espace transitionnel

hétérotopique », permettant paradoxalement de s'affranchir du cadre du travail tout en y étant lié.

Mots-clés: Stress, souffrance et plaisir au travail, pathologies de la communication, néomanagement, « maternalisme », créativité, prévention, Winnicott, espace potentiel, recherche-action.

Résumé en anglais

Creativity as prevention of stress and suffering at work

Analysis of "pathologies of communication": the case of care assistants among employees of

Dassault into the experience of collective creativity

How to understand and act against discomfort – from stress to suffering - and the internal problems of modern business?

We show how creativity can be a preventive and omnipotent communication approach, an alternative that can reduce a communication pathogen caused by management, in favor of a less instrumental than institutional and formal communication social.

Our proof is structured in three parts, each bringing forth a paradox.

The first is identified from a socio-historical examination of traditional work. Indeed, it enrolled as a place of suffering, but also of joy, present in the key concept of *otium*.

The second comes from the pathogen world of business and appears from the examination of this space from the Habermassian paradigm of "pathologies of communication". The case of care assistants under stress but also suffering has been subjected to this new reading report. The analysis is complemented by a Winnicotian approach, allowing perceiving the unconscious mechanisms generated by the failed neomanagement.

In the third part, in the middle of the movement about creative process, through a sociopsychoanalytic approach, we start with Winnicot theories about creativity, to transpose and beyond, in the internal life of the company.

This theory is articulated and supplemented by an empirical study with Dassault employees who made the unusual experience of creating a 'transitional space heterotopic "paradoxically allowing to get rid of the work area and in the same tine to be connected to it.

Keywords: Stress, pain and pleasure in work, communication disorders, neomanagement "maternalism", creativity, prevention, Winnicott, potential space, Research-Action.

Table des matières

Remerciements	1
Résumé	4
Résumé en anglais	6
Table des matières	8
Liste des tableaux	13
Liste des annexes	14
Introduction	16
Problématique	20
Position et choix méthodologiques	24
Structure générale	25
Démarche empirique à partir de deux terrains distincts	26
Première partie Travail d'antan, travail de maintenant : des origines aux perspec	tives actuelles
du travail par l'étude du loisir	30
Préambule	31
1. Travail et souffrance, une grande histoire	34
1.1. Étymologie et prémices du travail selon l'histoire traditionnelle	34
1.2. Le travail dans les civilisations grecques et romaines	35
1.3. Le travail selon la pensée judéo-chrétienne	39
1.4. Le plaisir en <i>catimini</i>	42
1.4.1. Des représentations à la réalité	42
1.4.2. L'otium	43
1.4.3. Travail et loisir	44
2. Contexte médiéval, entre travail et loisir	46
2.1. Au-delà des abysses médiévaux	48
2.2. Récit fictif sur la réalité médiévale	49
2.2.1. Avertissement	49
2.2.2. Réciter le Moyen Âge	52
2.3. Le travail dans les trois ordres sociaux	58
2.4. L'otium chez l'homme médiéval	62
2.5. Quel espace-temps ?	64
2.5.1. Autre conception et usage du temps	65
2.5.2. Autre conception et usage de l'espace	66

2.5.3. Les frontières, une conception contemporaine du temps et de l'espace	67
2.6. Logique du « vivre ensemble » dans le travail	68
2.6.1. Le travail en famille	69
2.6.2. Le rôle des enfants	70
2.6.3. Le rôle de la femme	70
2.7. Propension à l'art, aux festivités et animations	72
2.7.1. Le poids de l'art, lieu de propagation et de contestation	72
2.7.2. Réalité animée et festive	74
2.8. Le corps médiéval	81
2.8.1. Un corps actif et acteur	81
2.8.2. Un corps proche de la nature	83
3. Vers une séparation de la civilisation du travail et de la civilisation du loisir	85
3.1. « Photographie » de la révolution industrielle	87
3.2. Phénomènes de mutations à l'aube du XIX ^e siècle	89
3.2.1. Bouleversements sociaux et techniques	89
3.2.2. Conception et usage du temps en mutation	93
3.2.3. La pensée rationnelle et formalisante	100
3.2.4. De la récréation à la re-création	105
4. Émergence du stress dans le travail contemporain	110
4.1. Définition du stress	111
4.1.1. Étymologie et origine	112
4.1.2. Approche physiologique	113
4.1.3. Approche psychologique	114
4.2. Solutions de prévention	115
4.2.1. Selon l'INRS	115
4.2.2. Préventeurs et institutions	117
4.2.3. Dispositif d'intervention mendélien	118
4.2.4. Du bien-être au plaisir	120
Deuxième partie Les failles du néo-management de l'entreprise « pathogène »	124
1. Choix et enjeux méthodologiques	125
1.1. L'entreprise à « panser »	125
1.2. Les apports de l'approche systémique et interactionniste	126
2. Centralité de l'approche psychodynamique du stress et de la souffrance au travail	128
3. Paradigme des « pathologies de la communication »	134

4. Le management entre fantasme et réalité	138
4.1. Hiatus	138
4.2. Les cas de Danone et Dassault Systèmes	139
5. Enjeux de la distorsion communicationnelle	150
5.1. Entre monde vécu et système	150
5.2. Communication sociale <i>versus</i> communication instrumentale	152
6. Symptômes lisibles des pathologies de la communication	155
6.1. Symptômes communicationnels techniques	156
6.2. Injonctions paradoxales, symptômes communicationnels de fond	162
7. Les mécanismes inconscients de l'adhésion affective comme forme de pathologies	gie de la
communication	166
7.1. Prérequis de la sociopsychanalyse	167
7.2. La fin du paternalisme	170
7.3. Début de l'entreprise « maternaliste » ?	174
7.4. L'entreprise, une mère insuffisamment bonne	178
8. Grille de lecture des pathologies de la communication	180
8.1. Tableau 1	180
8.2. Tableau 2	181
8.3. Tableau 3	181
9. Le cas d'aides à domicile chez Filiéris	182
9.1. Description du terrain	182
9.1.1. Gestation du projet d'intervention	182
9.1.2. Déroulement de la recherche-action	184
9.1.3. Journées de formation sous forme d'ateliers	187
9.1.4. Atelier « Le métier dans les règles de l'art : saveurs, odeurs, couleurs »	188
9.2. Mise en application de la grille des pathologies de la communication	192
9.2.1. Symptômes communicationnels techniques	193
9.2.2. Injonction paradoxale	203
9.2.3. Mécanismes inconscients ?	207
10. Pourquoi penser l'entreprise à la lumière de Winnicott ?	211
10.1. Au-delà de la théorie habermassienne de l'agir communicationnel	212
10.2. À la frontière de la psychanalyse et de la sociologie	214
10.3. Analyse et créativité winnicottiennes, une sociologie de l'espace	215
Troisième partie La créativité, génératrice d'espace potentiel	220

1. Dassault Aviation et l'expérience insolite de la créativité	221
1.1. Méthodologie de recherche	221
1.1.1. Épistémologie	221
1.1.2. Entre recherche-action et sociologie compréhensive	228
1.2. Présentation du terrain	231
1.2.1. L'entreprise Dassault et son fondateur	231
1.2.2. Description et enjeux du terrain	234
1.2.3. Contextualisation de l'enquête	243
2. Dassault Aviation à « l'aire » de Winnicott	248
2.1. L'association Aéro Note comme espace transitionnel hétérotopique	248
2.2. Objets transitionnels	250
2.3. D'un espace transitionnel à un espace potentiel	252
3. Dassault Aviation et l'expérience optimale collective	255
4. Les secrets de la réussite de <i>Tous en vol</i>	258
4.1. Un contexte organisationnel favorable	258
4.1.1. Héritage du paternalisme	258
4.1.2. Dassault Aviation, microsociété médiévale	264
4.1.3. Métaphore de l'hélice	273
4.2. Les ingrédients du projet	275
4.2.1. Du berceau aux leaders charismatiques	275
4.2.2. Nouvelles logiques, nouvelles pratiques	279
5. Caractéristiques du processus créatif	290
5.1. Anthropologie du mouvement	292
5.2. Environnement	298
5.3. Jeu	301
6. Les effets de la créativité sur le collectif	306
6.1. L'épreuve de la confiance	306
6.2. « On se re-con-naît »	309
Conclusion	315
Créativité et alchimie	316
Le travail, au regard des relations humaines et professionnelles	316
Les émotions au travail, un conflit interne	318
Position scientifique par l'approche des relations humaines	319
Bilan : l'organisation au regard des relations humaines et de la créativité	322

Bibliographie	328
Annexes	
Résumé	347
Résumé en anglais	347

Liste des tableaux

Durée annuelle du temps de travail	97
Durée globale du travail dans le cycle de la vie	97
Temps de travail dans le temps de vie éveillé (%)	97
Lecture des symptômes techniques visibles	180
Lecture des injonctions paradoxales, symptômes manifestes dans le contenu ou	inconscients
	181
Lecture des mécanismes inconscients à travers le lien entre le type d'entreprise	et l'adhésion
affective qu'elle suscite	181

Liste des annexes

Annexe 1 Accord de collaboration	338
Annexe 2 Feuille de route entretien	339
Annexe 3 DVD de la comédie musicale <i>Tous en vol</i>	341
Annexe 4 Plaquette de présentation de la comédie musicale	342
Annexe 5 Charte d'éthique	343

« Il ne suffit pas d'apprendre à l'homme une spécialité. Car il devient ainsi une machine utilisable, mais non une personnalité. Il importe qu'il acquière un sentiment, un sens pratique de ce qui est beau, de ce qui est moralement droit. Sinon il ressemble davantage, avec ses connaissances professionnelles, à un chien savant qu'à une créature harmonieusement développée. Il doit apprendre à comprendre les motivations des hommes, leurs chimères et leurs angoisses pour déterminer son rôle exact vis-à-vis des proches et de la communauté » (Einstein, 1979 : 25).

Introduction

« Chaque individu, chaque groupe linguistique, construit son propre horizon, et il serait naïf de croire que tous ces horizons se ressemblent ou même sont compatibles » (Touraine, Préface, Joas, 2008 : I)

Lorsque le vent, indissociable de phénomènes de températures, de pressions et de mouvements atmosphériques, souffle sur le sable, c'est des dunes qu'il se met à déplacer. Lorsqu'il déplace de son souffle (aussi léger soit-il) ces dunes, c'est tout un paysage qu'il transforme, qu'il recrée, qu'il reforme. Sur ce paysage en mouvance, s'effacent et se dessinent de nouvelles dunes, que les pas des hommes vont tenter de suivre, avec ou sans aisance. Lorsque l'homme marche sur ce sable, c'est la terre qu'il marque de son passage, une terre empreinte de tout son poids. Mais il peut aussi décider de la façonner en faisant usage de ses mains, ses pieds et toute la mobilité, l'élasticité, la rudesse de son corps. Toujours est-il qu'il doit tenir compte du vent qui souffle, avec douceur ou légèreté, dans un entre-deux ; du paysage qui l'entoure, qu'il soit fait de sable, de roche, de terre ou d'herbe ; et, de lui-même, de son propre corps fait de capacités et de limites.

Il semble pourtant que le corps de l'homme, ce qui l'entoure et le vent ne suffisent pas pour expliquer le monde dans tous ses mystères et ce qu'il a de plus étonnant à nous faire découvrir. Que serait le corps sans son esprit ? Que serait l'espace sans ce vent ? Et lorsque ces deux « fluides » se rencontrent, qu'en est-il ? Le monde devient alors monde, et c'est dans tous ces mystères que nous avons tenté d'en comprendre des bribes. Car il faut également avoir l'humilité de le dire, nous n'avons pénétré que des bribes de ces phénomènes qui nous entourent. Ces mélanges, ces mariages entre l'homme et son environnement, entre l'environnement et l'homme, que nous les appelions interaction, échange et même négociation, que nous les étudions en mobilisant la psychologie, la sociologie, l'histoire ou les sciences dites « dures », ils évoquent tous le mouvement. Nous convoquons de plus en plus, pour ce qui est des sciences humaines, cette idée de changements, de mutations, de transformations et il devient difficile à la sociologie de s'en déprendre, sur de nombreux sujets. Alors pourquoi ne pas faire du mouvement le centre de nos recherches ? Pourquoi ne pas le laisser nous guider à travers l'écriture de ces lignes ?

Le mouvement fait partie de la vie et personne, selon nous, n'aura aussi bien su l'exprimer et le démontrer empiriquement que Donald Winnicott, en osant une théorie du mouvement et de la créativité. Ses observations sont accompagnées de réflexions plus qu'audacieuses, puisqu'elles tentent de rendre visible ce qui, à l'origine, est intangible. Nous pouvons tout au plus analyser le résultat de tous ces mouvements, observer les départs et les arrivées et faire

des spéculations pertinentes sur les phénomènes de transformation, mais nous pouvons aussi décider de nous inscrire dans tous ces mouvements, devenir un observateur interne, un témoin de ces mouvements qui ne pourront pas ne pas laisser également en nous des marques et nous modifier. Faire ce troisième choix et pénétrer cette matière, c'est accepter,, à travers l'humilité du chercheur, deux des conséquences d'une telle voie.

D'une part, que nous puissions nous trouver dépassés par tous ces mouvements, que ceux-ci agissent en nous mais aussi que nous agissions en eux sans nécessairement avoir conscience de tout cela, dans les moments où nous sommes pris par l'ensemble de cette mouvance et ces turbulences possibles. Que nous admettions ainsi que nous pouvons parfois être sous leur emprise, sous l'emprise de phénomènes que nous ne maîtrisons pas complètement, même si nous en donnons un départ et que nous y projetons rigoureusement une arrivée. En réalité, il faut être prêt, selon nous, à accepter la dimension heuristique d'une telle démarche et que la découverte soit la première à siéger ici.

D'autre part, le chercheur, dans cette exploration du sensible, doit également admettre qu'il ne pourra pas percer tous les mystères du mouvement, précisément parce qu'ils sont constamment en changement et qu'ils seront toujours en avance sur notre propre savoir et ce que nous y aurons pris, compris, et au final appris. Voilà trois façons de prendre, dans ces mouvements qui représentent cette quête de sens revendiquée encore plus par les générations de sociologues cliniciens ou de psychosociologues, un sens qu'on ne peut prendre, entendre et y puiser qu'à la croisée de ces deux approches, à la fois si différentes mais aussi tellement complémentaires.

Créativité et mouvements seraient presque pléonastiques. Pourtant, le mouvement mérite d'être précisé plus qu'on ne le fait déjà, et la créativité réactivée par cette prise en compte de ces mouvements, lesquels possèdent autant nos pensées que nos corps et nos espaces. C'est là un bel objet auquel on veut s'attaquer et, heureusement, sur lequel tant d'autres chercheurs se sont déjà penchés et continuent de le faire. Qu'ils étudient la nature, les arts, les religions ou encore le travail, l'homme comme sujet et/ou comme individu, la société, l'environnement comme espace utopique et/ou hétérotopique, et bien d'autres objets, ils finissent, à un moment ou à un autre, par s'interroger tous sur ce que ces mouvements font de la société et de l'homme, ou sur ce que la société et l'homme font de ces mouvements. Par cela, ils sont manifestement dans un questionnement sur la force créative qui n'en est que l'expression, même s'ils ne la nomment pas.

Lorsque nous évoquons la créativité, il nous est naturel de penser, en premier lieu, à l'art. Si cet amalgame ne relève pas d'une erreur, il ne doit pas pour autant nous amener à confondre l'un et l'autre ou à ne définir l'un que par l'autre. S'il y a en effet de la créativité démesurée dans l'art et de l'art dans la créativité, cela ne dit pas, malgré tout, ce qu'est l'art et ce qu'est la créativité. Par ailleurs, l'art renverrait davantage à une finalité, au sens d'une chose finie, tandis que la créativité exprimerait un chemin, une voie arpentée, et c'est dans ce « vagabondage » qu'erre toute cette force créative, mais aussi créatrice d'art.

Pour comprendre cette force non oubliée mais encore bien trop négligée, nous invitons le lecteur à arpenter ensemble, non pas, comme on pourrait le penser, le milieu artistique et culturel, mais le milieu organisationnel à l'ère du capitalisme et, comme nous le verrons aussi, à « l'aire » de Winnicott.

À l'origine, ce qui suscita notre intérêt était l'univers organisationnel dans toutes les relations qu'il contenait, ces liens qui se nouaient et dénouaient, ces tissages et défilages, ces rapports de pouvoir interrelationnels et qui mêlaient aux enjeux économiques des enjeux également affectifs et de construction identitaire. L'univers organisationnel est un univers fascinant, grouillant de passion et de pression, mais aussi, aujourd'hui plus qu'hier, de dépression. Le sentiment d'être pressé, pressé par le temps, pressé par l'espace, un espace-temps que l'on proclame en notre faveur alors que les symptômes de la dépression font leur apparition. De symptômes, à présent, il en est question dans l'entreprise moderne, laquelle fait de la force productive la seule voie qu'il faille suivre, oubliant cette autre force qui fait de chaque homme une entité singulière, cette force créative qui ne se soumet pas aux seules motivations de la productivité.

En ce sens, nous rendons un hommage à Hannah Arendt qui avait vu tout cela il y a plus d'un demi-siècle, dans la *Condition de l'homme moderne* (1958), et dont les pensées nous ont guidée vers ces pistes riches et pertinentes.

Le monde organisationnel est à la croisée de tous ces mondes. Mais pour pouvoir le comprendre, il semblait peu sérieux de le faire sans revenir sur la valeur du travail, sans tenter de la définir en tenant compte de ses évolutions à travers le temps. En outre, il est apparu qu'on ne pouvait prétendre comprendre l'univers du travail sans s'imprégner de toute la composante créative qui lui appartient, cette dimension dont on ne peut le dissocier.

Hommage, en effet, à Hannah Arendt dans cette introduction, car, à vrai dire, c'est elle qui pointe le doigt de la manière la plus parlante vers le véritable problème, et dont se trouvent empreintes les pensées modernistes, ne parvenant pas toujours à s'en affranchir pour comprendre le travail et la valeur travail. Requestionnant le travail, elle nous mène vers une définition moins conventionnelle se séparant entre autres de la conception des historiens modernes.

Qu'est-ce donc que le travail ? Quelles représentations, mais surtout quelle réalité recouvre-til ? L'énigme à élucider, au fond, n'est-elle pas celle qui éclaire les différentes strates qui le traversent pour devenir œuvre ? Pourtant la conception contemporaine et marxiste réduisant le travail à son « instinct » de productivité nous éloigne de plus en plus de cette véritable énigme posée par Hannah Arendt.

« [...] Smith et Marx s'accordaient tous deux avec l'opinion publique moderne lorsqu'ils méprisaient le travail improductif, jugé parasitaire, considéré comme une sorte de perversion, comme si rien n'était digne du nom de travail à moins d'enrichir le monde. » (Arendt, 1958 : 128.)

Problématique

Nous assistons de plus en plus à une dénonciation des nouvelles formes d'organisation, autant par les médias que par les scientifiques, de telle sorte qu'il nous fait l'impression qu'il devient, au quotidien, plus aisé de trouver des témoignages dévalorisant le travail plutôt que l'inverse. Et pourtant, face à cette stigmatisation accrue appelant à revoir le monde organisationnel, s'érige une représentation du travail comme la valeur par excellence et qui vient contraster radicalement avec tous ces bilans tirés par chercheurs et praticiens, professionnels, journalistes et politiques. Ces constats, appuyés presque systématiquement par de nombreux témoignages empiriques, viennent fragiliser la valeur travail censée reposer presque sur un axiome. C'est cette dualité qui oppose ces deux visions, dont le travail se trouve fortement imprégné, qui amène clairement Dominique Méda à s'interroger sur le travail actuel comme une valeur en voie de disparition, ce qui n'est pas sans créer de vives polémiques, puisque même si beaucoup de chercheurs se sont intéressés, de manière critique, aux bouleversements du champ organisationnel menaçant la valeur travail, ce dernier leur apparait malgré tout comme pas moins indispensable, autant sur le plan individuel que social.

Pour notre part, il n'y a pas lieu de trancher ici pour l'une ou l'autre vision du travail, car ce serait nécessairement remettre en question et tenir pour non valable au moins l'une des deux conceptions du travail. D'ailleurs, soulignons au passage qu'il existe des personnes qui ont fait ce choix de ne pas travailler¹ et qui se sentent épanouies dans ce choix. En revanche, nous tenons pour judicieuse chacune de ces deux conceptions. Il ne s'agit en effet pas de remettre en question cet ébranlement du monde organisationnel, lequel est d'autant plus rude que l'importance qui lui est conférée dans la société contemporaine, est grande. Et cela n'a encore rien d'étonnant qu'une méfiance à l'égard du travail naisse au moment où le travail est perçu et reconnu comme une valeur essentielle de la vie personnelle et sociale. La désillusion est en effet d'autant plus forte que les attentes à l'égard du travail sont déçues. Les espoirs et les chimères auxquels celui-ci est censé répondre atteignent aujourd'hui des sommets. Ces attentes de plus en plus fortes ont commencé à naître très progressivement avec l'avènement industriel et même, peut-on noter, dès le XVI^e siècle, depuis le protestantisme qui a apporté une conception plus élogieuse du travail. Les attentes plus qu'élevées des acteurs de l'entreprise, mais aussi les exigences plus accrues des organisations font émerger des rapports tendus, conflictuels, chancelants, entre passion et crispation.

Dans la continuité de ces interrogations peignant deux visions souvent mises en opposition, nous n'observerons la question du stress et de la souffrance au travail que pour mieux comprendre celle du plaisir. C'est naturellement le caractère de la complémentarité et non celui de l'antagonisme qui est choisi ici pour appréhender le travail dans l'entreprise moderne.

De plus, ce qui était jusqu'ici souvent questionné à travers les notions de stress et de souffrance au travail, c'est la santé et, indirectement, le bien-être au travail. Réfléchir sur le stress et la souffrance dans la seule perspective de la santé explique cette superficialité qui ne fait qu'effleurer, selon nous, la notion pourtant centrale du plaisir au travail.

C'est aussi sur ce rapport qui apparaît comme évident entre stress/souffrance au travail et santé/bien-être qu'une brèche s'ouvre et édifie aujourd'hui un royaume de la relaxation, dont les vertus s'imposent avec prospérité sur le marché de l'économie. La relaxation peut indubitablement se présenter comme une alternative à l'intensité du stress et à ses effets délétères. On reconnaît même qu'elle se présente, sur le plan physiologique, comme

_

¹ Le film documentaire de 2003 *Attention danger travail*, de Pierre Carles, Christophe Coello et Stéphane Goxe présente plusieurs témoignages de personnes qui se trouvent épanouie dans le refus de se soumettre au travail. « Le travail c'est pas forcément une fin en soi » défend Virginie par exemple dans ce film (19')

diamétralement opposée aux réactions de stress. Toutefois, si la relaxation a pour effet de diminuer des états émotionnels négatifs, il ne faut pas oublier qu'elle diminue tout autant les états émotionnels positifs, puisque dans son action de résorption, elle ne fait pas la différence entre les émotions négatives et les émotions positives. Ce qui signifie qu'en diminuant indéniablement le stress, elle rend également l'homme moins apte à accueillir des états émotionnels d'excitation, de plaisir et de jouissance, aussi bien physiologiquement que psychologiquement. Elle devient, ainsi, une alternative de plus en plus adoptée, occasionnellement ou sur le long cours, par les entreprises soucieuses de faire barrière au stress. Or, cette méthode a ses limites, puisque si elle a pour fonction de mieux contrôler, maîtriser le stress, elle ne parvient pas à modifier nos états émotionnels, à les transformer en plaisir. Elle ne règle donc pas la question du plaisir qui pourrait même échapper au désir de contrôle et de maîtrise. La pratique de la relaxation est, entre autres, une alternative au bien être, mais ne se présente pas comme le pendant du plaisir, notion qui nous intéressera davantage pour cette recherche.

N'est-il pas agréable et même enivrant de ressentir les joies d'un cœur palpitant à l'attente d'une nouvelle ou encore d'une personne ? N'est-elle pas agréable, la sensation d'un corps frissonnant ? N'est-il pas bon que ce souffle accéléré, ce souffle coupé, succèdent au sentiment de trouble, ces rougissements de peau, ces maladresses charmantes, ces exaltations folles, ces étourdissements de l'esprit ? N'est-ce pas le plaisir qui s'exprime à travers tous ces phénomènes du corps et de l'esprit ? L'homme est-il prêt à renoncer à tous ces plaisirs, à ces manifestations dans le but de s'assurer d'avoir le mot de la fin sur le stress ? N'existe-t-il pas d'autres voies capables de préserver la dimension émotionnelle et, par là, l'identité humaine, tout en parvenant à inhiber les effets délétères du stress ? N'est-ce pas l'expression du plaisir dont cette excitation intérieure vient nous donner le sentiment par une chaleur intense et enveloppante ? Sommes-nous prêts à renoncer à tous ces plaisirs, dont les manifestations physiologiques rappellent si étrangement ceux du stress ?

Comment trouver du plaisir au travail, un plaisir qui saura donner l'envie de se lever chaque matin pour aller travailler ? Qu'est-ce qui créée cette envie là, cette motivation inexpliquée ? Qu'est-ce qui produirait en nous des facultés de savoir, de faire les choses d'une façon bien élaborée, de nous appliquer même quand cela paraîtrait compromis ? Quelle force joue ici un rôle central, autant dans la capacité à l'homme de s'investir dans ce qu'il fait, dans son travail, que dans les résultats qu'il en obtient ? C'est en essayant de répondre à tout ce questionnement qu'il nous est possible de répondre à la question d'alternatives préventives

potentielles qui sont pour nous, plus que des alternatives préventives ou de nouvelles formes d'organisation, car à la base de la vie.

Pour y répondre, nous avons ainsi été amenée à reformuler notre thèse autrement, en l'affranchissant de la seule question de la santé, censée n'intervenir qu'en aval d'une réflexion approfondie sur celle du plaisir, à laquelle le travail se trouve intrinsèquement lié. L'étude du travail à travers la notion de plaisir nous conduit malgré tout vers la question de la souffrance, et réciproquement. Toutefois, et c'est là un autre point sur lequel notre thèse se distingue de la plupart des réflexions portant sur le stress au travail, nous ne faisons pas de la souffrance un état à anéantir dans l'espoir de faire régner le plaisir en maître. Car cette étude montrera comment, au contraire, l'expérience du plaisir n'est souvent possible qu'à travers l'expérience même de la souffrance, ou encore, pour le formuler autrement, l'expérience du plaisir au travail qu'à travers l'épreuve de la souffrance.

Ainsi, pour nous, la dimension émotionnelle et l'étude du plaisir dans et/ou par le travail ne doivent pas être comprises comme une réflexion sur les moyens permettant d'annihiler toute notion de souffrance, puisqu'elle est, selon nous, nécessaire à l'expérience du plaisir. Par contre, il convient de réfléchir sur les moyens de la dépasser pour aboutir au sentiment de plaisir, mais aussi à son expérience. Car n'est-ce pas notre incapacité à la dépasser qui fige l'homme dans cet état de mal-être et le met en tension avec son propre environnement ? Comment permettre à l'homme au travail de ne pas rester figé dans cet état douloureux qui, sur le long terme, pourrait en effet éloigner de plus en plus de l'issue du bonheur, aussi futile soit-il ?

Enfin, observer tous ces phénomènes de cette façon-là, en privilégiant l'émotionnel et l'affectif, ne doit pas nous mener à ce raccourci qui positionnerait notre travail dans une réflexion réduite au sujet, au détriment de l'individu comme être social. Au contraire, si cette dimension laisse une place centrale au sujet, elle se concentre toutefois davantage sur les effets, les conséquences du stress sur le social. Si les effets sur les plans psychologique, somatique et même économique sont ceux que nous maîtrisons le mieux aujourd'hui, il convient d'en faire l'analyse sociologique et de montrer ce que cette dernière fait du social et des liens qui se nouent et se dénouent dans l'entreprise, en somme : de la force socialisante mais aussi désocialisante qu'elle possède.

C'est pourquoi nous nous sommes intéressée de près à la vie en entreprise et à sa dimension communicationnelle. Les dysfonctionnements en entreprise pouvaient alors être observés à partir d'un nouveau paradoxe, celui de la communication. Il est plus fréquent de rencontrer des espaces où la communication est élevée au rang des principaux éléments de réussite des entreprises. L'axiome palo altien « on ne peut pas ne pas communiquer » a vite englobé et rempli les espaces, jusqu'à celui des espoirs et des fantasmes collectifs. Cette *utopie de la communication*, à laquelle nous a déjà sensibilisés André Breton, relèverait d'un vide intérieur. Aux pratiques communicationnelles, se serait substituée toute une idéologie de l'enchantement des espaces organisationnels. C'est précisément là que la dissonance interpelle, que le nœud se crée, que le désenchantement secrète, tout autour des individus, un halo de souffrance, de déception et d'angoisse.

Nous mettrons ainsi en évidence ce hiatus entre les objectifs managériaux et les élaborations pourtant ingénieuses des stratégies communicationnelles. Nous observerons et approfondirons ces phénomènes de « distorsions communicationnelles » que Jürgen Habermas avait pressentis comme centraux dans sa théorie de l'agir communicationnel. Il y a là autant de raisons qui sapent la confiance des individus, pourtant principal élément de réussite de l'entreprise. Mais si cet agir communicationnel met surtout en évidence les dysfonctionnements dans le travail et nous révèle ses limites, l'agir créatif semble avoir sa place dans cette réflexion et a son mot à dire dans la question même du stress.

C'est pourquoi, et comme le rappelle Michel Lallement, il ne s'agit pas de s'arrêter à la dénonciation de cette souffrance et de se contenter d'analyser ces situations de stress, de plus en plus présentes dans l'espace travail, mais il s'agit aussi de « réinventer » celui-ci ou, à défaut, de réfléchir à la manière de prévenir ces risques. C'est par la créativité que cela peut se réaliser, où la dimension émotionnelle et la dimension communicationnelle se rejoignent pour dessiner des horizons, non pas nouveaux, mais nécessaires pour restaurer un environnement de travail à la fois « sain » et aussi riche que stimulant. C'est ainsi que nous tenterons de montrer comment la créativité comme horizon devient le barrage, la limite imaginée de situations de stress et de souffrance exacerbés qui envahissent l'univers du travail.

Position et choix méthodologiques

Sur le plan méthodologique, le choix a été fait d'une réflexion transversale, avec non seulement une pluridisciplinarité faisant appel globalement à une approche historique,

sociologique et psychanalytique, mais avec, en plus, la mobilisation de la recherche-action, autant dans l'aspect théorique qu'empirique. Cette transversalité pourrait, au premier abord, sembler déconcertante; en réalité, elle rappelle la démarche de la sociologie clinique, ou encore des psychosociologues, lesquels se situent habituellement dans la recherche-action, mais aussi dans cette enrichissante combinaison de la psychanalyse à la sociologie pour comprendre le monde organisationnel et les acteurs qui le peuplent. Nous signifions par là que la transversalité de ce travail et des moyens utilisés pour répondre à notre problématique se situe clairement dans une démarche de sociologie clinique.

Néanmoins, si, dans cette optique, il coulerait de source que nous mobilisions Freud, père de la psychanalyse, pour tenir compte des phénomènes inconscients qui se manifestent de façon exacerbée dans le milieu organisationnel, même s'il est plus classique de croiser les précieuses notions de pulsion de vie et de mort pour analyser l'entreprise, alors peut-être pourrons-nous apparaître comme un peu moins classique. Car, en effet, dans notre cas, c'est essentiellement à travers les apports de Donald Winnicott que nous puiserons et tenterons, d'un côté, de rendre lisibles des mécanismes inconscients associés au type de management déployé par l'entreprise. D'un autre côté, ses apports seront mobilisés pour comprendre les enjeux et le processus même de la créativité, que nous appliquerons dans la sphère entrepreneuriale. C'est surtout dans ce second usage que toute l'originalité de Winnicott et sa spécificité se feront éclairantes.

Lire l'entreprise à la lumière de Winnicott et le mettre en application sur le terrain, tout en l'articulant avec d'autres auteurs de disciplines différentes, tels que Mihaly Csikszentmihalyi, Michel Foucault, Hans Joas, a été pour nous, confessons-le, une expérience fort enrichissante.

Structure générale

Dans notre première partie, un retour aux origines de la notion de travail et de ses acceptions va nous aider à mieux comprendre le sens et la valeur donnés au travail, du Moyen Âge à aujourd'hui. À partir d'une étude sur les loisirs du Moyen Âge, nous développerons une idée novatrice sur la notion de travail. L'époque médiévale met en évidence cette imbrication du travail et du loisir, qui amène à comprendre et *in fine* à définir le travail d'une façon moins ordinaire. Cette analyse conduit à observer *a contrario* aujourd'hui une séparation du travail et du loisir. Notre hypothèse reste que le travail a besoin du loisir et le loisir du travail.

Lorsque ceux-ci sont amenés à s'épouser, ils se co-fondent et parfois même se confondent, au travers d'initiatives exemplaires, faites de richesse et de potentialités infinies.

Notre étude du travail à travers l'histoire et le contexte de loisir a été faite à partir d'une approche socio-historique.

Dans notre seconde partie, l'analyse de l'environnement de travail actuel, à savoir l'entreprise, et plus particulièrement l'entreprise « pathogène », nous amène à mobiliser, dans un premier temps, une approche systémique et interactionniste, puis, dans un second temps, psychanalytique (Donald Winnicott) et sociopsychanalytique (Gérard Mendel), le tout permettant de réinvestir sociologiquement l'espace et de faire émerger la notion d'espace potentiel.

Enfin, la troisième et dernière partie, se penchant sur la créativité, articule clairement une approche psychanalytique et sociologique pour mieux comprendre l'intérêt d'espaces transitionnels que l'homme, sous les effets de la créativité, transfigure en aires potentielles.

Quelle que soit notre approche, celle-ci restera accompagnée d'une posture réflexive et critique, qu'il s'agisse de revenir sur la définition et la valeur travail de la seconde partie, traitant des pathologies de la communication organisationnelle, ou encore de la dernière partie, centrée sur la créativité comme espace potentiel.

Il est vrai que la recherche-action amène nécessairement à adopter ce type de posture réflexive, critique, mais aussi sensible, qui se rattache à l'émotionnel et l'esthétique. Car il ne s'agit pas, selon nous, de rester dans cette posture de dénonciation du monde du travail ou du capitalisme.

Démarche empirique à partir de deux terrains distincts

Pour avancer nos thèses, deux terrains ont été étudiés et mobilisés. Dans la première partie, c'est l'approche historique qui est utilisée pour comprendre la réalité du travail et appuyer notre analyse. En revanche, les deux parties qui suivent se déprennent de cette approche. Or, si nous considérons que l'histoire est un travail empirique du passé, comment faire intervenir un modèle également empirique du temps présent et de ses potentialités futures ?

Il n'est pas aisé de trouver des entreprises qui ouvrent facilement leur porte aux chercheurs travaillant sur le thème du stress et de la souffrance au travail. Cela n'est pas étonnant,

puisque l'entreprise doit rester toujours très attentive à l'image qu'elle véhicule et être vigilante à ce qu'une dégradation de celle-ci n'ait pas un effet direct sur ses ambitions économiques.

C'est alors en faisant preuve de créativité et en écoutant notre sensibilité, à la croisée d'opportunités aux airs rassurants de fortune, que nous avons contourné le problème évident des entreprises peu favorables, et même méfiantes quant à notre démarche. Fortune ou créativité, toujours est-il que notre seconde partie sera articulée avec un terrain qui permettra d'appliquer concrètement notre grille d'analyse sur les « pathologies de la communication ». Ce premier terrain concerne un organisme mosellan de santé et de services d'aide à la personne nommé Filiéris, dans lequel nous nous sommes introduite à partir du projet de Ginette Francequin et des deux principaux acteurs rattachés à cet organisme se « plaignant » d'un contexte de grand stress et de souffrance relatif au travail des aides à domicile. Ce projet a été réalisé sous la forme d'une recherche-intervention et action, puisque après une enquête psychosociologique quantitative et qualitative, confirmant le stress et la souffrance qui touchent particulièrement ces aides à domicile, des journées de formation de deux jours ont été également mises en place, en guise d'intervention. Ce premier terrain sera uniquement mobilisé dans le cadre du paradigme des pathologies de la communication. Bien qu'il aurait également pu se prêter à l'étude concrète sur la créativité et à l'usage de l'art en entreprise comme moyen de médiation, nous avons préféré le limiter à cette première fonction d'analyse, à laquelle il répondait très bien. Toutefois, et même si cela apparaît de façon moins évidente, il aura contribué à nous éclairer davantage sur la créativité au travail et aux conclusions de cette thèse.

C'est en troisième partie qu'intervient un nouveau terrain, qui était chronologiquement arrivé avant le projet lancé par Ginette Francequin. Nous nous serons particulièrement concentrée sur ce terrain pour répondre au questionnement relatif à la créativité, et ce, toujours *via* une démarche de recherche-action (mais pas d'intervention ici). Pourquoi ne pas tenter de comprendre cette émergence du stress dans et par le travail et éclairer véritablement la notion de souffrance en nous interrogeant, au contraire, sur le plaisir et le plaisir au travail ? Poser la question de la souffrance au travail, c'est indirectement et inévitablement poser celle du plaisir ; s'interroger sur ce phénomène si contemporain du stress au travail, c'est exprimer sa volonté de réfléchir à des modes alternatifs et préventifs d'organisation, sans pour autant le réduire à une approche exclusivement médicale et limitant toutes les alternatives potentielles. La société Dassault semblait parfaitement répondre à cette quête du plaisir au travail et nous a

aidée à développer une théorie de la créativité reposant sur un triptyque *sine qua non* du jeu, du mouvement et de l'interaction avec l'environnement.

En 2005, trois salariés de Dassault vont lancer l'initiative d'une comédie musicale qui, sous des apparences de défi, va vite contaminer 160 employés de Dassault Aviation (conception d'avions) et Dassault Systèmes (concepteur de logiciels 3D). Ce fut le début d'un an d'aventure humaine et d'invention d'un espace d'abord transitionnel, puis potentiel, dont les effets continuent aujourd'hui de perdurer et même de faire naître encore de nouvelles autres initiatives, de nouveaux désirs, sous d'autres formes, des formes toujours créatives.

C'est en nous faisant partager, cinq ans plus tard, par leurs témoignages, leur expérience autotélique et créative, née dans le cadre du travail tout en ne lui appartenant pas complètement, que nous avons pu mieux appréhender cet « entre-deux », cette « aire transitionnelle » avancée par Winnicott dans ses théories de la créativité et qui débouche sur une esquisse des potentialités de tels espaces.

Cette expérience répondait sans conteste aux neufs éléments observés par Csikszentmihalyi pour décrire une « expérience optimale ». C'est dans cet espace que nous avons enquêté et que nous avons pu faire émerger ce qui fonde les caractéristiques du processus créatif, dans la continuité des travaux déjà entrepris, bien sûr, les apports, mais aussi les « ingrédients » propres à ce cas précis, qui ont favorisé un tel espace.

Nous disposerons pour ce faire d'un matériau de vingt-deux entretiens semi-directifs, soit plus de vingt-six heures formalisées, décortiquées et analysées, venant compléter divers documents, dont la plupart ont été observés comme des « objets transitionnels », ainsi que d'autres échanges informels.

Voilà pour présenter très succinctement ces deux terrains qui auront pour chacun une fonction d'intervention précise dans nos réflexions et qui nous auront apporté un éclairage encore plus important que nous pouvions l'imaginer. Est-ce le phénomène de créativité qui mène à cette impression de richesse et stimule davantage notre esprit ? Car nous savons qu'ici commencent seulement une réflexion et même un chantier dans le domaine. Et c'est avec humilité que nous reconnaissons qu'il ne s'agit là que d'une esquisse, telle une goutte dans la mer, mais de goutte en goutte – entre ces gouttes qui nous ont précédée et celles qui nous succéderont –, nous nous réjouissons de penser que nous ferons davantage connaître et découvrir les chemins infinis de la créativité.

Première partie

Travail d'antan, travail de maintenant : des origines aux perspectives actuelles du travail par l'étude du loisir

Préambule

Il existe une tension invisible et de nature cognitive qui modèle le travail et lui apporte une consistance sociale. C'est précisément cette tension-là, soulevée par le sociologue Michel Lallement dans son ouvrage *Le travail sous tensions*, qui va nous intéresser dans cette première partie.

« Elle traduit plus exactement l'existence d'un écart qui va croissant entre nos manières de nous représenter le travail et la réalité de ses transformations. Produits de cultures variées, mais aussi de luttes et de compromis, les représentations collectives se déposent et se cristallisent dans des mots, des classifications, des dispositifs ou encore des symboles qui structurent notre monde social. » (Lallement, 2010 : 9.)

À voir cette prolifération d'événements malheureux abordés par des hommes de toutes sphères, scientifique, médiatique, politique... débordant l'espace travail □ encore dit « espace organisationnel » ; □ à en croire l'histoire du travail, traversée par son étymologie, son patrimoine culturel (grec et romain) et ses héritages religieux (judéo-chrétien...) c'est le versant de la souffrance qui est retenu de façon écrasante.

D'aucuns ne se laissent pas décourager ni par cet adage qui frappe le travail et ni par son lot de malédiction qui continue aujourd'hui de le frapper avec une telle effervescence.

Il ne s'agit pas de se laisser étriquer par les deux seules voies qui semblent exister : celle de la survalorisation du travail comme unique voie du bonheur ; ou celle du désenchantement du travail, laquelle ressort chez Dominique Méda, qui nous invite judicieusement à nous réinterroger sur cette valeur travail. Et si, au départ, la première édition de 1995 affirmait d'emblée par son titre qu'il était une valeur en voie de disparition, la version rééditée en 2010 apparaît plus nuancée, □ n'étant plus aussi affirmative par son interrogation, □ : Le travail, une valeur en voie de disparition ? Si son premier ouvrage a suscité de nombreuses polémiques et de vives critiques, il reste que, sous forme de question, celui-ci a inspiré plus de richesse que d'indigence à ce niveau et que l'audace n'était pas sans effet positif pour stimuler nos réflexions. Bien sûr, Dominique Méda n'est pas seule à emprunter cette voie qui explore les chemins d'un travail désenchanté ou qu'il faudrait même paradoxalement désenchanter, et les enquêtes faisant ressortir ce paradoxe de l'exception française donneraient raison de

croire, ou tout du moins d'imaginer, que le travail serait à désenchanter. Les enquêtes insistant sur le besoin de pays (et plus encore en France, en proie à une désillusion croissante!) de remplir leur vie par d'autres éléments centraux, tels que la famille et les loisirs. Psychologues comme sociologues, réfléchissant sur les questions de stress et de souffrance au travail, se trouvent piégés par un travail vu sous un seul prisme faisant même office de définition unique du travail. En tout cas, même si notre réflexion ne participe pas à ce désenchantement, elle ne le considère pas moins comme un temps central nous invitant à réinterroger la valeur travail et à suivre les traces de sa définition sous un spectre moins « exigu » : probablement encore un spectre, mais élargissant un peu plus notre regard au croisement de la souffrance et du plaisir au travail, contradiction inhérente à laquelle on ne peut en réalité échapper.

On comprend bien par là que le fait de réfléchir sur ce phénomène contenu dans l'acte de travail et insistant, et débouchant surtout, il faut l'avouer, sur sa dimension de plaisir, ne nous contraint pas pour autant à tomber dans le piège de son réenchantement. Il arrive d'ailleurs souvent que le chercheur s'intéressant à la créativité dans le travail se trouve catégorisé comme enchanteur ou réenchanteur du milieu organisationnel.

Par-delà des étiquettes, et aussi nécessaires soient-elles pour positionner nos recherches, nous dirons que nous ne cherchons ni à enchanter ni à désenchanter le travail, mais que nous cherchons à poursuivre une réflexion de « l'entre-deux » en mobilisant ces deux voies, aussi enrichissantes l'une que l'autre. C'est pourquoi, dès cette première partie, nous ferons un détour sur les représentations qui ont fortement alimenté la définition même du travail et qui ont aussi exprimé, par moments, un éloignement de sa réalité ou l'ont enfermé dans un seul prisme, celui de la seule souffrance ou du seul plaisir.

Notre ambition, aussi idéale soit-elle, serait de tenter d'en suivre quelques traces, de la souffrance au plaisir, et de n'accepter de le définir que dans ce parcours, ce détour qui l'amène à dépasser cette contradiction, ce paradoxe de la souffrance et du plaisir dans, par, avec, pour et au travail, qu'il n'est pas un sociologue ni même un psychologue qui ne puisse le soulever, quelle que soit la voie empruntée pour le décrire. Ce paradoxe, resté intact dans nos sociétés contemporaines, continue de nourrir encore aujourd'hui nos réflexions sur le sujet. C'est ce même paradoxe qui nous amène à nous demander comment il est possible de réunir dans cette même notion un pouvoir à la fois constructeur et destructeur.

« Il peut aussi être le médiateur irremplaçable de la réappropriation et de l'accomplissement de soi. Le fait est que le travail est une source inépuisable de

paradoxes. Incontestablement, il est à l'origine de processus redoutables d'aliénation, mais il est peut-être aussi un puissant moyen mis au service de l'émancipation ainsi que l'apprentissage et de l'expérimentation de la solidarité et de la démocratie. » (Dejours, 1998 : 201.)

Dans le chemin de ce paradoxe, ne choisissons-nous pas, au fond, au même titre que Hannah Arendt (1906-1975), de pénétrer ces mouvements où on assiste à la transformation du travail à sa transformation comme œuvre de l'homme et comme action? Ce mystère est celui qui continue de questionner nombre d'entre nous, tel que Jacques Rhéaume² nous le confiait, et continuera encore longtemps à le faire dans ses réflexions, car l'énigme intrigue.

-

² Psychosociologue et professeur au département de Communication sociale et publique de l'université du Québec à Montréal (UQAM) et directeur du Centre de recherche et de formation (CRF) du Centre de services sociaux et de santé (CSSS) de la Montagne à Montréal. Jacques Rhéaume est particulièrement sensible à ces questions puisqu'il s'intéresse aux phénomènes de groupe en entreprise et pratique la recherche intervention à partir de la méthode des récits de vie.

1. Travail et souffrance, une grande histoire

1.1. Étymologie et prémices du travail selon l'histoire traditionnelle

Dans cette partie, nous tenons à restituer l'histoire classique de l'évolution de la notion de travail. On parle d'histoire classique dans ce sens où celle-ci a été validée par la majorité des disciplines scientifiques et qu'elle est ainsi reconnue comme l'histoire du travail des pays issus d'héritages gréco-romains et judéo-chrétiens.

Jacques Ellul (1914-1994), qui est au croisement de l'histoire, de la théologie et de la sociologie, donnait un aperçu général de l'évolution de la notion de travail (*cf.* bibliographie). Au Moyen Âge, vers le VIII^e siècle, lorsque le christianisme s'est imposé comme une idéologie, une valeur commune, même si tout le monde n'était pas de conviction chrétienne, le travail connaît et évolue vers les quatre niveaux de sens suivants :

- Il véhicule tout d'abord le châtiment que Dieu aurait fait porter à Adam lorsque celuici désobéit. Cette « chute » le condamna à gagner sa vie en travaillant, alors qu'au « Paradis », cela n'avait pas lieu d'exister. C'est à partir de ce moment-là que le travail est désigné par la terminologie « *Tripalium*³ » qui renvoie à un instrument à trois pieux utilisé par les Romains pour torturer les esclaves. La terminologie travail est en fait le croisement étymologique de *tripalium* et de *trabicula*⁴, désignant aussi un instrument de torture, un chevalet.
- Puis une deuxième acception va naître, vers le x^e siècle, toujours sous l'influence de l'idéologie commune que représentait le christianisme. Le travail n'est plus seulement une condamnation suite au péché originel, mais il devient une forme d'expiation des péchés. Plus la pénibilité du travail est importante, plus l'homme contribue à la quête du salut. Ainsi, tout travail ne demandant pas de peine (commerce, banquier...) n'était

³ Mais en réalité, la fonction première du *tripalium* était de servir dans les fermes comme un dispositif de contention pour immobiliser les animaux, pour quelques interventions vétérinaires ou encore pour les marquer au fer rouge.

⁴ Du verbe *trabicular*, qui signifie précisément torturer, et travailler au sens de faire souffrir.

pas considéré comme une possibilité d'expiation. C'est la souffrance à travers le travail qui devient salvatrice.

- L'arrivée du luthérianisme, au XVI^e siècle, donna naissance à une troisième orientation de la notion de travail. L'une des grandes particularités du luthérianisme est la doctrine du sacerdoce universel. Il n'y a pas de fonction sacrée ou supérieure à d'autres et cette idée doit aussi concerner le travail.

« Tout homme peut louer Dieu dans son travail, quel que soit celui-ci. Et Luther a pu dire que le savetier en réparant des souliers rend gloire à Dieu tout autant que le moine en restant en prière. [...] Le travail devient une sorte d'œuvre de la Providence, et une sorte de service de Dieu » (Ellul, 1982 : 15).

Le travail devient *in fine* une vocation que l'homme est amené à accomplir sur Terre. C'est pour cela aussi qu'on peut constater, de par l'histoire, un dévouement particulier des protestants au travail⁵.

- C'est à partir du XVII^e siècle qu'on commence à ériger le travail comme une valeur à part entière, mais cette conception ne va connaître son plein essor qu'au XIX^e siècle. Il est le moteur, le sens de la quête humaine, la valeur par excellence.

« Le plus bel éloge que l'on puisse faire de quelqu'un à cette époque est de déclarer qu'il est travailleur. Le travail devient une vertu majeure qui fait que l'on peut tout pardonner à celui qui travaille bien. Il est ce rapport à quoi on juge tout le reste » (Ellul, 1982 : 15).

Nous sommes alors en plein développement industriel. La société passe d'une dominante agraire à une société industrielle.

1.2. Le travail dans les civilisations grecques et romaines

Aussi, nous sommes-nous demandée ce qu'il en était de la conception du travail avant l'avènement du christianisme, afin de dégager la part réelle de l'influence chrétienne.

Nous avons été frappée par l'existence de similitudes entre la conception du travail sous l'emprise de la pensée chrétienne et celle antérieure à cette emprise. Toutefois, nous restons prudente quant à ce que nous avançons, car il s'agit d'une influence judéo-chrétienne et non

⁵ *Cf.* Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, 1967, Plon, trad.de l'allemand par Jacques Chavy. Weber part du constat objectif que les protestants travaillent mieux et plus que les catholiques, et tente d'expliquer cela à partir de certaines notions fortement rattachées au protestantisme telles que la vocation par exemple.

pas seulement chrétienne. Or, la propagation de l'idéologie juive, ainsi que l'écriture du *Pentateuque*, où se trouve le livre de la Genèse, sont bien antérieures à l'émergence de l'idéologie chrétienne et auraient pu également influencer les mentalités à cette époque, où des similitudes apparaissent. Il est cependant à noter que, comme le montre l'histoire des religions, le poids de l'influence chrétienne était plus important du fait de sa nature à s'ouvrir à tous les hommes et à vouloir se répandre dans le monde, ce qui n'était pas tout à fait le cas dans la tradition juive laquelle, au contraire, s'appuie sur la culture du peuple élu.

Ajoutons enfin que nous nous sommes limitée aux représentations des civilisations grecques et romaines avant l'avènement du christianisme, car ce sont deux grands empires qui ont également marqué nos représentations contemporaines, jusque dans les mots que nous employons. L'histoire des mots que nous utilisons encore aujourd'hui est inextricablement associée à l'histoire de ces deux civilisations et à leur mode de pensées, comme nous avons pu par ailleurs le voir avec l'étymologie du mot « travail ».

C'est ce que montre Dominique Méda, dans son ouvrage *Le travail, une valeur en voie de disparition*?, où pour réfléchir sur les *sociétés sans travail*, elle décrit les civilisations grecque et romaine comme des sociétés où le travail est méprisable, dégradant et abandonné aux esclaves. Où ces sociétés plaçaient-elles leur idéal de vie ? C'est à cette question que nous chercherons réponse, et nous y répondrons plus concrètement juste après avoir défini la conception négative du travail de ces deux grandes et puissantes civilisations qui ont marqué notre histoire.

Le travail, pour les Romains comme pour les Grecs, reflétait respectivement une douloureuse épreuve et une privation insupportable de la liberté, ce qui amène à croire que cette propension à stigmatiser le travail n'est pas propre à la pensée chrétienne et que celui-ci a antérieurement souffert de ces mêmes formes de stigmatisation. C'est toutefois une image de la représentation du travail à cette époque qui reste amputée de son sens, parce qu'elle ne se limite qu'à peindre la partie la plus visible de l'*Iceberg* et qu'elle en oublie la face cachée. La littérature de la Grèce antique, ainsi que les récits mythologiques que les deux empires partageaient renseignent sur cette pensée dominante latente. L'importance de ces récits n'est pas moindre, dans ce sens qu'ils rendent compte d'un système de pensées, de modes de faire et de dire, d'une configuration sociale et culturelle, ainsi que des normes et des valeurs à travers le choix de leurs symboles et de leur façon d'y décrire le travail.

L'homme méprisait-il le travail à cause de sa pénibilité ou le méprisait-il en raison d'une certaine forme de domination symbolique exercée par on ne sait quelle histoire encore plus profonde et pourtant bien antérieure à l'influence chrétienne? On peut affirmer une chose, c'est qu'il ne pouvait mépriser le travail pour ce qu'il lui permettait : se nourrir. Comme l'observait Hannah Arendt dans son ouvrage *Condition de l'homme moderne* (1958), il y a même chez Hésiode, censé louer le travail, cette conviction que le travail corporel n'est nécessaire que pour les besoins du corps. En l'occurrence, le travail rendrait servile, il est une contrainte qui fait de l'homme l'esclave de la malédiction des dieux. Comme l'écrivait Hésiode dans son poème *Les travaux et les jours*, s'adressant à son frère Persès⁶:

« Travaille, imprudent Persès! Travaille à ces ouvrages que les dieux imposèrent aux hommes; tremble d'être contraint dans ta douleur de mendier ta nourriture avec ta femme et tes enfants, et d'implorer des voisins qui te mépriseront... Je te conseille plutôt de payer tes dettes et d'éviter la famine. » (Hésiode)

Soucieux d'une société juste et morale, Hésiode fait l'éloge du travail qui permet à l'homme de rester digne en ne devenant pas le mendiant de ses propres voisins. Il prône un travail moral et licite qui s'accompagnera d'une richesse et qui fera du travailleur un modèle pour tous les autres hommes lesquels, envieux de son enrichissement, chercheront à imiter instinctivement leur voisin, à travailler également pour s'enrichir à leur tour.

« Si tu travailles, les paresseux bientôt seront jaloux de toi en te voyant t'enrichir ; la vertu et la gloire accompagnent la richesse : ainsi tu deviendras semblable à la divinité. Il vaut donc mieux travailler, ne pas envier inconsidérément la fortune d'autrui et diriger ton esprit vers des occupations qui te procureront la subsistance : voilà le conseil que je te donne⁷. » (Hésiode)

Hésiode prônait, au VIII^e siècle avant J.-C., une société du travail licite préservant la dignité de chaque homme, une société qui ne fasse pas de l'oisiveté un idéal de vie, car celle-ci était contraire à la volonté des dieux. L'existence des dieux, qui symbolisent le travail à travers différentes branches, illustre cette sanctification de l'acte même de travailler. Edith Hamilton nous familiarise avec tous ces dieux qui font la mythologie grecque. On peut rencontrer

⁶ Citations reprises dans la revue *National Geographic*, hors-série, n° 11, *La Grèce Antique de Homère à Alexandre le Grand*. (p.27)

⁷ Le poème traduit en 1892 par Henri Joseph Guillaume Patin (1793-1876) et accessible sur le site http://fr.wikisource.org/wiki/Les_Travaux_et_les_jours (pp.101-132)

Déméter⁸, la déesse de l'agriculture et des récoltes ; Héphaïstos, le dieu des forgerons ; Hermès, le dieu des commerçants ; Artémis, la déesse de la chasse. Tous ces grands symboles montrent combien le travail était inscrit jusque dans les croyances des hommes et leur inspiraient nombre de rites.

« En effet, la Famine est toujours la compagne de l'homme paresseux ; les dieux et les mortels haïssent également celui qui vit dans l'oisiveté, semblable en ses désirs à ces frelons privés de dards qui, tranquilles, dévorent et consument le travail des abeilles. Livre-toi avec plaisir à d'utiles ouvrages, afin que tes granges soient remplies des fruits amassés pendant la saison propice. C'est le travail qui multiplie les troupeaux et accroît l'opulence. En travaillant, tu seras bien plus cher aux dieux et aux mortels : car les oisifs leur sont odieux. Ce n'est point le travail, c'est l'oisiveté qui est un déshonneur. »(Hésiode)

Ces bribes de récits littéraires didactiques et mythologiques peignent tout un pan important de la culture européenne antique. Ils dévoilent une conception du travail tiraillée entre deux sentiments, deux modes de pensées, aux antipodes. Il est naturellement méprisé par les hommes et à la fois convoité par ce qu'il permet ; il est perçu comme une malédiction des dieux et comme une bénédiction qui ouvre à des valeurs recherchées. Car au-delà de ce que constate Hannah Arendt avec tant de justesse, Hésiode censé faire l'éloge du travail dans ses discours, se trouve au final à nous faire parcourir cette contradiction que l'homme éprouve dans le travail, lequel le rend à la fois esclave mais est également une voie, une issue à la quête de certaines valeurs considérées comme essentielles dans l'existence humaine.

Ici, Hésiode finit par « sublimer » ce mépris du travail par l'éloge de valeurs auxquelles le travail pourrait permettre d'accéder, telles que la dignité, la morale et un enrichissement dont l'homme serait l'acteur. Ces espoirs exprimés par Hésiode dans le travail, pourtant asservissant et qu'il est difficile de détacher de la notion de malédiction, peignent le travail comme le carrefour de valeurs et donc, indirectement, de valorisation de soi.

« Dire que le travail et l'artisanat étaient méprisés dans l'Antiquité parce qu'ils étaient réservés aux esclaves, est un préjugé des historiens modernes. Les Anciens faisaient le raisonnement inverse : ils jugeaient qu'il fallait avoir des esclaves à cause de la nature servile de toutes les occupations qui pourvoyaient aux besoins de la vie. C'est même par ces motifs que l'on défendait l'institution de l'esclavage. Travailler,

⁸ La mythologie romaine a fini par se confondre avec la mythologie grecque, bien qu'elle ait gardé certains autres dieux issus de ses propres mythes, antérieurs à l'hégémonie hellénique. Ainsi, Cérès devient l'équivalent de Déméter, Vulcain d'Héphaïstos, Mercure d'Hermès et Diane d'Artémis.

c'était l'asservissement à la nécessité, et cet asservissement était inhérent aux conditions de la vie humaine » (Arendt, 2012⁹ : 125).

Ne faut-il pas commencer à entendre par là que le travail est pris dans cette contradiction et qu'il est difficile de ne pas formuler à partir de cette contradiction, ce sentiment double, cette tension intrinsèque, représentant l'inévitable détour de la condition humaine ?

1.3. Le travail selon la pensée judéo-chrétienne

« Il dit à l'homme : Puisque tu as écouté la voix de ta femme, et que tu as mangé de l'arbre au sujet duquel je t'avais donné cet ordre : Tu n'en mangeras point ! Le sol sera maudit à cause de toi. C'est à force de peine que tu en tireras ta nourriture tous les jours de ta vie, il te produira des épines et des ronces, et tu mangeras de l'herbe des champs. C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain, jusqu'à ce que tu retournes dans la terre, d'où tu as été pris ; car tu es poussière, et tu retourneras dans la poussière. [...] Et l'Éternel Dieu le chassa du jardin d'Éden, pour qu'il cultivât la terre, d'où il avait été pris. C'est ainsi qu'il chassa Adam » (Genèse 3 : 17-19, 23-24).

Revenir sur ce passage transcrivant l'un des plus grands mythes de l'histoire de l'humanité est plus que capital, puisque c'est précisément ce passage qui va façonner les représentations sociales et conditionner la place du travail et de la femme dans la société. Une influence qui s'étendra longtemps dans le temps, mais également dans des espaces multiples où la pensée judéo-chrétienne est dominante. Si on ne peut véritablement déterminer le point de départ de l'influence de ce mythe, on peut néanmoins dire qu'il a été rédigé entre 1000 av. et 800 av. J.-C., tout au début de la monarchie israélienne, et qu'il aurait inspiré notre conception du travail jusqu'au tournant de l'avènement industriel, en passant par une période transitionnelle au XVI^e siècle laquelle correspond à la naissance du protestantisme et de ses idées réformistes à différents niveaux, pour ne donner que les plus grands repères.

C'est ce fragment de mythe qui sera retenu pour définir le travail et qui exercera une forme de domination symbolique sur les hommes. La domination symbolique est un consensus

« [...] qui tient sa puissance du fait qu'elle est à l'intérieur de chacun d'entre nous, dans la manière que nous avons de penser. Ce n'est pas une intériorisation comme le disent les sociologues, - pour qui il y aurait rapport de force, des déterminismes

⁹ Nous nous référons à *L'Humaine Condition*, édition Gallimard établie et présentée sous la direction de Philippe Raynaud qui a regroupé les quatre grandes œuvres d'Hannah Arendt dans ce même ouvrage : *Condition de l'œuvre moderne* (1958, The University of Chicago), *De la révolution* (1963), *La crise de la culture, huit exercices de pensée politique* (1954), *Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine* (1969).

sociaux qui pénétreraient les individus par je ne sais quel système d'éponge » (Dejours¹⁰, 2010 : 5, Sujet dans la cité).

Cette domination symbolique peut traverser toute forme d'organisation sociale, puisqu'elle prend corps dans les légendes, mythes et récits divers qui contribuent aux représentations collectives. Ces dernières, pour rappeler ce que le sociologue Michel Lallement écrivait dans son ouvrage *Le travail sous tension*, sont des produits de cultures variées, de luttes et de compromis qui se déposent et se cristallisent dans des mots, des classifications, des dispositifs ou encore des symboles qui structurent notre monde social.

Cette chute d'Adam et Ève amène à penser le travail comme un châtiment dont l'invention a été exclusivement de permettre de survivre. Selon ce passage, le travail est censé demeurer jusqu'alors détestable, puisqu'en opposition avec la vie. Le travail n'est défini que comme le lieu de la contrainte et de la souffrance humaine. Châtiment ou, au mieux, expiation, le travail reste perçu comme la malédiction du péché originel. Dans ce cadre-là, il ne peut répondre à des questions de motivation, mais plutôt d'instinct de survie.

Nous avons été visiter ce mythe à la source, en y puisant ce fragment de récit et en le retranscrivant tel quel pour pénétrer les méandres des représentations sociales qui pèsent sur le travail. Ce fragment aura particulièrement "défragmenté" le récit général de la Genèse. Pourquoi est-ce ce passage qui a le plus dominé notre pensée durant une période largement étendue? Si nous ne pensons pas être en mesure de répondre avec certitude à cette question, nous pouvons toutefois montrer que d'autres passages, d'autres mythes appartenant à ce même récit biblique viennent contrebalancer le mythe d'Adam et Ève, mythe presque universel qui aura bouleversé toute la pensée occidentale. La connotation négative du travail véhiculée par ce mythe d'Adam et Ève aura eu un véritable impact sur notre représentation du travail, dont il n'est pas si simple de se débarrasser.

Notre questionnement reste de savoir pourquoi le mythe du péché originel a continué à exercer une forte domination symbolique sur les peuples qui ont succédé. En effet, ce seul mythe, insistant sur la notion de péché originel, reconstitue une vision avortée du récit sur le travail rapporté par la Genèse. Pourquoi une vision aussi tronquée du travail et pourquoi celleci plus qu'une autre, laissant une place peu favorable au plaisir dans et/ou par le travail ?

-

¹⁰ Psychiatre et psychanalyste qui a fondé la psychodynamique du travail, courant de recherche ciblé sur le stress et la souffrance au travail. En développant cette notion de domination symbolique, Christophe Dejours l'utilise ici pour l'appliquer, d'un point de vue microsocial, à l'organisation du travail.

Le mythe d'Adam et Ève ne va-t-il pas de pair avec le mythe de Noé, qui annonce au contraire une réconciliation entre Dieu et les hommes ? Ces deux mythes n'appartiennent-ils pas au même récit ?

« l'Éternel dit en son cœur : Je ne maudirai plus la terre, à cause de l'homme, parce que les pensées du cœur de l'homme sont mauvaises dès sa jeunesse ; et je ne frapperai plus tout ce qui est vivant, comme je l'ai fait. Tant que la terre subsistera, les semailles et la moisson, le froid et la chaleur, l'été et l'hiver, le jour et la nuit ne cesseront point. » (Genèse 8, 21 et 22.)

Noé incarnait ce rôle du réconciliateur entre Dieu et l'homme, mais aussi entre l'homme et le travail. Lorsque Lémec eut Noé, il dit :

« Celui-ci nous consolera de nos fatigues et du travail pénible de nos mains, provenant de cette terre que l'Éternel a maudite » (Genèse 5, 28).

Ce passage est central ; il marque en effet la fin du travail comme châtiment. Avec l'arrivée de Noé, l'homme n'avait plus à devoir souffrir ou expier par le travail. Il n'avait plus à se faire pardonner le péché originel antérieur au mythe de Noé.

La postérité de Noé devait à présent travailler cette terre sur fond de réconciliation et de sérénité. Ce sera dans ce nouveau contexte que Noé commencera alors à cultiver la terre et y plantera pour la première fois la vigne. Il fit sortir de cette terre vierge un fruit que les hommes continuent d'apprécier. L'œuvre n'est-elle pas dans cet exemple de transformation ?

« [...] soyez féconds et multipliez, répandez-vous sur la terre et multipliez sur elle [...]. J'ai placé mon arc dans la nue, et il servira de signe d'alliance entre moi et la terre » (Genèse 9, 7 et 13).

En outre, et c'est là ce qui nous intéresse davantage, la promesse d'un lointain paradis suffisait-elle à développer chez tous les hommes un comportement masochiste? Si nous devons tenir compte de l'intégralité de la pensée judéo-chrétienne, à partir des sources écrites dont elle est le produit, et de sa conception du travail, alors nous devons garder à l'esprit que, dès la Genèse, et ce, bien avant même le mythe du péché originel, l'idée de travail préexistait au Paradis. Le travail n'est donc plus une spécificité propre à la vie terrienne, censé appuyer une nouvelle fois cette idée de châtiment en représentant par là la chute d'Adam et Ève. Nous rejoignons à ce propos Alain de Benoist qui relève également ce passage pour en déduire que Dieu a mis l'homme au jardin d'Éden « pour travailler », car, toujours dans ce seul et même récit, n'est-il pas rapporté que « L'Éternel Dieu prit l'homme, et le plaça dans le jardin d'Éden

pour le cultiver et pour le garder » (Genèse 2, 15) ? Ces mots font sans conteste référence au travail, et cela, antérieurement à la faute originelle. La thèse du travail comme châtiment sur Terre par opposition à l'oisiveté du Paradis, où la notion de travail est inexistante, semble perdre de son poids.

Et le « scénario » de la création des terres et des cieux en six jours, tandis que le septième serait consacré au repos et à la contemplation de l'œuvre, ne reproduit-il pas en réalité le cycle de la vie de l'homme sur terre ? Car « Dieu vit tout ce qu'il avait fait et voici, cela était très bon. Ainsi, il y eut un soir, et il y eut un matin : ce fut le sixième jour. » (Genèse 1, 31.) Les verbes de l'action s'enchaînent dès les premières lignes de la Bible, mais Dieu n'oublie pas de contempler ce qu'il fait et de s'en satisfaire. Le repos vient *in fine*, en guise de récompense de ce travail, de jouissance de l'achèvement de son œuvre. N'est-ce pas là une nouvelle façon d'interpréter le travail selon ces mêmes sources qui auraient exercé une puissante influence dans les représentations collectives du travail ? Si l'homme, □fait à l'image de Dieu □ devait s'appliquer sur le modèle de Dieu, ne pourrait-il pas également prendre un temps de répit pour admirer la grandeur de son ouvrage, le contempler et s'en nourrir ? Nous pourrions presque même soutenir que nous assistons, à travers ce passage, à une véritable apologie du travail comme œuvre digne de contemplation et du repos lui succédant comme récompense.

1.4. Le plaisir en catimini

1.4.1. Des représentations à la réalité

Nous aimons à nous représenter le travail, dans l'ancien temps, comme laborieux et pénible, ne laissant alors aucune place pour faire germer l'idée qu'il pouvait, à cette époque, déjà susciter également plaisir et bonheur, indépendamment de sa fonction religieuse et matérialiste.

Cela commence avec le récit sur le travail rapporté par la Genèse, qui nuance ce rapport entre travail et souffrance, et vient lui apporter une dimension tout autre, si on se rappelle même l'idée d'œuvre dans le travail, de contemplation, de repos. Cela se poursuit avec Noé, qui est incité à cultiver la terre jusqu'à se trouver à y planter la première vigne. Ce récit ne décrit donc plus le travail comme le lieu de toutes les souffrances, puisqu'il peut aussi devenir une œuvre façonnée par les mains de l'homme. La terre est transformée par l'activité, à l'origine

peinte comme méprisable, quelle que soit sa pénibilité, laquelle activité est capable de transformer cette terre en une vigne, par exemple, porteuse du fruit tant apprécié des hommes.

L'interprétation étymologique que nous connaissons peut également être fragilisée par certaines explications que nous souhaitons aborder. Le *tripalium*, qui est connu pour être un instrument de torture, était à l'origine et avant tout un moyen de ferrer ou d'immobiliser les animaux pour les soigner. C'est seulement par la suite que cet instrument a été détourné de sa fonction laquelle est, à l'origine, beaucoup moins effrayante ou stigmatisante. *Trabicular*, qui fait également partie du patrimoine étymologique de la notion de travail, signifie clairement « torturer », mais dans le sens de « faire torturer », c'est-à-dire là encore de soumettre la terre en la travaillant, en la « torturant ». Il ne s'agit pas ici de torturer l'homme par le travail, comme nous l'avons vu souvent présenté, mais davantage ce travail de la terre, soumettant celle-ci, la transformant : toute transformation n'est-elle pas une forme de torture par les maniements qu'elle exige ?

Enfin, et c'est là toute l'originalité de cette partie, il est possible de rendre compte de ce plaisir qui n'est ni associé à une idéologie religieuse ni réduit uniquement à une fonction primitive. Et c'est en s'intéressant aux modes de vie des anciennes civilisations, grecque et romaine, que la réponse est la plus stimulante et que des pistes sur le plaisir s'ouvrent à nous.

Nous avons vu, à travers ces civilisations de l'Antiquité, que la définition du travail était souvent tributaire de la volonté des dieux : le travail comme souffrance, parce que maudissant ou avilissant l'homme, ou encore le travail comme bonheur, parce que béni des dieux : un bonheur et une souffrance systématiquement rattachés aux dieux, mais un travail jamais perçu en tant qu'activité indépendante des dieux. Indépendamment de la bénédiction ou de la malédiction des dieux dans le travail, est-il possible d'imaginer que celui-ci puisse procurer un certain plaisir ? Au-delà de sa fonction primitive, qui fait de lui ce qui assure à l'homme sa propre subsistance, au-delà de sa valeur instrumentale, qui permet même au plus misérable de rêver un jour de pouvoir s'enrichir, comme le rappelle Hésiode à son frère Persès, existe-t-il un sens du plaisir dans le travail, un sens qui révélerait véritablement sa valeur intrinsèque ?

1.4.2. L'otium

C'est à partir de la notion d'otium que s'ouvre une nouvelle piste de réflexion, une alternative au travail comme plaisir. Qu'est-ce que l'otium, dont la racine nous rappelle sensiblement

celle de « l'oisiveté » ? Dans la société romaine du I^{er} siècle avant Jésus-Christ, l'idéal de la vie de l'homme était dans l'otium. L'otium n'exprime pas simplement l'idée de loisir, mais d'un temps exclusivement réservé à ce qui est proprement humain : nature, culture, art, sport, jeu, voyage, rencontre, repas, fête, religion, contemplation, science, politique, débat public, etc. À cette époque, la vie de l'homme reposait sur un espace subdivisé en deux sphères distinctes. D'un côté, il y avait le travail, qui n'était perçu que comme une obligation pour subvenir aux besoins vitaux de l'homme ; de l'autre, l'otium représentait cette part de l'humain qui avait besoin de s'exprimer et de se ressourcer sous d'autres formes. C'est un autre espace-temps, donnant sens à la vie indépendamment des besoins primaires qui existent : un espace-temps à la rencontre de l'Autre, du repos de l'âme, du plaisir, alors même que le travail représentait à cette époque une négation de l'otium. C'était un « ne-gotium », c'est-à-dire ce qui n'est pas l'otium, ce qui s'oppose à l'otium et qui a donné la terminologie de « négoce » qui signifie affaire, commerce. Dans la civilisation grecque, la vie reposait également sur cette conception dualiste et dichotomique qui distinguait le travail de l'otium.

Car, en effet, au-delà d'un instinct de survie, l'homme ne peut se contenter d'une vie primitive, et ce, même dans les civilisations qui nous ont précédés. Nous entendons par instinct de survie cette quête de nourriture primaire pour subsister. Or, l'instinct de survie n'a jamais suffi à l'homme pour le satisfaire dans sa quête du bonheur ou, à défaut d'être heureux, de nourrir au moins l'espoir de le devenir un jour. Il existe en réalité en l'homme ce double instinct qui est l'instinct de survie et l'instinct de vie, mais qui, dans le langage courant, fait passer l'instinct de survie en utilisant l'expression « instinct de vie », comme si, à présent les deux, en venaient à se confondre même dans le langage. Il faut, pour notre part, bien distinguer les deux et éviter ce contresens pour la compréhension de notre propos.

Sans cet « instinct de vie » que nous inaugurons tout bonnement, quelle différence ferionsnous vraiment entre l'homme et l'animal ? L'homme a donc dû imaginer une société où le travail lui permettait non seulement de survivre, mais également de Vivre, en construisant instinctivement une société de l'*otium*.

1.4.3. Travail et loisir

En effet, travail et loisirs s'inscrivaient dans un seul et même espace. Ils étaient parfaitement imbriqués l'un dans l'autre, ce qui représentait d'ailleurs une des particularités de la société médiévale. On peut se demander alors comment il devenait possible de concilier cela avec le

travail, alors qu'on sait pertinemment qu'à l'Antiquité comme au Moyen Âge, celui-ci était d'une pénibilité extrême et ne pouvait se limiter à sept ou huit heures par jour comme aujourd'hui. La classe paysanne, majoritaire à cette époque, commençait au lever du soleil pour ne cesser qu'au coucher. C'est son instinct de vie qui lui a permis de trouver une alternative, instinct qui l'exhortait, en réalité, à faire preuve d'inventivité en imbriquant l'otium dans son travail. Difficile, à cette période, de séparer le travail du loisir! Les études synthétiques de Jean Verdon, sur Les loisirs et plaisirs du Moyen Âge, à ce propos, sont éclairantes et apportent une vision de cette période plutôt nuancée, colorée et richement imaginative. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus en profondeur dans la partie consacrée aux loisirs médiévaux.

Nulles vacances, semaine de 35 heures, ni congés payés, la politique était toute autre. Les périodes de travail pouvaient être rythmées par nombre de fêtes, □ on comptait plus de 90 jours chômés (dimanche compris). Même à cette époque, et contrairement aux *a priori* associés à cette période, l'homme trouvait toujours le moyen de se ménager une vie répondant à ses deux instincts.

Ainsi, toute la condition de l'homme est d'osciller entre un instinct de survie et un instinct de vie. Ce n'est donc pas parce que l'avènement de l'ère industrielle a permis de commencer à ériger le travail comme une valeur en soi et à en faire le lieu d'accomplissement, qu'on admet ses bienfaits comme l'apanage de la société contemporaine. Au passage, notons en outre que c'est la vie ou l'envie de vivre qui favorise la créativité, l'inventivité. Le passé en témoigne. Pourrons-nous soutenir aussi, à l'inverse, que la créativité mène à la vie ? C'est également un des enjeux de cette étude.

2. Contexte médiéval, entre travail et loisir

« Dans quelle mesure, en effet, s'affranchissant de la religion avec les développements de la rationalité, l'homme contemporain ne reste-t-il pas dans son sillage, dans sa portée, à travers les problèmes, les valeurs qu'elle a pu faire naître, comme s'il intériorisait dans sa solitude inquiète ces problèmes et ces valeurs − orphelin aujourd'hui de celle qui les a générés sans plus pouvoir leur répondre □, comme si, donc, on touchait avec le Moyen Âge le point de départ fondateur de toute la suite ? » (Verdon, 2010 : 226 .)

Ainsi, si nous avons choisi d'étudier la place du loisir au Moyen Âge, c'est parce que le loisir y est intensément présent à cette époque et surtout inextricablement lié au travail. On ne peut prétendre comprendre la notion de travail en faisant l'économie des loisirs, *a fortiori* pour élucider la question de l'engagement au travail. Car la question cruciale posée par cette étude est justement celle de l'engagement, de la motivation au travail. Et nous avons, cette fois-ci, pris le parti d'appréhender le travail non pas en termes de reconnaissance, comme on le rencontre souvent, mais plutôt en termes d'*otium*. L'*otium* est, selon nous, plus qu'une simple notion faisant référence au plaisir par opposition à la souffrance vécue dans le travail; c'est un concept auquel il faut être attentif. C'est pourquoi, à partir de maintenant, cette notion sera mobilisée comme un concept permettant de comprendre en profondeur le dévouement des hommes au travail.

Comprendre ce qui suscite un tel engagement des hommes, alors que le travail continue de garder ce sens étymologique de lieu de torture, c'est également comprendre ce qui peut l'amener à s'en désengager. Ce parcours heuristique, au travers d'une histoire du travail et des loisirs l'accompagnant, amène à la question du désengagement et de la souffrance au travail qui traverse notre société actuelle. Le désengagement au travail appartient à une conception contemporaine du travail. La question du désengagement ne se posait pas tant à cette époque. Chacun appartenait à un des trois ordres constituant la société féodale et y assumait son rôle.

En revanche, ce sont surtout des questions de justice qui se posaient sans parvenir à s'imposer malgré le rôle moral du travail défendu par l'Église. La justice, l'équité structuraient paradoxalement la pensée ecclésiastique, alors même que l'Église contribuait à ces inégalités. On peut dire que ce sont bien ceux qui ont transformé la terre et qui ont le plus travaillé qui

mouraient pourtant de faim. L'histoire montre que les inégalités et les injustices n'ont jamais été aussi fortes que lorsque l'Église est parvenue à prendre le pouvoir en prônant toutes ces grandes valeurs. C'est pour ces valeurs que certains sont encore prêts aujourd'hui à mourir (consciemment), ou à se laisser mourir (inconsciemment). Ce sont également ces valeurs qui ont séduit les hommes et qui ont légitimé le rôle et la place de l'Église. C'est cependant affamé que le peuple finit par se soulever contre toutes ces injustices, ces valeurs illusoires dont ils ne voyaient la couleur que si leur instinct de vie les exhortait à la mettre dans leur quotidien. C'est épuisé et désenchanté que le peuple criait ces mots : « liberté, égalité, fraternité ». Il haïssait cette injustice qui avait fait de son corps une ombre famélique. C'est enfin cette aversion pour l'injustice qui a fait se soulever le peuple, un soulèvement d'une violence au moins proportionnelle à celle qui lui était infligée à travers une telle domination : celle des seigneurs, des nobles, de l'Église et du roi.

Nos réflexions se distinguent, entre autres, d'historiens médiévistes tel que Robert Fossier, lequel poursuit cette vision du travail sous la dichotomie d'*otium* et de travail vu comme *negotium*. Cette histoire ne tient pas compte du contexte de loisirs pourtant si présent dans le monde médiéval. Cette conception éclairante reste insuffisante pour comprendre cette articulation effective de la souffrance et du plaisir dans et par le travail de l'homme médiéval.

« Pour les hommes du Moyen Âge de condition modeste, paysans et artisans, pour les bourgeois dans une certaine mesure, il faut parler de civilisation du travail et non point du loisir. Néanmoins les moments de détente, les distractions ne sont point inconnus, bien plus que de nos jours, les loisirs sont intégrés au travail. » (Verdon, 2003 : 1 .)

Cette façon de décrire le contexte de travail en passant par l'univers du loisir marque une certaine rupture avec l'histoire classique, laquelle n'a eu de cesse de ne définir le travail qu'au travers des souffrances et des injustices que celui-ci engendrait. Ce ciblage finit par en oublier toute la vie qui animait les rues, les esprits, mais aussi la vie au travail de l'homme médiéval, et ce, même lorsqu'il souffrait péniblement de sa soumission à la terre. Une soumission qui n'était acceptée par le paysan de cette époque qu'à la condition que la terre puisse à son tour être soumise un jour à lui.

C'est ainsi en aspirant davantage à une histoire plus nuancée, telle que la développe Sophie Cassagnes-Brouquet ou encore Jean Verdon, lequel s'est intéressé aux plaisirs de cette obscure époque, que nous avons cherché à mieux comprendre le contexte médiéval et donc, indirectement, à mieux cerner le contexte de travail de cette époque. Sans fermer les yeux sur

cette violente domination qui pèse sur la majorité des hommes du Moyen Âge, inspirée par les auteurs médiévistes précités, nous allons peindre, à l'image de cette réalité souvent oubliée, un tableau aux tendances également colorées, animées, vivantes et festives.

2.1. Au-delà des abysses médiévaux

« Et tout d'abord, j'aimerais tordre le cou à une idée reçue : la persécution des sorcières n'est pas le fait du Moyen Âge « obscurantiste ». Le Moyen Âge n'est pas obscurantiste, loin de là! Sur une immense période (de mille ans!) il a produit des merveilles de littérature, de musique, d'idées philosophiques, d'architecture, de peinture... Il y a eu certes des périodes sombres, plutôt à la fin entre 1340-1440, où fléaux et désastres se sont abattus sur l'Europe et particulièrement sur la France, mais un siècle n'est pas un millénaire! » (Piot, 2009 : 37.)

Pour comprendre ce sort lié au travail, le Moyen Âge nous a semblé représenter une période à la fois incontournable et riche. Cette période qui s'étend sur mille ans d'histoire est particulièrement révélatrice du lien étroit entre travail et loisir. L'époque médiévale apparaît souvent comme le récit d'une sombre époque parsemée de troubles, d'invasions, d'oppressions, de rapports de domination et d'inégalités à tous les niveaux. Il semblerait plus aisé d'instruire à charge cette période de l'histoire dont la qualité de vie reste médiocre. L'hygiène, la sécurité, la technique, le savoir font défaut au peuple, lequel essaye avant toute chose, pour la majorité n'appartenant pas à l'élite, de ne pas mourir de faim.

« Les paysans consacraient l'essentiel de leurs journées à travailler, ce qui les distinguait fondamentalement des aristocrates. Le travail est un labeur pénible [...] qui est considéré comme une peine imposée par Dieu, mais qui est aussi la condition indispensable de la survie » (Le Jan, 2003 : 203).

Les exemples concrets ne manquent pas pour nourrir notre esprit d'images illustrant la pénibilité du travail, un travail alors perçu uniquement comme un moyen de survie : labeurs de vilains dans les champs, femmes en besogne, enfants muant en héritiers des corvées de famille. Pour tous, paysans, artisans, mineurs ou encore ouvriers, le travail est synonyme de douleur et d'esclavage. Notre société est sous l'emprise de l'influence des civilisations romaine et grecque. La civilisation romaine insiste sur cet aspect douloureux du travail, tandis que l'esprit grec se charge de louer les délices d'une liberté, s'opposant clairement au travail, et chargeant ce dernier du poids de l'emprisonnement. En bref, cette vision sombre de l'époque médiévale ressort beaucoup dans la sphère du travail. Son origine étymologique est

empreinte de cet apanage à la fois judéo-chrétien et gréco-romain, véhiculant d'un côté l'idée de torture ; de l'autre, d'esclavage par le travail.

Souffrance, pénibilité du travail, exploitation de la force des faibles (couche sociale dominée) au profit d'une minorité de seigneurs et d'aristocrates (couches sociales dominantes), oppression des faibles, femmes, enfants, vieillards, fortes inégalités, infamies, prolifération des misérables, domination exacerbée, certes. Mais ce n'est pas cette image-là, parfois un peu stéréotypée, mais non complètement fausse, qui va nous intéresser dans les parties suivantes. Le progrès berce nos époques d'illusions mais aussi de désillusions. Il est ce qui renforce le contraste entre notre temps moderne et les temps qui nous ont précédés et qu'on préfère révolus. Cependant, que met-on derrière la notion de progrès ? Des avancées techniques et technologiques se substituant à nos « méthodes primitives » ? Un savoir scientifique que nous avons acquis tout au long de ce parcours et qui espère remplacer définitivement un savoir spirituel? Cette capacité de rationalisation dont nous avons su faire preuve, mais qui détrône dans le même temps le Sacré qui régnait sur de nombreux continents ? Aurait-il pu exister, ce progrès, sans les durs labeurs de nos prédécesseurs ? La réponse à cette dernière question serait une lapalissade. Le progrès est autant le résultat de la contribution du serf médiéval que de l'ingénieur des temps modernes : le serf, d'un côté, travaillant la terre de ses mains, la fertilisant en y soumettant son corps, l'ensemençant, la soumettant à son tour sous les mouvements endurants de son corps, outil robuste; l'ingénieur, de l'autre côté, mobilisant tout son esprit, le torturant pour en faire jaillir de nouvelles et riches expertises se rapportant à cette même terre, pour la soumettre à nos besoins consuméristes.

« La notion de travail fait sens à partir du moment où les hommes tentent de rationaliser le monde sur une large échelle et de tirer de son exploitation ses richesses et des profits toujours croissants. » (Lallement, 2010 : 8 .)

2.2. Récit fictif sur la réalité médiévale

2.2.1. Avertissement

Nous avons vu que les représentations pèsent sur la notion de travail et l'associent systématiquement à la souffrance, prétextant de raisons endogènes qu'une histoire traditionnelle des hommes et des mots vient renforcer.

Il nous a ainsi semblé que nous pouvions nous ouvrir à d'autres interprétations de la notion de travail. Du travail comme souffrance, nous avons ouvert une nouvelle interprétation possible se rapprochant également de la réalité, de l'expérience du travail. Sans décréter que l'interprétation du travail doive appartenir à une histoire proche du plaisir, et sans croire aveuglément que son sort soit d'être rattaché de manière endogène à la souffrance, laquelle serait infligée aux hommes, nous faisons en réalité ni plus ni moins que le constat de récits différents, tout aussi intéressants les uns que les autres, et enrichissant davantage notre regard sur ce vaste champ que constitue le travail. Certes, nous pensons qu'il ne faille pas croire à un récit plus qu'à un autre, parce qu'en réalité la « vraie » définition du travail se trouve à la confluence de ces deux récits qui, dans un semblant d'opposition, se complètent surtout. Mais il n'empêche que notre réflexion se positionne pour alimenter un récit plus qu'un autre et il semble que cela est apparu très clairement dès les premières lignes de ce chapitre. Choisir de comprendre le travail à travers le loisir, et plus particulièrement de l'otium, manifeste l'orientation de notre étude.

Nous sommes donc bien dans de nouvelles pistes de réflexions que nous exposons et qui ont, selon nous, une valeur de récit. Qu'entendons-nous par récit? Que le récit soit politique, scientifique, religieux ou économique, il contribue à créer de nouvelles représentations, à alimenter celles qui sont existantes ou simplement à les modifier. Les textes théoriques fondamentaux sur la narrativité ont été écrits par des linguistes, littéraires, philosophes, sémioticiens et/ou sémiologues français, tels que Henri Brémond (1865-1933), Paul Ricœur (1913), Roland Barthes (1915-1980), Julien Greimas (1917-1992), Gérard Genette (1930), Michel de Certeau (1925-1986), alors que depuis les années quatre-vingt, il y a une prolifération des études et recherches dans le domaine et qui est majoritairement anglosaxonne. En France, Vincent de Gaulejac développe le récit de vie comme un modèle d'intervention collective et non plus qu'individuelle. Cet engouement pour le récit sous des formes diverses et variées exprime cette prise de conscience de sa valeur dans la vie sociale. C'est comme si, à la question des luttes sociales, s'étaient substituées celles des « luttes », des confrontations de récits. Nous n'alimenterons pas davantage le débat, même si celui-ci constitue un intérêt majeur dans le cadre de l'étude des organisations. Nombre de chercheurs s'intéressant au milieu organisationnel et au travail ont commencé à comprendre l'intérêt à faire émerger une science de la narration, la narratologie, car elle permettait de tenir compte des luttes, conflits ou encore connivences, constructions internes et externes qui nourrissent le milieu organisationnel. En 2005, le numéro 159 de La revue française de gestion est

exclusivement consacré à la narration et pointe du doigt les enjeux des récits, et en particulier des récits d'entreprises.

Nous sommes sensibles à la définition que Walter Fisher¹¹ donne du récit qui place la narration comme un paradigme de la communication humaine. Nous rejoignons en effet l'idée que l'homme se définit comme un « *homo sapiens* » mais aussi comme un « *homo narrans* ».

« Il pose que la communication humaine doit être considérée comme un phénomène historique et contextuel dans lequel des narrations sont en compétition les unes avec les autres. [...] C'est à travers la narration que les humains établissent, pour euxmêmes et pour les autres, la signification du monde dans lequel ils vivent. » (Nicole Giroux, Lissette Marroquin, 2005 : 16.)

Notre volonté a donc été de poursuivre dans cet élan de récit au caractère interdisciplinaire, puisqu'à la fois historique, contextuel mais aussi esthétique. Cette approche a été audacieusement adoptée par Isabelle Mahy, qui a su intégrer, dans son étude sur le Cirque du soleil, un récit mêlant fiction et réalité. C'est cette même approche, avec un certain degré d'audace, que nous souhaitons adopter. Nous allons en effet, dans la partie qui va suivre, combiner des éléments historiques avec notre propre sensibilité qui inspireront ce récit sur l'époque médiévale, un récit que nous avons moins l'habitude d'entendre ou de lire lorsqu'il s'agit de parler du travail. Nous insistons néanmoins sur le fait que ce passage récité, pour exister, va fortement puiser dans des ressources historiques, pour beaucoup documentées par Sophie Cassagnes-Brouquet¹², ainsi que d'autres auteurs médiévistes. Sophie Cassagnes-Brouquet aura été un choix particulièrement intéressant dans ce sens qu'elle apporte, comme nous le souhaitions, un regard plus nuancé sur cette longue période où le pire côtoie le meilleur.

Ce court récit devra faire ressortir et articuler dans ce même espace, les différentes caractéristiques que nous souhaitons faire émerger. Nous pouvons y deviner le poids des ordres sociaux, des hiérarchies, mais aussi découvrir cette logique du « vivre ensemble », cette omniprésence de l'art, cet *otium* invisible accompagnant le travail des hommes médiévaux, cette réalité à la fois festive et animée par son ouverture au sens premier du terme et son oralité prééminente... Les sens, le corps, la nature sont d'autant plus sollicités dans un tel espace. Ce récit, s'appuyant sur des faits historiques, éclaire partiellement le contexte

¹¹ W.R. Fisher, "Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument", *Communication Monographs*, 51, mars 1984, p. 1-22.

quotidien de l'époque médiévale. Il projette un espace actif, animé de toute évidence par le travail et le savoir-faire. Du reste, nous n'entrerons pas dans une interprétation de ce récit qui suffit à illustrer la culture et la valeur travail, où la transformation de la terre jusqu'aux matières premières procéderait presque du spectacle, de l'exécution à l'ouvrage, à l'œuvre. Nous y avons privilégié une infime partie du travail appartenant au tiers état, qui concerne plus de 90 % de la population.

C'est en résumé dans cet exercice que le récit pourra remplir toutes ses fonctions. Il n'a donc pas pour seule fonction de reposer l'esprit ou d'adoucir l'écrit par son caractère fictif et sa sensibilité esthétique, mais il a aussi une fonction de « rationalité narrative ». Comme l'entend Walter Fisher :

« cette rationalité narrative serait avant tout descriptive, non élitiste ou morale. Pour lui, la grande force de la narration est de faire appel à la raison et à l'émotion et de mobiliser simultanément plusieurs de nos sens » (Nicole Giroux, Lissette Marroquin, 2005 : 16).

Nous invitons, à travers ce court récit, à aller sur les traces du monde médiéval, où travail et loisir s'imbriquent dans un même espace.

2.2.2. Réciter le Moyen Âge

Ce qui fait la particularité du Moyen Âge, c'est sa presque quasi-continuité spatio-temporelle précédemment décrite, laquelle amène le travail et les loisirs dans un même espace et un temps commun, alors que nous nous trouvons actuellement noyés dans une prolifération d'espaces et que le problème actuel se pose en termes d'hétérotopies. Les hommes du tiers état sont ainsi amenés à vivre le travail en y dessinant à la périphérie les contours de l'*otium*, qui à la manière d'un halo, illumine leur vie. C'est la présence de ce halo tout autour d'une terre en transformation qui rassure les hommes et nourrit leur instinct de vie.

« Sur le plan des loisirs, après une longue période qui recouvre tout le Moyen Âge et les siècles postérieurs, les transformations décisives ne sont apparues qu'au XX^e siècle, où les moyens d'une civilisation des loisirs ont été créés. Alors que loisirs et travail étaient autrefois étroitement imbriqués pour les travailleurs, ceux-ci maintenant disposent d'une certaine liberté. » (Verdon, 2003 : 301.)

¹² S. Cassagnes-Brouquet, Les métiers et la vie quotidienne du Moyen Âge, Paris, Éditions Ouest-France, 2004.

La civilisation du loisir était auparavant dans la civilisation du travail et cela touchait plus le tiers état, car nous ajoutons la nuance suivante qui en dit long : pour le reste de la population, c'est-à-dire les strates supérieures, nous parlerions plutôt d'une civilisation du travail imbriquée dans une civilisation du loisir. À défaut d'être totalement inexistante au Moyen Âge, cette civilisation du loisir, que Jean Verdon définit comme une nouveauté moderne, se confondait si bien avec la sphère du travail qu'on ne pouvait parler d'une civilisation du loisir distincte. Ces deux cultures vivaient harmonieusement l'une dans l'autre. La spécificité de notre époque, par contraste au Moyen Âge, est au contraire cette distinction volontairement faite entre le loisir et le travail. De deux cultures, elles s'émancipent, se détachent et fondent alors deux continents incapables de se mélanger en toute harmonie. Nous sommes aujourd'hui face à deux blocs opaques, formés par un amas de fossiles et de sédiments racontant une histoire si différente.

Quelle est cette ambiance du Moyen Âge, que nous imaginions plongé dans les abîmes ? C'est un monde grouillant d'hommes et d'activités qui se dessine, aux rues odorantes et malodorantes, aux bruits, aux sons multiples, aux habillements colorés, scintillants, révélant des indices sur l'appartenance sociale de ceux qui les portent.

« Dans la réalité, nombre de bruits qui ne relèvent pas de la musique apportent joie et contentement. » (Verdon, 2010 : 194.)

Cette cacophonie en fond où, en tendant l'oreille, on peut deviner le bruit du marteau et du burin du forgeron fabriquant de nouveaux outils pour le travail des terres. Nos oreilles ne s'arrêtent pas là, elles sont attirées par un autre bruit, sur un fond mélodieux de sabots battant les pavés; on se laisserait presque emporter par une sorte d'apaisement que des hennissements viennent réveiller. Mais pas seulement, il y a encore tous ces milliers de bruits qui appellent, qui réveillent ou apaisent, ces sons témoins de vie. Signes d'une vie animée, ils rappellent que tout le monde, du matin jusqu'au soir, est embarqué dans la même galère.

Les pavés qui nous berçaient il y a quelques secondes signifient que nous sommes en ville. Nous sommes dans le berceau de la ville naissante, une ville en construction, peuplée par cette foultitude d'artisans dont le savoir-faire émerveille tous nos sens. Leur patience, leur endurance, leur rigueur fascinent. Le potier maîtrisant presque parfaitement son geste, son pied commandant la roue, un léger bruit et surtout cette odeur de terre humide, d'argile qui pénètre les narines. Juste à côté, une forte chaleur attire notre attention, ce four brûlant et imposant au point de nous faire ressentir en nous un bouillonnement physique. Mais ce sont

les gestes du potier s'attelant à la décoration de ses bols, par leur beauté jamais tout à fait répétitifs, qui nous appellent.

Des mouvements énergiques, assimilés à une certaine agitation, parviennent à extraire notre regard de ce travail envoûtant du potier et, tournant la tête, nous nous apercevons qu'au lointain quelque chose s'agite. Cela semble encore trop loin pour voir nettement de quoi il s'agit. Nous marchons jusqu'à être enfin tout près de ce nouveau spectacle. En face, quelques femmes secouent énergiquement la laine sur des claies, tandis qu'un homme, à côté, foule une matière. C'est cela que nous sentions alors que la distance était pourtant assez importante. Ces gestes étaient si pénétrants, ils nous appelaient de loin. Cette invitation ne pouvait pas être refusée. La curiosité l'emporte, l'atelier est si grand et les tâches semblaient au loin si diversifiées. En nous rapprochant, nous devinons qu'il s'agit d'une industrie textile.

Nous pourrions rester des heures au milieu de toutes ces odeurs, pas toujours très agréables mais tellement significatives du travail et de la transformation des matières premières. Nous aimons ces odeurs non pas pour le parfum qu'elles exhalent mais pour le sens qu'elles donnent à chaque scène qui défile autour de nous. Tout ce savoir-faire est saisissant, nous pouvons assister en direct à la transformation de toutes sortes de matières. Des matières qui, devant nos yeux, deviennent déjà autre chose, deviennent quelque chose d'utile, de beau, de chaleureux, de coloré, de trans-formé. Et, les portes ouvertes de tous ces ateliers nous livrent les spectacles et leurs coulisses. Pourtant, on dirait que la magie reste aussi intense malgré la révélation de ces coulisses. Nous n'en sommes que plus éblouis.

Rêvassant au milieu de ces coulisses de fabricants de draps, où hommes et femmes s'activent et se complètent, une harmonie se dégage d'eux et de leurs mouvements précis. Les femmes s'occupent du filage; nous sommes subjugué de voir ce tas de laine repoussant devenir une bobine de fil. Tous ces instruments avec des barres de bois, des roues, sont à la fois beaux à voir et intrigants. Puis notre regard repart vers ces deux hommes probablement en train de tisser, une fois le filage des femmes terminé. Et là, nous répétons dans notre tête: « chaîne, trame, chaîne, trame », comme pour suivre le mouvement des pieds et des mains des tisserands. « Chaîne, trame, trame ». Erreur, sursaut! Ce n'était pas « chaîne, trame, trame », mais « chaîne, trame, chaîne! » Après tout, les tisserands peuvent se tromper, leurs draps auront alors quelques irrégularités qui laisseront trace du travail artisan. Ils possèdent ce savoir-faire de la tête aux pieds ou celui-ci les possédait, tant ils étaient doués. Tout travaillait en eux!

Puis, ce sont les cris d'un marchand ambulant qui nous font sursauter ainsi et perdre le fil, ce fameux fil qui nous indique combien un tel savoir-faire peut être difficile. Combien ce drap devient à nos yeux précieux. Et chaque fois que nous fermerons les yeux, nous reverrons ce splendide spectacle; tous nos sens s'activeront et jamais plus ces odeurs ne nous quitteront. Le spectacle continue avec l'arrivée de ce marchand, sa voix résonne encore dans la tête; nous suivons des yeux les pas de ce marchand titubant sous le poids de gros sacs de blé. Un autre marchand se contente de suivre sa route; les tissus et couleurs dépassant de ses paniers attirent notre attention. Il doit probablement aller en direction du marché pour y déposer et vendre tous ses vêtements.

Mais pendant que nous nous interrogeons sur ce marchand au pas pressé, nous sommes saisis à nouveau par une odeur, une odeur tellement puissante qu'elle nous fait déjà oublier toutes ces précédentes odeurs, que nous nous promettions pourtant de garder pour longtemps, à chaque fois que nous aurions eu à couvrir notre corps et nos yeux d'un drap en coton. Puis, en y songeant à nouveau, tout en marchant, nous revoyons ces femmes, ces hommes, □ « chaîne, trame, chaîne, trame » □, et l'odeur nous revient. À mesure que nous avançons hors des remparts, nous suivons cette nouvelle odeur, incomparable à aucune autre. Nous arrivons chez un tanneur. Il supporte cette puanteur dans laquelle il baigne au quotidien, comme s'il ne sentait plus rien. Puis nous développons d'autres sens, tels que la vue, le toucher... La vue d'une selle au cuir reluisant, irréprochable, nous invite à y passer la main; cette douce sensation nous fait accepter à présent cette puanteur. Nous avons même l'impression qu'elle est moins repoussante. Cela signifie-t-il que cette autre porte nous est ouverte? Nous commençons déjà à comprendre cette puanteur banalisée par le tanneur. Ses mains et tout son corps sont si bien mobilisés dans son activité que ses autres sens font s'estomper l'odeur nauséabonde. Il passe son temps à donner une nouvelle vie à toutes ces peaux ; il s'imprègne de toutes ces peaux qu'il sait être un trésor pour lui. Il peut les imaginer déjà finies et, à chacune des étapes, il laisse ses mains apprécier le produit de son ouvrage.

Si nous ne nous souvenions pas que nous avons encore beaucoup de chemin à faire, nous resterions davantage par ici. Cependant, nous devons être raisonnables et nous savons qu'il nous faut avancer. Poussés par la faim, nous retournons sur nos pas pour trouver une auberge où manger. Ce n'est pas difficile à trouver. Le bruit des tavernes nous appelle à présent; l'odeur du pain, des gâteaux vient gentiment nous chatouiller les narines. Nous sommes maintenant habités par les odeurs de plats, de mets, de mélanges diversifiés. Le boucher coupe sa viande en plein air, bien que ce ne soit pas là l'odeur la plus agréable, elle a ce pouvoir de

nous projeter, par la force de notre imaginaire, autour d'une table festive où viande et vin sont offerts à volonté. Une table où tous ces artisans, marchands, passants du moment, hommes, femmes et enfants partagent ces mets en se tapant amicalement dans le dos, comme s'ils se connaissaient depuis longtemps.

Il nous faut reprendre la route de la campagne avant qu'il ne fasse nuit. Sur la route, nous ne sommes pas seuls et nous croisons toutes sortes de personnages. Certains, sur leur cheval, nous frappent par leur magnificence, et nos yeux, les « sublimant », ne peuvent se détacher d'eux, jusqu'à les voir de plus en plus petits, puis disparaissant au lointain. Tout au long de notre voyage, de merveilleux tableaux se présentent à nous et nous accompagnent. Nous avons l'impression de n'être jamais seuls. Quelle élégance, quelle posture sur ce cheval! Que cela surprend lorsqu'à côté, on aperçoit un gueux boiter. Comment imaginer que la laideur puisse susciter du beau ? La laideur est incarnée non pas par ce gueux, mais par le sens qui se dégage de cette scène. Ce vilain à l'échine injustement courbée, aux vêtements sombres, tunique et capuchon rapiécés, au corps visiblement usé. Un sourire esquissé à mon passage finit par me rassurer quant à cette laideur. Il doit probablement être en train de penser à la fête des fous de demain. Alors qu'au même moment, un élégant jeune homme traverse les lieux, droit, la tête haute. Aucune irrégularité sur son visage n'apparait; son corps épouse harmonieusement les mouvements de son cheval. La splendeur des étoffes de sa tunique et ses plis parfaits, ces ornements donnent une telle allure! La dissonance entre ces deux hommes est à la fois belle et laide, étrange sensation. Puis nous sommes une nouvelle fois saisis par cette puanteur du tanneur qui nous revient, mais elle ne nous dérange pas. Notre esprit nous rappelle à travers elle, la brillance de cette magnifique selle de cuir et nous prenons plaisir à nous imaginer sur cette selle, épousant aussi parfaitement que ce noble, les mouvements d'un cheval qui serait nôtre. Nous avons fini le chemin imprégné de toutes ces images, ces odeurs, ces sensations qui réchauffent notre esprit et notre cœur.

Une fois arrivés à la campagne, nous sommes juste saisis par cet immense spectacle du milieu rural qui s'offre à nous. C'est comme si nous nous trouvions au pied de l'Acropole, dans le théâtre le plus mythique de la Grèce antique, le théâtre de Dionysos pour y admirer le travail des paysans. Des femmes filent également en milieu rural, mais elles semblent encore plus belles dans leurs gestes ici, comme si elles étaient encore plus rapides et plus sûres. Leur travail s'inscrit encore mieux dans cet autre décor, à cette distance, au pied de cette Acropole, des bergers. Cela nous fait voyager dans l'univers de Jésus. Nous l'imaginons en berger, car ne dit-on pas souvent qu'il est notre berger ? Le berger se doit de bien connaître son troupeau,

d'être attentif à son comportement et de le soigner au besoin. Cela n'a tellement l'air de rien et pourtant, ces qualités ne sont pas à la portée de n'importe qui. D'ailleurs, les plus grands personnages n'étaient-ils pas bergers, comme Moïse? En y pensant, Jésus n'était pas berger, mais l'Église aimait user de cette métaphore, car la métaphore du berger révèle la rigueur et le soin d'un tel travail.

Mais oui, nous avons complètement oublié de visiter un charpentier, à l'instar de Jésus! Il paraît que les charpentiers sont autant des artistes que des ouvriers et doivent être capables de créer des œuvres. Nous nous laissons à nouveau emporter en imaginant tous ces charpentiers œuvrant avec d'autres hommes pour ériger une cathédrale au moins aussi belle que celle de Notre-Dame de Verdun. Nous avons ignoré, tout à l'heure, le tintement des cloches mêlé, au début de notre parcours, à tous ces autres bruits, ces cloches qui nous parlent et qui nous unissent, mais qui nous angoissent aussi parfois, car nous craignons qu'elles n'annoncent une mort. Cette image du berger s'enfonçant de plus en plus loin, en haut de cette petite montagne, nous aide à chasser cet effroyable retentissement du glas. Nous revoilà au pied de l'Acropole, soulagés, mais la vision de la misère ne peut nous échapper. La tragédie est commencée.

Nous sommes en juin, nous savons que c'est une belle période ; il fait bon, il fait beau, tous les paysans sont là pour commencer la récolte de blé et de foin. De jeunes enfants accompagnent leur père et les femmes, par leurs allers/retours, s'ingénient à stocker tout ce blé.

Le soleil se couche. Le paysage, illuminé par le dégradé du soleil couchant, est en lui-même un spectacle à découvrir sous tous ses spectres, à travers toutes ces agitations humaines, ces humeurs, ces activités épuisantes occupant chacun. Ce récit de la vie humaine à l'époque médiévale nous parle et nous fait ressentir de vives émotions. La catharsis ne nous est pas désagréable et, surtout, nous voilà rapidement consolés de toute cette misère observée quand on découvre, à la tombée de la nuit, de nouveaux bruits, de nouvelles couleurs et de nouveaux visages. Nous avions oublié que ce soir, c'est auprès de ce magnifique feu de la Saint-Jean-Baptiste que nous contemplerions le monde. Si nous avons vite oublié cette nuit, le peuple, lui ne va pas l'oublier. Il l'attend non sans impatience, malgré sa fatigue. Il est rythmé par les saisons, les fêtes multiples et rencontres populaires \square et nombreuses, elles l'étaient. C'est là une toute autre vie qui s'illumine en cette nuit de folie. Ce simple feu suffit à réunir le monde. Des rires, des voix qui montent, des gens qui chantent, dansent et les jeunes garçons,

respectant la tradition, sautent au-dessus de ce feu pour favoriser les récoltes et, surtout, exaucer leurs vœux de mariage. Nous ne perdons rien de ce spectacle fait d'hommes heureux et se libérant de toute cette misère qui assombrit par moments leur visage. Il est tard, nous allons rejoindre la danse de tous ces hommes et cesser de contempler, pour rentrer dans leur ronde et partager avec eux tous ces moments. L'en-vie est là.

2.3. Le travail dans les trois ordres sociaux

Ce sont les différentes strates sociales existantes du Moyen Âge qui déterminent le rôle du travail dans la société. Ce découpage permet d'avoir une vision double, puisqu'il permet de connaître l'organisation et la hiérarchisation sociale en même temps que de livrer les fonctions et rôles de chacun dans la société.

Cette hiérarchisation est formalisée par une pyramide avec, à la base, le tiers état, qui représente au moins 90 % de la population paysanne, ainsi qu'une petite minorité, dans cette même base, d'artisans, de commerçants, d'artistes (troubadours du Sud ou trouvères du Nord, poètes, comédiens, ménestrels) ou encore de servants... La strate juste au-dessus concerne près de 5 % des chevaliers et seigneurs. Puis, en remontant encore d'un cran, nous avons environ 5 % de membres du clergé, de nobles ainsi que de rentiers. Enfin, moins d'1 % se rapporte à la royauté.

Il s'agit d'un ordre social reposant sur une hiérarchie et définissant ainsi le rôle de chaque homme dans et pour la société en fonction de son statut. Ce rôle social se définit non seulement par le statut, mais aussi par l'activité principale qui occupera le quotidien de ces hommes médiévaux. Autrement dit, parallèlement à cette organisation féodale, c'est le travail qui fait la société et qui détermine le rôle de chacun dans la société. Celle-ci est largement et majoritairement constituée de paysans, lesquels passent une partie importante de leur temps à travailler la terre. D'autres, appartenant à cette même strate, se sont dirigés vers des métiers de savoir-faire et d'artisanat; d'autres encore cherchent quoi commercer. Ils constituent tous ce tiers état qui contribue à faire fonctionner la machine sociale et économique.

Les seigneurs et chevaliers formés pour le combat et la guerre assurent en échange la protection des membres du tiers état, en particulier des serfs et des vilains qui travaillent les terres des seigneurs. En général, les vilains sont plus libres que les serfs et peuvent louer

directement les terres des seigneurs pour s'en affranchir un peu plus et ne plus être considérés comme la propriété d'un seigneur, ce qui n'est pas le cas des serfs.

Les chevaliers travaillent également pour le compte d'un seigneur et ne sont attitrés comme chevaliers qu'après la célèbre cérémonie de l'adoubement. Leur statut n'est naturellement pas immédiatement acquis ; ils doivent passer par toute une série d'étapes leur permettant de gravir les échelons. Ils peuvent n'être, par exemple, à leurs débuts, que galopin ou page, c'est-à-dire chargés de nettoyer ou de s'occuper des écuries ; ensuite, écuyer anobli au service de son seigneur ; puis damoiseau accompagnant son seigneur à la guerre et aux tournois. Ce n'est que lors de la cérémonie d'adoubement qu'ils deviennent enfin chevaliers.

S'agissant d'une société dominée par la foi chrétienne, la fonction du clergé (séculier et régulier) est indispensable à cette époque. Il se charge de prier pour que la société soit bénie et protégée, pour guider le peuple dans sa foi. Et son pouvoir est tel qu'il représente une intercession entre l'homme et Dieu. Le clergé séculier, placé au plus près du peuple, concerne le pape, les évêques et les prêtres.

Mais il y a également le travail du clergé régulier, qui préfère manifester son rôle à travers une vie d'ascèse. En retrait dans les monastères et abbayes, celui-ci consacre ses journées à la prière, aux chants et liturgies, mais aussi à des temps de lecture, d'interprétation et des temps d'écriture, de copie de manuscrits dans un *scriptorium* constituant en réalité la bibliothèque du savoir. Nous pourrions penser que leur vie d'ascète les éloigne du peuple et, surtout par cette distance, qu'elle leur permet difficilement d'être en liaison et en relation avec le peuple, qui représente le monde extérieur, ce qui est censé limiter au premier abord, leur impact sur les hommes et les mentalités.

Or, c'est l'effet inverse qui se produit. Leur pouvoir est l'un des plus puissants dans l'inspiration des mœurs et des mentalités de l'époque. Leur lettrisme, à cette époque, alors que la majeure partie de la population ne sait ni lire ni écrire, leur confère un rôle central dans l'éducation, la production et la transmission des savoirs. Ils peuvent également se charger d'instruire certains jeunes enfants que les parents essayent de leur envoyer pour les destiner à une vie monacale. Il est fait en sorte que cela soit même possible pour les familles dont les moyens restent limités pour leur permettre pouvoir envoyer leurs enfants à l'enseignement. Ce sont dans ces lieux que se forge un savoir essentiellement dominé par ces « intellectuels » ecclésiastiques du Moyen Âge.

Jacques Le Goff, en consacrant une étude spécifique sur cette strate sociale, montre qu'il s'agissait d'une branche d'intellectuels dont le pouvoir, dans les schémas de pensées et les comportements des hommes de cette époque, n'était guère à négliger. L'idée des purgatoires par exemple, finement développée par Jacques Le Goff dans son ouvrage *La naissance du Purgatoire*, montre qu'il s'agit bien d'un phénomène illustrant le pouvoir du clergé. Car si la chrétienté ne devait s'en tenir qu'à la Bible, elle ignorerait clairement le concept de purgatoire, qui reste une de ses inventions propres.

« La grande époque du Purgatoire s'amorce au XII^e siècle, alors que Saint-Bernard affirme l'existence du feu Purgatoire et l'efficacité des suffrages pour les morts, le milieu intellectuel parisien, l'école du chapitre Notre-Dame, la rive gauche où le renouveau intellectuel avait été le fait des abbayes de Saint-Victore et de Sainte-Geneviève, participent à la mise au point de croyance du Purgatoire. » (Guiral, 1982 : 318.)

Le mot en vient à être utilisé pour la première fois au XII^e siècle, par un talentueux et brillant archevêque de Tours nommé Hildebert de Lavardin. Talentueux car il est également poète et propose une littérature réformiste de la foi chrétienne; et, brillant car sa fonction, en tant que haut membre du clergé, lui permet d'être également un intellectuel de son temps qui n'hésite pas, d'ailleurs, à mettre en avant les contradictions de l'Église.

Jusqu'au XII^e siècle, l'Église a le monopole du savoir, puis avec le processus d'urbanisation et la montée du commerce et de l'artisanat, des universités se développent et cherchent à étoffer leur bibliothèque. Cependant, il ne faut pas oublier la catégorie des artistes en tout genre, des plus classiques au plus folkloriques, en passant par des marginaux, qui constitue un espace de transmission de savoirs. À cette époque, il n'est pas rarissime de rencontrer des artistes ecclésiastiques, comme nous l'avons vu avec Hildebert de Lavardin.

Enfin, au sommet, se trouvent les membres de la royauté. Le roi est à la fois le symbole et l'autorité suprême. Il veille à faire maintenir l'ordre. La progression du pouvoir religieux dans la société fait du roi plus qu'un souverain de la loi divine. Il devient une autorité sacrée et on peut même, à l'instar de l'histoire de Jésus, lui prêter jusqu'à des pouvoirs thaumaturgiques. Le roi promet, lors de son serment, de protéger l'Église et tous les biens du pays, de préserver l'ordre dans le royaume et de maintenir la paix ainsi que l'équité.

Cette époque repose sur une organisation pyramidale et inégalitaire. Les paysans qui travaillent le plus, et surtout dont le travail est le plus pénible, sont aussi ceux qui vivent dans

la plus grande misère, la précarité et le besoin. Leur statut hiérarchique ne leur conférant aucun pouvoir d'autorité sur leur seigneur, ils doivent surtout apprendre à vivre en connivence avec eux afin que ceux-ci les protègent.

Les artisans travaillent sans cesse en sous-effectif, mais peu à peu, avec le temps, certains voient leurs ateliers s'agrandir et sont amenés à s'allier avec d'autres. Leur condition n'est pas aussi pitoyable que celle des paysans, mais les temps restent également durs pour eux et leurs moyens, dans l'ensemble, restent plutôt faibles.

En provenance, pour la plupart, de pays étrangers, les marchands n'apparaissent qu'au courant du XI^e siècle et ils ne sont pas très appréciés par l'Église, laquelle finit par condamner le commerce, car elle y pressent un danger. Ils voyagent beaucoup, transportent de nouveaux produits en provenance d'Asie et des pays d'Europe jusqu'à devenir, peu à peu, avec certains artisans, une nouvelle classe sociale émergente et puissante que l'on connaît sous le nom de bourgeoisie. C'est à partir de ce moment qu'une véritable lutte des classes, entre l'aristocratie et la bourgeoisie, s'enclenche, s'installe, s'exprime jusqu'à la fin du Moyen Âge. Cette lutte atteint son plein essor aux travers des phénomènes d'urbanisation et d'industrialisation.

Le Moyen Âge est une société appartenant à la culture du travail. Tout le monde doit travailler, jusqu'aux femmes, aux enfants, aux animaux. L'espérance de vie étant faible, les hommes n'avaient pas le temps d'atteindre l'âge sénile et étaient très vite épuisés par la pénibilité du travail. Cependant, pour les quelques vieillards qui pouvaient encore vivre, le travail ne devait jamais s'arrêter et se poursuivait jusqu'à ce qu'ils soient dans l'impossibilité de se mouvoir, jusqu'à ce qu'ils s'éteignent définitivement. Alors même qu'il est accusé de tous les maux, le travail est un puissant moyen rattachant l'homme à la société et rapportant celui-ci à sa fonction sociale. De plus, les femmes, enfants, vieillards, même les fous pouvaient être mis à contribution dans la société du travail. Ils pouvaient en effet également participer à certaines tâches, tant que cela leur restait possible ; après tout, la raison n'était pas toujours nécessaire pour se rendre utile. Bien que très peu d'études aient été consacrées au fou du Moyen Âge, les travaux de thèse de Jean-Marie Fritz, spécialiste de la littérature médiévale, sur Le discours du fou au Moyen Âge, en 1992, et de Michel Foucault (1926-1984), sur l'Histoire de la folie à l'âge classique (1964), montrent que le fou faisait partie de la société féodale et, d'ailleurs, chaque village pouvait avoir « son » fou. Michel Foucault était parvenu à démontrer, avant l'étude de Jean-Marie Fritz, que l'exclusion des fous était un phénomène n'apparaissant que vers la fin du Moyen Âge.

« [...] Ils apparaissent davantage comme les signes précurseurs d'une politique de la norme propre aux pouvoirs urbains pétris d'une culture de la civilité¹³. [...] La société féodale ne se pense pas en termes de normalité, mais de moralité. Si cette société est réputée engendrer des marginaux, elle n'est pas nécessairement exclusive et normalisatrice. » (Fossier, 2004 : 10.)

2.4. L'otium chez l'homme médiéval

Aujourd'hui, nous convenons du fait que beaucoup de choses, dans ce que nous faisons, puissent appartenir à la sphère du travail, et ce, même si cela se fait hors travail. Au Moyen Âge, il en va autrement, puisque ce qui devient *otium* ne peut plus être du travail. Il se trouve justement que nombre d'activités ou d'occupations relevaient de l'*otium* tout en étant considérées à la fois, et selon un regard contemporain, comme un travail à part entière. Lorsque nous schématisons la société médiévale en une société divisée en trois ordres, nous incluons bien les deux premiers ordres, constitutifs, selon nous, de la sphère travail : ceux qui prient, ceux qui combattent et ceux qui travaillent.

En réalité, ce sont trois ordres qui cartographient trois modes de travail types de la société féodale et, à l'intérieur de chaque mode, peuvent exister différents métiers. Aussi serait-il plus juste de préciser, dans le troisième modèle, qu'il s'agit de ceux qui travaillent manuellement (péniblement, laborieusement) et qui fonctionnent en mode de complémentarité avec les deux autres ordres. Les artistes, les moines, les chevaliers, qui, pour les hommes de l'époque, ne travaillaient pas, sont *a contrario* lus dans une conception moderne, comme des acteurs de la vie sociale par le travail. Dans notre réalité, ils représentent une profession à part entière. Au lieu de faciliter notre lecture, cette dichotomie entre l'*otium* et le *neg-otium*, s'est trouvée à brouiller paradoxalement les frontières qu'elle imposait. Qu'est-ce qui relève à présent du travail et qu'est-ce qui s'en sépare nettement? C'est vers cette frontière que nous dirigeons notre regard, car l'*otium*, aussi complexe soit-il, puisqu'il combine ce mélange de plaisir, de loisir et d'oisiveté à la fois, semble essentiel pour faciliter notre compréhension du travail. Ce qu'il faut entendre avant tout par *otium*, c'est l'idée d'expérience humaine qu'il permet de vivre. Il offre une autre lecture et permet cette articulation entre le travail comme souffrance, comme emprisonnement, et le travail comme plaisir et accomplissement de soi.

¹³ La question de la civilité a largement été traitée par Norbert Élias, notion humaniste fort complexe recouvrant plusieurs sens, selon l'usage que les contemporains en font. Les acceptions sont donc multiples : à la fois comportement policé, capacité d'intégration à la ville, ou encore, plus largement, de sociabilité.

Ainsi, pour le Moyen Âge, tout comme d'ailleurs pour la période antique, tout ce qui pouvait permettre de tirer une certaine satisfaction autre que matérielle était soustrait de la notion de travail. Si ce dernier ne devait s'apparenter qu'à un châtiment éprouvant et privateur de liberté, il coulait de source que celui-ci ne pouvait, dans le même temps, véhiculer un idéal constructeur et libérateur. Ce qui signifiait, en d'autres termes, que seuls ceux qui souffraient de leur travail pouvaient affirmer qu'ils travaillaient, tandis qu'on ne pouvait en penser autant de ceux qui priaient, se cultivaient, réfléchissaient sur le monde. On ne pouvait en penser autant de ceux qui se prêtaient à des tournois, des joutes ou toutes sortes de jeux, lesquels bien que risqués, constituaient avant tout une forme de distraction pour tous. Dès lors qu'une satisfaction presque immédiate pouvait naître d'une activité quelconque et surtout que le plaisir qu'elle procurait pouvait être plus intense que le mal qu'elle engendrait, celle-ci ne pouvait plus se confiner au travail. Comme le souligne Jean Verdon :

« on peut se demander dans quelle mesure les nobles travaillent et par conséquent ont des loisirs. En tout cas occupations et distractions sont alors étroitement liées. » (Verdon, 2003 : 14.)

Dès lors que ce plaisir de l'activité est capable de résorber la douleur de celle-ci, le travail n'est plus. Mais si ce n'est pas un travail alors que son utilité est incontestable (pour la satisfaction personnelle ou collective), qu'est-ce donc ? Nous aurions pu appeler cela loisir, mais cette terminologie reste insatisfaisante, puisque ne tenant pas compte d'activités pouvant dépasser le loisir stricto sensu. La notion de loisir ne parvient pas à proposer une conceptualisation du phénomène pourtant visible, mais non lisible de cette imbrication du travail dans le loisir ou, à l'inverse, du loisir dans le travail. Nous avons ressenti la nécessité de conceptualiser ce phénomène paradoxal de co-substantialisation, de le rendre lisible. Ce concept, ce sont ces hommes que l'on a convaincus que le travail ne pouvait être une source de plaisir, qui l'ont trouvé. C'est alors dans ce contexte de frustration et d'impossibilité de nommer quelque chose qui existe, que l'otium naît. C'est le loisir en tant que pourvoyeur d'expériences et qui est fait d'otium qui intéresse ici. Cet otium est né par opposition au travail agricole et se présente comme une sorte d'idéal de ce qui ne peut être atteint par la majorité des hommes. Si pour eux, il se présentait surtout comme un idéal inspiré par leurs frustrations face aux modes de vie des classes sociales dominatrices, telles que la noblesse, le clergé et la royauté, il s'est imposé à nous comme la clé pour dépasser toutes ces tensions.

C'est par le concept d'otium qu'une alliance devient possible et surtout lisible entre les notions de souffrance et de plaisir. C'est par lui qu'il nous a également été possible de

nuancer notre regard sur l'époque du Moyen Âge et de ne pas rapporter systématiquement à cette période une vision inquiétante du travail, de par la présence d'une forte domination symbolique religieuse et psychologique. C'est par lui qu'il était envisageable de modifier ce regard, c'est-à-dire cette représentation du travail médiéval. Ce chemin jusque-là ne peut être sans incidence sur notre représentation même du travail dans l'entreprise du troisième type ; il ne peut être sans incidence sur notre façon de penser celle-ci, parce qu'il nous aide à comprendre les raisons d'une souffrance au travail décrétée, ainsi que les enjeux d'engagement, de dévouement, voire de sacrifice par, pour et dans le travail.

L'otium n'est donc pas, ou plus vraiment, du travail en ce sens qu'il apporte une satisfaction telle que la composante du plaisir annihile la sensation de travail comme labeur. Toutefois, la sensation de plaisir et l'émotion que celui-ci procure ne l'empêchent pas de naître dans le cadre du travail et d'appartenir à sa sphère. Deuxième caractéristique propre à l'otium, c'est qu'on peut souvent le confondre avec le loisir et que, même si otium et loisir sont des substances très proches, ils restent distincts. Pour autant, même si l'otium peut s'affranchir du loisir, ce dernier ne peut en dire autant. Pour qu'il y ait véritablement otium, il faut qu'il puisse atteindre, par un effet de jouissance, au moins un des trois niveaux suivants : le corps (soma), le cœur (pathos), l'esprit (logos). L'expérience nécessite la mobilisation d'au moins un de ces trois « organes » de l'humain de façon intense. Sans une mobilisation intense d'au minimum un de ces trois éléments, l'expérience ne peut naître et l'otium, dans ce cas-là, n'est pas.

2.5. Quel espace-temps?

Il n'est possible de comprendre la conception et les usages du temps et de l'espace par la société médiévale qu'en les comparant, comme seuls repères, aux usages et perceptions actuels. Cependant, nous n'en donnons ici que les grandes lignes pour mieux appréhender, avant toute chose, l'espace-temps appartenant à la société du Moyen Âge. Ce sera en réalité l'objet de toute la prochaine partie d'aborder la vision contemporaine sur cette question cruciale du temps et de l'espace, laquelle viendra s'articuler avec d'autres éléments expliquant ces phénomènes de transformation du travail d'antan au travail de maintenant.

Ce sont donc ces écarts, que nous mettons en lumière, qui continueront d'alimenter notre réflexion sur le décalage entre les représentations que nous construisons sur le travail médiéval et leur réalité vécue. Il est vrai qu'il y a souvent une propension à amplifier

démesurément le contraste de qualité de vie entre la perception du travail passé et la perception du travail présent. C'est pourquoi nous entendons souvent des comparaisons précipitées et stéréotypées révélant une certaine nostalgie des temps passés avec des « avant, c'était tellement moins compliqué. On vivait plus tranquillement et se cassait moins la tête que maintenant », etc. Ou, au contraire, on rencontre, dans un second cas, des exemples de discours apologétiques des temps présents avec des « aujourd'hui, on peut faire ceci ou cela », « c'est tellement plus simple maintenant, alors qu'avant ! », « grâce à cette découverte, à ceci ou encore à cela, on a augmenté l'espérance de vie, on vit mieux, etc. ». Il est presque naturel de se trouver grossièrement et banalement à imaginer l'ancien temps ou à fantasmer son futur, comme si on ne pouvait se passer de ce clivage qui opposerait les nostalgiques aux utopistes.

La temporalité et l'espace ne sont, bien sûr, pas conçus de la même façon que les sociétés modernes, et c'est un des éléments majeurs qui marque ce contraste, cette distinction nette entre notre façon de percevoir et de vivre le travail aujourd'hui par rapport à avant.

2.5.1. Autre conception et usage du temps

La question du temps est soumise aux manifestations du soleil ainsi qu'au rythme des saisons. C'est au gré des levers et des couchers du soleil et au gré des saisons que les individus comblaient leur temps. L'organisation de la vie et du travail au Moyen Âge est soumise au défilé des saisons et à la loi de la nature. Bien que les gens de l'époque ne disposassent pas de puissants moyens techniques pour réaliser des prévisions météorologiques, le temps restait maîtrisable. Deux phénomènes expliquent cela. D'une part, la nature était moins capricieuse et donc plus prévisible, puisqu'elle suivait de manière plus fluide le cheminement des quatre saisons. Les saisons se ressemblaient plus ou moins d'une année à une autre. D'autre part, les hommes étaient plus proches de la nature, qui leur était plus familière. Cette proximité avec elle les amenait à avoir une meilleure connaissance de leur environnement et à être capable de déceler, à travers des phénomènes naturels, des liens de causes à effets. Ce qui signifie que l'absence de rationalisation comme modèle dominant, dans l'esprit de cette époque, n'empêchait pas pour autant d'avoir une certaine forme «d'expertise» de leur environnement. La composante du sacré dans la manifestation du soleil ou dans la succession des saisons révélait une perception des choses qui préservait un équilibre entre l'éveil d'une hypersensibilité au monde environnant et cette part de mystère lui conférant toute sa sacralité. Proximité, familiarité, complicité, attachement à la terre, à la nature faisaient des hommes de cette époque des savants profanes, mais savants tout de même, de cette Mère Nature. Ces

savoirs profanes sont aussi ceux que l'on peut encore rencontrer dans des tribus ou communautés dans le monde. Des Inuits aux Touaregs en passant par des tribus que nous ignorons et qui continueraient de peupler notre planète, des savoirs se sont créés, des savoirs en concurrence directe avec ceux qui dominent aujourd'hui nos sociétés modernes. De tels savoirs vont souvent de pair avec une conception autre du temps et de l'espace, mais aussi du travail et du loisir et du « repos de l'âme ».

En outre, les sociétés modernes se sentent traversées par certains paradoxes liés au temps. Sentiment d'un temps éclair où, paradoxalement, même si le temps de travail s'est trouvé largement diminué, ces sociétés ne cessent de se sentir dépassées par un temps pressant et oppressant, alors que ce temps d'antan apparaît long, lent, même si le travail y était omniprésent. Dans la lignée de ces paradoxes qui dévorent notre temps, il est de plus en plus souhaité que celui-ci soit maîtrisé, contrôlé, plié aux exigences économiques et productives. Ce qui n'est pas le cas au Moyen Âge où, au contraire, l'homme se soumet à son temps et s'adapte à ses contraintes.

« À l'aube du XXI^e siècle, le temps du paysan, celui de l'artisan comme celui de l'ouvrier étaient poreux, ouverts à la spontanéité, soumis à l'interruption fortuite ou récréative. Ce temps de relative lenteur, malléable, occupé par des activités souvent mal déterminées a été peu à peu remplacé par le temps calculé, prévu, ordonné, précipité de l'efficacité et de la productivité; temps linéaire, strictement mesuré, qui peut être perdu, gaspillé, rattrapé, gagné. » (Corbin, 1995 : 10.)

Il y a donc un rapport au temps qui, même plus que d'être différent, se trouve inversé entre hier et aujourd'hui.

2.5.2. Autre conception et usage de l'espace

La question de l'espace est en réalité celle que nous n'avons eu de cesse de tenter de cerner, tout au long de cette partie, pour définir le travail. Nous avons voulu nous centrer justement sur cette imbrication du loisir dans le travail qui, même si les hommes n'en avaient pas conscience, s'en trouvait débordé. Au Moyen Âge, travail et loisirs se trouvent imbriqués, si bien qu'on ne peut distinguer un espace de travail d'un espace hors travail comme cela existe aujourd'hui.

En effet, comme le précise Michel Lallement dès les premières pages de son livre *Le travail* sous tensions, le travail n'existait pas auparavant. Il n'existait pas tant que celui-ci n'était pas

en opposition avec les occupations gratuites ou ludiques. Et pour mieux le comprendre, il faut reprendre, comme il le fait, cette idée wébérienne selon laquelle il n'existait pas de dissociation l'espace domestique et l'espace travail, tout comme il n'existait pas tout à fait de distinction entre l'espace famille/amis et l'espace professionnel. Tout du moins, dans ce second constat, la limite n'était pas aussi nette et évidente qu'aujourd'hui. Ainsi, selon cette conception wébérienne que nous rappelle judicieusement Michel Lallement, c'est justement dans cette dissociation entre l'espace domestique et l'espace entreprise, censé représenter l'espace travail, que nous avons commencé à assister aux prémices de la notion de travail telle que nous l'entendons aujourd'hui.

C'est comme s'il n'existait qu'un seul espace où tout se mêlait, espaces privé et public, espaces de travail et de loisir, espaces politique et religieux. Tous ces espaces sont tellement confondus qu'ils créent même de façon dominante une confusion entre l'espace adulte et l'espace enfant, et placent un certain trouble dans la frontière censée séparer l'espace de l'homme de celui de l'animal. C'est « comme si » il n'existait, en effet, qu'un seul espace, mais il serait erroné d'affirmer que celui-ci eût été lisse et unique. Il serait plus juste de décrire la société médiévale comme une société stratifiée, dont les marques de cette stratification repose sur un ordre social préétabli et non réellement contesté jusqu'à l'éclatement de la fameuse Révolution française de 1789, alors qu'aujourd'hui, la société contemporaine regorge de frontières plutôt que de stratifications, des frontières accompagnées par des phénomènes à la fois de divisions mais aussi de ramifications.

2.5.3. Les frontières, une conception contemporaine du temps et de l'espace

Nous soulevons un paradoxe capital, propre à nos sociétés actuelles. En même temps qu'une politique d'uniformisation, de globalisation et de consensus se développe, qui est appuyée par différents moyens et outils comme Internet, s'élèvent des pratiques renforçant des univers singuliers, des mondes éclatés, divisés, séparés par des frontières. Au-dessus d'un monde, se dessinent des mondes au pluriel qui vivent les uns avec, à côté ou encore contre les autres.

La frontière peut être spatiale mais aussi temporelle. On pense avoir rompu avec l'Ancien Régime en instaurant comme remède la démocratie, mais ce sont en réalité souvent les mêmes enjeux qui sont disputés. C'est en termes de frontières que ces enjeux émergent. On revendique un espace, car l'espace est synonyme d'identité, d'appartenance, de territoire, de pouvoir, de culture. On revendique un temps pour cet espace, un temps élastique et souple qui

soit en faveur de cette hétérotopie. Gagner tel marché, cibler telle clientèle, c'est se disputer de nouveaux territoires et permettre à la compétitivité de produire et de consommer à la fois le plus d'espaces possibles. Travailler 35 heures au lieu de 42 heures, c'est réclamer un nouveau temps pour pouvoir se présenter dans d'autres espaces, se consacrer à d'autres activités ou non-activités, satisfaire de nouveaux besoins, se nourrir de l'espace famille, amis, loisirs... Les nouvelles technologies de l'information et de la communication font naître l'illusion d'un temps élastique pour les entreprises, amenées à travailler de plus en plus dans l'urgence. Le temps dure l'instant d'un éclair, mais que l'on fait croire plus long puisqu'il peut déborder les sphères privées.

Ces frontières recèlent un paradoxe auquel même le XXI^e siècle n'échappe pas et qui reprend par ailleurs la définition des géographes, lesquels font d'elles, d'un côté, des lieux d'obstacles et, de l'autre, des lieux de contacts. La question des frontières est et reste centrale pour observer, comme le dit Jacques Walter, sociologue en sciences de l'information et de la communication, ces deux phénomènes en tension de « coupure » et de « couture ». Il finit par développer, selon une approche heuristique fort stimulante, une réflexion sur la notion de frontière ¹⁴ qui débouche sur ces pistes de frontière comme couture, mais aussi comme coupure.

2.6. Logique du « vivre ensemble » dans le travail

Le travail avait cette fonction latente d'unir et de consolider le noyau familial, alors que les représentations communes le réduisaient surtout à sa fonction de survie. Chaque famille représentait une sorte de micro-entreprise où chacun des membres de la famille contribuait au bon fonctionnement de sa microsociété, à commencer par les contributions des femmes et des enfants. L'homme n'était pas seul à porter le poids des labeurs, bien qu'en maître de famille, il en restât le principal responsable. Le « vivre ensemble » est un mode de vie qui va de soi et qui découle d'un travail solidaire. Il fait partie intégrante de la vie et de l'organisation familiale et sociale, et inversement, puisque la vie est dans le travail et que l'organisation familiale ainsi que l'organisation sociale doivent s'appuyer sur ce travail.

.

¹⁴ Pour ce faire, il part de ses études sur les récits testimoniaux et historiques de la Shoah, ainsi que sur l'étude du mécénat de solidarité d'entreprise, où il analyse ce qui se joue dans la cohabitation de mondes professionnels et de savoir-faire. Cette réflexion s'est trouvée nourrie par les apports de la sociologie des mondes sociaux, des compétences et de la théorie bourdieusienne des champs qui se chevauchent et empiètent les uns sur les autres.

La culture du Moyen Âge est une culture du travail où la transmission de cette culture est une façon également d'inculquer d'autres valeurs que celles apportées par l'Église : l'esprit de famille, la solidarité, la fraternité, la cohésion, la non-oisiveté, la préciosité du savoir hérité de père en fils... Au Moyen Âge, si la logique du « vivre ensemble » allait de soi et amenait à un travail solidaire, il en va tout autrement aujourd'hui. Les sociétés contemporaines essayent au contraire de faire re-exister une telle logique qui ne va pas ou plus de soi. Le corporatisme ouvrier, dans le courant du XIX^e siècle, laissait entrevoir encore cet héritage de la culture médiévale et rurale. Mais les mouvements ouvriers, avides de cette solidarité dans le travail et du vivre-ensemble, ont fini peu à peu par s'émousser.

Comment faire cohabiter tous ces hommes si différents, ces mondes professionnels, ces champs sociaux, culturels, identitaires si différents pour un objectif commun qui est de rendre l'entreprise pérenne et de faire du chiffre ? Faut-il croire, par le modèle du Moyen Âge, que toute entreprise doit puiser ses fondements dans ceux qui constituent une famille ? Doit-on confondre entreprise et famille pour permettre ce « travailler/vivre ensemble » ? N'est-ce pas pour cela qu'on observe beaucoup de valeurs familiales traverser l'entreprise et auxquelles nous avons davantage accès dans les chartes éthiques et les politiques citoyennes ? Nous verrons, au fur et à mesure, que la confusion peut se révéler pernicieuse et que d'autres alternatives peuvent être proposées.

2.6.1. Le travail en famille

Les familles sont nombreuses; en moyenne, on peut compter jusqu'à 8, 10 enfants qui apprennent rapidement à mettre la main à la pâte. Le père est chargé de former et d'initier ses enfants à son travail, quel qu'il soit, afin de l'aider et d'alléger au mieux sa charge de travail. C'est du moins la raison première que nous percevons et convoquons pour expliquer la participation des enfants au travail. Il est considéré qu'à 7 ans, l'âge de raison d'un enfant est atteint et qu'il devient responsable. Il doit être capable, dès cet âge, d'assumer des responsabilités matérielles, de telle sorte que toute faute délictuelle, dès ce très jeune âge, peut le faire sanctionner sévèrement, au même titre qu'un adulte. Le passage du garçon à l'homme et de la fille à la femme est quasiment inexistant, quasiment parce qu'on accorde, jusqu'à ses 5 ans, à l'enfant l'exploration du monde par le jeu et les babillages, mais aussi et surtout parce qu'en pratique, la transition se fait plus lentement.

2.6.2. Le rôle des enfants

Même si les enfants font preuve d'une certaine maturité à 7 ans comme à 12 ans, où ils sont prêts à se marier, ils gardent dans le fond encore une part de leur esprit de jeune enfant, jamais complètement laissé et perdu. Si le travail les initie à la vie d'adulte, leur corps, ainsi que les activités et loisirs qui les attirent révèlent en eux encore cette part de l'enfant qu'ils ne savent complètement taire. C'est ainsi qu'ils évoluent, tiraillés par ces deux entités de l'homme adulte et de l'homme enfant. Peu sont scolarisés, surtout dans les familles pauvres, et ce, quand bien même des écoles ont été créées sous Charlemagne. L'ultime but de ces écoles monastiques était de les vouer à terme au clergé.

Ce qui amène à développer une seconde hypothèse sur l'incitation, jugée par notre époque trop précoce, des enfants au travail. En plus de chercher à alléger les lourdes charges que les parents portaient, il apparaissait naturel, qu'à cette époque où l'homme baignait dans une culture du travail (et non, comme aujourd'hui, un culte du travail), que celle-ci soit transmise à sa progéniture, et ce, dès le plus jeune âge. Contrairement aux idées reçues, le travail n'a pas de sexe, même si certaines tâches restent réservées aux plus forts et qu'il se trouve que les hommes mûrs sont génétiquement plus à mêmes de répondre à ce critère. Le travail n'a pas d'âge non plus, à partir du moment où le développement moteur est achevé. Seul le bébé ne participe donc pas au travail en famille et, l'espérance de vie étant faible, la majorité des hommes n'avaient pas le temps d'atteindre un âge sénile qui les aurait freinés d'un point de vue moteur.

2.6.3. Le rôle de la femme

Autre idée reçue sur laquelle nous voulons revenir, et ce, de façon un peu plus approfondie, car la place de la femme aujourd'hui dans le milieu du travail n'est pas sans créer un bouleversement de l'histoire du travail. On pense souvent que l'arrivée de la femme sur le marché du travail est à associer à l'époque industrielle, une époque marquant justement la fin du Moyen Âge. Cet *a priori* relève d'une importante confusion entre une femme socialement, juridiquement et culturellement émancipée et une femme intégrant le milieu du travail, joignant sa force productrice au capital humain. L'un des grands bouleversements véritablement associés à l'ère industrielle est l'émancipation de la femme par l'obtention d'un salaire en contrepartie de sa participation à la production. La femme peut commencer à exister en tant que femme et indépendamment de son rôle de procréatrice, de mère ou d'épouse. Cet

affranchissement de ces rôles prédéfinis et de cette libre décision de reproduire ce même schéma ou de s'en affranchir sont en effet une grande nouveauté. Tout ceci ne signifiait donc pas qu'à cette époque, la femme ne travaillait pas à l'extérieur et se contentait de s'occuper des tâches domestiques en tant que mère et épouse au foyer.

Rappelons que, dans la culture chrétienne, la femme reste coupable du péché originel. C'est cette image d'une femme coupable et diabolisée qui poursuivra toutes les femmes issues de cet héritage culturel. Mais c'est là une explication qui ne tient pas compte d'éléments plus complexe. En revanche, Alain Piot (1941), en tant que sociologue particulièrement intéressé par la place de la femme dans la société et par la misogynie religieuse, apporte des développements qui prennent en compte différentes visions. Dans son ouvrage *La Diabolisation de la femme. On brûle une sorcière*, en 2009, il montre comment le christianisme a créé une telle diabolisation de la femme dans la société médiévale sans en être pour autant la cause, mais en étant plus le transmetteur d'une telle représentation. Son étude apporte un développement encore plus riche lorsqu'il va chercher à comprendre pourquoi la femme fait tant peur aux hommes à travers la psychanalyse et l'anthropologie.

Ses explications psychanalytiques trouveront largement l'écho dans notre réflexion lorsque nous analyserons l'entreprise moderne sous un visage « maternaliste » (néologisme !). Il répond en se référant à la psychanalyse, laquelle décrit cette dépendance de l'homme à sa mère toute-puissante comme insupportable, une mère qui, par ailleurs, n'a peut-être pas toujours été bienveillante.

« Le petit enfant dans son berceau se découvre dépendant de cette femme qui n'est pas toujours bienfaisante. L'adulte gardera la marque inconsciente de cette dépendance absolue; à certains moments de sa vie, il revivra ses paniques de nourrisson. [...] D'un autre côté, le culte le Vierge-mère exprime les fantasmes du fils qui se plaît à imaginer sa mère comme un bien personnel » (Piot, 2009 : préface, 14.)

C'est ce que résume Yvonne Knibiehler dans la préface du livre.

Dès 12 ans, les petites filles doivent pouvoir se marier et devenir très vite des mères. Le passage de l'enfant à la femme est quasiment inexistant ou très furtif. C'est, globalement, cette vision que l'histoire médiévale nous apporte, mais c'est aussi là que nous tenons à ajouter une importante composante qui vient relativiser cette place limitée et réductrice de la femme dans la société.

C'est dès le Moyen Âge que la femme a joué un rôle central dans le monde du travail. La majorité d'entre elles travaillaient, qu'elles fussent femmes de paysan, d'artisan, de commerçant, elles participaient toutes à la construction d'une terre productive et économique, même si l'objectif premier était avant tout de se nourrir. Contrairement à aujourd'hui, où l'on essaye de décloisonner certaines tâches et de les ouvrir à tous les genres, convaincu que l'ouverture des frontières est un progrès propres aux sociétés modernes. Les femmes assumaient déjà des rôles que nous aurions pourtant crus réservés à la gente masculine. Elles n'étaient pas exemptées de la pénibilité de certaines tâches, notamment le travail de la terre, mais pas seulement, puisqu'elles avaient un rôle également dans l'éducation des savoirs ou encore la gestion des commerces, pour les femmes de commerçants ou d'artisans. Elles s'exerçaient à éduquer en transmettant savoirs, morales religieuse et civique.

Leur rôle était *in fine* essentiel sur les plans économique, culturel et social. Ces femmes pouvaient être des mères, des nourrices et, en même temps, encore des enfants, puisque comme nous l'évoquions précédemment, les frontières entre l'enfant, la femme et la mère pouvaient parfois être minces. C'est sans compter les grandes scènes de séduction et les histoires d'amour entre nobles, bourgeois, chevaliers ou individus issus de statuts sociaux divergents, qui montrent l'importance de la femme, inspiratrice de sentiments nobles comme l'amour, mais aussi profanes, comme dans la tentation des plaisirs de la chair. Le roman de chevalerie est obnubilé par au moins une présence féminine qui éveille dans le cœur d'un chevalier des émois et lui donne des velléités d'accomplir monts et merveilles pour la courtiser et gagner son cœur. Même si la représentation de la place et du rôle de la femme a souvent été réduite, une fois de plus, au péché originel, elle occupait, dans la réalité bien plus de place qu'on ne le prétendait, et constituait, avec l'époux, le noyau permettant une famille soudée et non éclatée, autour du travail et de la solidarité.

2.7. Propension à l'art, aux festivités et animations

2.7.1. Le poids de l'art, lieu de propagation et de contestation

« Si en droit les arts n'occupent donc qu'une place inférieure, ils méritent d'être pratiqués parce que, les aimant pour eux-mêmes, on aime le Vrai, le Bien, le Beau dont ils constituent le reflet. Le chrétien doit hausser de tel trésor apprécié des philosophes. [...] S'il place au-dessus de tous les biens la beauté divine, il ne désavoue pas la valeur en soi des belles formes sensibles. » (Verdon, 2010 : 180.)

Nous savons que le langage, de façon générale, est un mode de communication qui induit nécessairement des frontières. Il n'en va pas de même pour le langage artistique, où il y a, au contraire, une forme de dépassement des frontières et de flou à ce niveau. Le langage artistique est en effet capable d'une universalité dans son langage. Et c'est ce propre qui fascine toujours autant les sémioticiens de l'art et qui lui confère un pouvoir difficilement rationalisable sous un scalpel. Comment des personnes peuvent-elles être aussi touchées par des arts primitifs qui ne sont ni d'ici, ni d'aujourd'hui? Comment peut-on seulement être sensible à l'art rupestre qui se trouve dans la grotte d'Altamira¹⁵? Les exemples ne manquent pas pour montrer combien l'art est capable de dépasser toutes sortes de frontières. Même s'il ne possède de grammaire, de règles d'écriture définies, même si nous ne sommes parvenus à créer de sémiotique bien précise de ce mystérieux langage, il exerce un pouvoir sur les hommes, leurs représentations et l'évolution des mentalités.

Évolution des mentalités, mais aussi régression ou domination, car l'art n'a pas toujours pour fonction de faire avancer. Il peut aussi, selon la mission qui lui est assignée, se faire un redoutable complice de la manipulation et de la propagande. Permettons-nous cet anachronisme pour montrer tout le poids de l'art dans une société en rappelant la montée du nazisme durant la Seconde Guerre mondiale. Cette période témoigne d'une telle instrumentalisation, dont les effets pouvaient être très puissants et dévastateurs. Comment un peuple aussi civilisé et intelligent que le peuple allemand a-t-il pu succomber à une telle idéologie? Car ce n'est pas qu'une minorité qui a su dominer tout ce monde et le contraindre. La tendance était plus pernicieuse que cela, puisque, comme le montre subtilement Christophe Dejours, dans *Souffrance en France, banalisation de l'injustice sociale*, c'est surtout avec la complicité de plus de 90 % du peuple allemand et d'autres peuples que l'idéologie s'est répandue.

« [...] Comment la plupart des sujets dotés d'un sens moral parviennent-ils à faire tenir le clivage de leur personnalité? Clivage en vertu duquel ils conservent un sens moral dans le secteur qui n'entre pas en relation avec la perception de la souffrance infligée à autrui, cependant qu'ils suspendent totalement leur sens moral dans le secteur qui les sollicite directement au spectacle de la souffrance ou à la collaboration à l'injustice. » (Dejours, 1998 : 178-179.)

_

¹⁵ La grotte d'Altamira fut découverte en 1879 près d'un petit village en Espagne. Elle a été inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco en 1985.

L'art cinématographique et propagandiste de Léni Riefenstahl¹⁶ aura à jamais marqué l'histoire de l'art, par sa capacité à façonner les esprits. Il a ce pouvoir de suspendre la faculté de penser et d'orienter ainsi plus aisément les hommes. Joseph Goebbels, nommé par Hitler ministre de l'Information et de la Propagande en 1933, avait justement pour finalité de mettre l'art au service de la politique. Au Moyen Âge, il n'était pas étonnant de voir des membres du clergé être également des artistes. Ils pouvaient en effet le vivre comme un loisir, mais aussi l'utiliser comme un moyen de propagation, de diffusion de l'idéologie chrétienne.

Pour reprendre l'exemple du purgatoire, *La Divine comédie de Dante*, composée au XIV^e siècle et représentant un des plus importants témoignages littéraires de la vie médiévale, a joué un grand rôle dans la validation de la notion de purgatoire et reste inscrite dans l'esprit des hommes. Cette œuvre littéraire récitée et chantée consacre toute sa seconde partie à l'avènement du purgatoire.

L'art est donc capable du pire comme du meilleur, ou, à défaut, il avait cette capacité de faire changer les mentalités, de les transformer de l'intérieur. S'il avait pour fonction première et évidente de distraire, il reste de manière latente également un espace de respiration et d'expression polyphonique. Malgré la domination chrétienne sur la mentalité médiévale, nous nuancerons un peu plus le pouvoir et le rôle de l'art sur les hommes, car le cortège d'artistes qui envahissait leur quotidien pouvait aussi proposer un espace de contestation des règles et de la doctrine chrétienne.

2.7.2. Réalité animée et festive

2.7.2.1. Les fêtes

À cette époque, tout pouvait être prétexte à festoyer et à se rencontrer, boire, manger, danser, chanter et profiter de différents autres plaisirs, qu'ils soient aussi bien profanes que religieux. D'ailleurs, malgré l'absence de vacances, on peut être frappé par le nombre de jours chômés au cours de cette période. On compte environ 90 jours avec les dimanches, car rappelons que Dieu, créant l'homme à son image, se reposa le septième jour. Est-il utile de rappeler toutes les fêtes populaires célébrées à cette période et dont nous sommes devenus les héritiers ? Le calendrier avec lequel nous fonctionnons encore en témoigne, c'est d'ailleurs sans compter certaines célébrations régionales et locales qui ont définitivement disparu aujourd'hui, sans

¹⁶ Helena Bertha Amalia Riefenstahl, *Les dieux du stade*, film documentaire, 1^{re} projection en 1938.

compter les baptêmes, les mariages, lesquels pouvaient durer plusieurs jours et pour lesquels tous les voisins étaient conviés. Ces moments s'inscrivent à la fois dans des traditions religieuses, mais aussi révèlent un sens aigu de la créativité, de la fantaisie et du divertissement. Même dans ces grands moments, le ludisme est très prisé.

« Plus que les baptêmes, les mariages comportent des divertissements. Se marier exige d'ailleurs des loisirs. Pour conquérir une fille, il faut aller au bal, participer aux fêtes villageoises. Le mariage constitue un événement pour tout le village; la paroisse entière y participe. » (Verdon, 2003 : 42.)

Banquets, amusements, danses, jeux (dés par exemple), etc. :

« [...] on s'ingénie à troubler les jeunes. [...] Durant la nuit de noces, on apporte aux nouveaux époux le chaudeau, breuvage chaud et réconfortant, décrit dans une des Cent Nouvelles nouvelles. »

Citons également l'un des plus grands moments de l'année, sur le plan des festivités, qui a lieu entre le 25 décembre et le 6 janvier, cycle de douze jours :

« [...] où les travaux des champs sont pratiquement arrêtés, où la journée des artisans est moins longue. La saison est rude et il est agréable d'oublier quelques instants le froid en se distrayant. » (Verdon, 2003 : 28.)

La place qu'occupent ces fêtes au Moyen Âge est centrale. Leur fonction est plurielle et constitue cette graine d'otium par excellence qui accompagnait la dureté du quotidien des hommes médiévaux. Naturellement, indépendamment du fait que ces fêtes fondent l'essence même de l'otium, elles représentent, pour les plus misérables, un moment pour se goinfrer, lors de repas arrosés et plantureux. Il arrive même que des banquets soient organisés pour le peuple, où seigneurs, aristocrates, roi distribuent des vivres, lors même de manifestations profanes. En dépit de cela, elles permettent en outre au peuple de se libérer de la pénibilité du travail, d'exprimer sous un autre mode les convictions religieuses, mais aussi et très souvent de les contester. Elles sont fortement chargées de sens et deviennent également prétexte à adoucir un quotidien assommé par le travail et la misère. Elles demeurent l'occasion de se réunir enfin avec les autres et de développer solidarité et « vivre ensemble ». Tout le monde réalise, dans ces moments-ci, qu'ils sont, pour la majorité, embarqués dans ce même labeur.

« Les villageois ont l'habitude, surtout l'hiver, de veiller en famille ou en compagnie de voisins et d'amis. Femmes et jeunes filles filent dans des écraignes. Les autorités religieuses s'inquiètent de ces réunions où elles voient des occasions de péché. » (Verdon, 2003 : 40.)

L'époque médiévale renforce l'identité des uns et des autres, unis et en même temps clivés par un principe de statut.

Si nous nous interrogions aujourd'hui sur le rôle de ces fêtes dont nous sommes les héritiers, qu'en dirions-nous? Qu'en reste-t-il? Cet héritage, qui semblait si précieux pour cette époque, a certes été préservé, mais il est pour autant dénué de son sens. Ne ressemble-t-il pas ainsi à un homme sans identité, une œuvre sans aura, un corps sans esprit? Cet héritage donne l'impression de la perte d'un être cher et incinéré afin de conserver ses cendres, en signe de son existence, de sa présence, des cendres qui guident vers l'illusion de l'aura de cet être encore vivant et dont la présence est matérialisée par cette poussière, cette illusion façonnant, de son point de vue, la réalité et empêchant d'admettre le passage de cet être cher de l'autre côté. Que reste-t-il aujourd'hui de ces fêtes dont nous ne lisons plus que des noms "cendrés" dans un calendrier au tempo accéléré? Ce désenchantement ne commence-t-il pas là, dans la réalisation de la perte de ce sens, d'histoire et surtout : de vie? Ces fêtes ne correspondent aujourd'hui qu'à un jour de repos dont nous ignorons bien souvent l'origine, l'histoire et le sens : un repos nécessaire face à la violence de ce tempo. Psychologues, sociologues, praticiens s'accordent à dire que l'accélération du rythme de travail a largement contribué à son intensification.

Bien souvent, quelque chose nous pousse à faire de ce jour de repos un jour de fête. Est-ce pour susciter l'émergence des souvenirs de cet ancien temps, de ce bon vieux temps ? Ce besoin d'*otium* se réveille et invite à transformer ce banal jour de repos en un exceptionnel temps de loisir et de vie, à la manière du bon vieux temps. Ce que nous voulons dire, c'est que beaucoup se jouait dans et par ces fêtes, de telle sorte que nous pouvons nous demander si le dévouement aurait été le même sans elles. Elles étaient porteuses de sens et permettaient de faire cet incontournable lien entre les durs labeurs du quotidien et le sens de la vie. Elles représentaient, en somme, des espaces de régulation individuels et collectifs dans lesquels des enjeux aussi vitaux que l'équilibre psychique et la vie en collectivité se jouaient.

Dans cette même optique et pour égayer les jours et les lieux pendant et en dehors des fêtes, existaient toutes sortes de personnages distrayants, ambiance régulièrement festive, mais également animée par des défilés de troubadours ou trouvères, de ménestrels, de comédiens ambulants et de bouffons, de conteurs, d'acrobates, de jongleurs, de dompteurs d'animaux, de lanceurs de couteaux et de cracheurs de feu, de musiciens, de danseurs et autres artistes aussi fantaisistes et colorés les uns que les autres. On pouvait même croiser dans les rues des

diseuses de bonne aventure. Tous ces personnages, ces artistes excentriques, avaient également pour mission de rappeler à l'en-vie, à la vie et accompagnaient tout le peuple vers un autre univers.

C'est là également quelque chose d'intéressant qui est soulevé, car les portes de ces spectacles pouvaient être ouvertes à tous les hommes. Les artistes devaient attirer l'attention, divertir ; pour cela, ils se donnaient en spectacle. Ils pouvaient également être désignés par le roi ou des nobles pour donner quelques spectacles privés. L'accessibilité à cet univers onirique ou à ce monde fait de folies humaines rappelle, dans notre précédent récit, l'ouverture des portes des artisans et de leurs coulisses. Ce constat est très intéressant à relever. Il marque l'avènement d'un monde ouvert qui vient contraster avec le monde moderne, dont le clivage se matérialise par la construction de murs, de portes, de frontières, multipliant les espaces, les distinguant, les séparant. Nous revenons à la question des frontières et de leurs points de coupure ou encore à la métaphore des plaques tectoniques divergentes. C'est d'ailleurs au moment où nous formulons cela que le livre Un travail sans limite?, dirigé par Patrick Cingolani, est publié. Il pointe du doigt cette réelle problématique. L'hétérotopie que nous vivons actuellement, et qui est symptomatique des espaces originellement fermés, questionne de plus en plus. La multiplicité devient synonyme d'exclusion. Des sous-groupes se créent, des sousparties s'inventent et, dans ce climat microcosmique, le message de la frontière est clair : il limite et ferme. L'ouverture ne déserte pour autant pas ces lieux microcosmiques, elle a juste le pouvoir de mieux contrôler et réguler les flux. Elle doit s'assurer de l'identité sine qua non répondant aux règles de son univers microcosmique. La difficulté de faire des espaces originels un milieu plus ouvert et naturellement poreux féconde de nouveaux espaces sublimés qui ne cessent d'alimenter le fantasme d'une possible union. De nouveaux espaces voient le jour, on parle de sphère privée et de sphère publique, fécondant un nouvel espace, un espace intime. Et dans un phénomène d'aliénation, après l'ingénieuse invention d'espaces opposés, convaincus de leur complémentarité, le fantasme de son union ou ré-union se fait jour. Cette pluralité des espaces témoigne d'une diversité et d'une richesse qui ne passe paradoxalement que par le contrôle et l'opacité des frontières. Il faut toujours pouvoir justifier de son identité, répondre aux critères du champ microcosmique que nous souhaitons atteindre pour, peut-être, y accéder. C'est une guerre des droits que nous passons notre vie à mener pour traverser différentes frontières, accéder à nombre de territoires. L'accès aux univers féeriques, oniriques, surréalistes, fictifs est fermé et régulé. Il faut payer pour y avoir accès. La valeur marchande transforme ces espaces et les rend espaces ou objets de consommation.

L'argent ouvre certes nombre de droits et de frontières, mais parfois il ne suffit pas toujours. Dans le cas du spectacle, l'argent suffit à ouvrir toutes les frontières, alors qu'auparavant, la magie était à portée des yeux, des sens. Avant, lorsqu'un acrobate décidait de présenter certaines performances, il attirait le regard, l'attention des gens, espérant créer des foules. C'est seulement *a posteriori* que certains gratifiaient l'artiste en laissant des pièces. Les mouvements entre autrefois et aujourd'hui étaient inversés.

2.7.2.2. Espace ouvert

Au Moyen Âge, on se trouve face à un espace où travail et loisir partagent un même lieu et qui vient contraster avec nos préoccupations actuelles, où la question des frontières et d'empiétement est devenue une préoccupation contemporaine¹⁷, au travers d'un espace ouvert, dans le sens d'accessible et non pas nécessairement de plus tolérant, car il serait erroné d'oublier que le Moyen Âge restait très attaché à un certain élitisme. Mais en proportion chiffrée, comme nous l'avons déjà dit et comme son nom l'indique, les élites constituaient une petite minorité par rapport à la masse où la plupart avaient cette activité commune de travailler la terre.

Cette ouverture de l'espace où les hommes vivent même presque plus dehors que dedans va assurer un rôle et une place à l'art plus importante. Ce peuplement d'un espace extérieur ouvert, accessible aux sens (vue, ouïe, odorat, toucher, goût) des hommes médiévaux, va d'autant plus investir l'art d'un rôle social. Il faut imaginer, à cette époque, un dehors et un dedans qui se confondraient presque, et, un espace ouvert, presque sans mur, sans porte, ou une forteresse aux stratifications transparentes. Société du partage où tout doit être montré voire exhibé, société, parfois même, du voyeurisme, où certaines scènes inspirant des spectacles parfois même malsains ne pouvaient s'empêcher de s'ouvrir au public. Pour exemple, même si le spectacle n'était pas très heureux, on aimait à infliger en public de douloureuses sentences, et notamment faire assister le peuple à la mise à mort de prisonniers.

Cet espace ouvert pouvait se présenter certes comme un espace malsain, mais il permettait également de favoriser une diffusion, une profusion de la culture, une circulation, un partage

¹⁷ Cette question qui ne se posait pas au Moyen Âge, puisqu'il y avait une forme de cohabitation à cette époque, est développée en 2009 dans l'ouvrage des *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, dirigé par Isabelle Berrebi-Hoffmann. Ce livre offre un aperçu sur l'importance de ce phénomène contemporain.

des savoirs, des idées, des façons de penser, ce qui contribuait à une évolution des mentalités qui pouvait s'étendre sur des années, mais aussi des siècles.

Concrètement, les habitants ruraux profitaient surtout de tous ces spectacles durant les fêtes qui se déroulaient tout au long de l'année. Les citadins pouvaient passer tout leur loisir à découvrir et apprécier les spectacles de rue qui assuraient de l'animation toute la journée.

« En effet, depuis le lever du soleil jusqu'au couvre-feu, celle-ci est remplie de mouvements et de bruits. On peut voir les artisans s'affairer dans les ateliers ouverts sur la chaussée; des attelages circulent bruyamment sur le pavé inégal; les porteurs d'eau, les marchands de charbon et de bois vantent à pleine voix leurs denrées; un troupeau de temps en temps passe en gênant la circulation; de grands seigneurs, accompagnés d'une escorte, à leurs devoirs ou à leurs plaisirs. » (Verdon, 2003 : 217.)

La rue permet d'admirer la magnificence des seigneurs, lesquels aiment étaler leurs richesses, et de laisser les yeux se remplir de ces diverses manifestations qui suscitent la fascination de tous.

2.7.2.3. Société de l'oral

Il y a, durant toute la période médiévale, une prééminence de l'oral sur l'écrit. Il faudra attendre le XV^e siècle pour assister aux bouleversements de l'imprimerie et de la « colonisation » de l'écrit dans la société. Comme l'écrit Jean Verdon dans son ouvrage consacré à l'information et désinformation au Moyen Âge, les deux plus importantes différences entre l'information de cette époque et celle de nos jours concerne, d'une part, la vitesse de la circulation de l'information et, d'autre part, le règne de l'oral dans la société médiévale. La particularité de l'oral est d'avoir un impact indéniable et même puissant, que les orateurs, à l'époque de la Grèce antique, donc bien avant le Moyen Âge, avaient pressenti et dont ils ont même fait un art que nous appelons la rhétorique. Cependant, il reste très difficile de mesurer cet impact, même si on ne peut nier la force et le pouvoir de cette forme de communication, encore plus puissante que l'écrit. L'écrit n'est donc pas inexistant, mais moindre à cette époque. Dès le VIII^e siècle, sous Charlemagne, sa place devient grandissante dans la circulation de l'information, la transmission du savoir, les échanges (politiques, commerciaux, culturels et linguistiques).

L'oral était, certes, une forme de communication dominante, surtout par défaut, puisque les moyens techniques, et en particulier l'imprimerie, n'avaient pas encore fait leur entrée, tout

du moins en Europe¹⁸, dans la transmission des informations et de tout ce qui pouvait constituer l'identité culturelle du peuple médiéval. Néanmoins, cette époque de l'oral contribuait à animer davantage la société et à provoquer les rencontres, à tisser, à renforcer des liens et à créer une sorte de convivialité que l'écrit peine parfois à rétablir, quand bien même il a cette capacité à livrer des émotions. Il y a, dans l'oral, ce rapport à l'autre qui donne à la socialité une tout autre teneur. Mais au-delà de son fort caractère de socialité, c'est surtout que l'oral était et continue d'être aujourd'hui, quelle que soit l'époque à laquelle nous appartenons, le lieu de la vie. Il animait les espaces dans ce sens qu'il permettait une certaine forme de spontanéité et d'exprimer aussi bien des partages, des moments de joie, mais aussi de conflits, de tensions. Ne sont-ce pas ces temps essentiels que certains revendiquent aujourd'hui dans leur espace de travail ? Ces temps qui permettent l'expression de joies et de peines ne sont-ils pas ceux qui semblent faire défaut dans les entreprises actuelles? N'entendons-nous pas régulièrement, dans les revendications de salariés, employés, que ceuxci ne sont pas ou que très insuffisamment entendus et écoutés ? Cet espace de conflit n'est-il pas nécessaire, non seulement pour libérer les cœurs distraits de ces salariés, mais aussi pour éclairer certains dysfonctionnements ? Nous aborderons de toute évidence cette question tout au long de notre prochaine partie.

L'oral, triomphant malgré tout sur l'écrit à cette époque, amène à une prolifération de types de spectacles : spectacles de rue, pièces de théâtres, poèmes chantés ou récités, conteurs d'histoires...

« Ainsi, la foule aime s'assembler pour regarder les acrobates, entendre les conteurs et les chanteurs ; elle apprécie les jongleurs de tapis qui pratiquent des exercices savants [...] » (Verdon, 2003 : 218.)

Cette société de l'oral, à cheval entre mythes et réalité, transmettait de nombreuses idées, pensées, savoirs. Parallèlement à la doctrine chrétienne, se construisait également tout un pan issu des savoirs profanes qui, à l'instar des grands espaces publics grecs, pouvait faire office d'agora. Le spectacle vivant, entre autres, embellissait la parole, la travaillait, l'accompagnant de toute l'hexis corporelle, qui représentait ainsi le lieu de l'esthétisation des débats ; l'art de la rhétorique était dans toutes ces représentations, ces cortèges de mots, de chants, de danses qui véhiculaient toujours une idée, une pensée, une morale ou un idéal projeté. Au-delà de sa

⁻

¹⁸ La xylographie, qui permettait de reproduire textes et images, existait déjà dans les pays d'Asie vers le VIII^e siècle.

capacité à nourrir l'imaginaire et les fantasmes des hommes, l'art pouvait étrangement devenir le lieu de la production et de la diffusion d'idées nouvelles, de rêves et d'idéaux.

« [...] Certains jongleurs d'un niveau plus élevé, sérieux et riant tout à la fois, parlent à ceux qui les écoutent des problèmes de l'heure. Ils exercent de l'influence sur l'opinion en faveur ou contre des hommes, des idées. » (Verdon, 2003 : 218-219.)

Dès les premiers siècles de notre ère, on pouvait trouver, dans la Gaule, un théâtre dans chaque ville, ce qui montre la prééminence de ce mode d'expression et de spectacles, de débats vivants qui pouvait nourrir les utopies du monde. Qui osera dire que les utopies n'ont jamais fait avancer, puisqu'elles restent précisément impossibles à réaliser? Karl Marx ou encore Saint-Simon, parmi les utopistes les plus emblématiques, répondraient de leur lit de morts qu'ils sont bienheureux d'avoir su les produire, car elles n'avaient jamais cessé d'accompagner les plus célèbres avancées du monde. La stimulation qu'elles continuaient d'engendrer, par-delà une époque révolue, par-delà un seul et même espace, continuait de pénétrer les théories et pensées de tous horizons, et d'inspirer chaque fois de nouvelles pratiques. L'art, à cette époque, tenait une place aussi forte que celle que nous venons de décrire.

2.8. Le corps médiéval

2.8.1. Un corps actif et acteur

« André le Chapelain, dans son Traité de l'amour courtois ¹⁹, fait dire à l'un des interlocuteurs au cours d'une discussion : « Qui peut douter que celui qui a choisi les plaisirs de la partie supérieure doit être préféré à l'autre ? Car tout ce qui touche aux autres plaisirs ne nous différencie en aucune façon des bêtes sauvages. [...] On n'a jamais trouvé quelqu'un qui fût rassasié des plaisirs de la partie supérieure ou qui fût lassé de s'y adonner » (Verdon, 2010 : 177).

Le corps, au Moyen Âge, est non seulement un corps actif, un corps qui travaille, un corps qui se doit d'être utile, qui sert la société. Cependant, l'une des grandes spécificités de cette époque est ce passage de l'homme actif à l'homme acteur. Le corps est aussi celui qui joue, se met en scène, non pas, comme l'entend Erving Goffman, au sens presque métaphorique où la vie est définie comme une pièce de théâtre. Il faut bien l'entendre au sens propre et imaginer,

⁻

¹⁹ André le Chapelain est un clerc qui a rédigé ce livre vers la fin du XII^e siècle. Celui-ci constitue une sorte de « bible » sur les règles de l'art d'aimer en codifiant et en définissant les honnêtes gens aristocratiques.

toujours dans cette idée de société ouverte, comme nous l'avons précédemment défini, que les moyens sont suffisamment apportés pour permettre aux hommes de se mettre en scène.

L'homme se bat lors de nombreux tournois organisés et met en scène, dans ces moments, son corps en mouvance. Divers tournois sont régulièrement organisés pour distraire le peuple ou des élites privilégiées : des combats sont présentés assez fréquemment. Le corps médiéval aime jouer, se mettre en scène, esthétiser ces scènes, à l'instar du modèle grec, lequel allait jusqu'au culte du corps. Clercs, nobles, tiers état peuvent trouver des occasions, lors de fêtes populaires ou d'événements occasionnels, de devenir les acteurs d'un jeu théâtral. La « fête du Faisan », par exemple, prend des allures de représentation de théâtre pour laquelle, d'ailleurs, rien sur le plan matériel n'a été négligé (costumes somptueux, ingéniosités, etc.).

« Des spectateurs d'ailleurs se tiennent sur l'estrade et les seigneurs et les dames attablées, apparaissent comme des acteurs. Le duc lui-même joue un rôle dans le spectacle » (Verdon, 2003 : 127).

Le vœu du Faisan, issu à l'origine d'une fête païenne, devient au contraire un spectacle de cérémonie chrétienne où le corps met en scène le pathétique et le grotesque.

Les clercs sont également souvent amenés à chanter, danser ou mettre en scène des cérémonies selon l'événement fêté. Avant de devenir une fête populaire et contestataire de l'ordre établi, les « fêtes des Fous » représentaient, à l'origine, des divertissements ecclésiastiques. Les membres du clergé devenaient les acteurs de scènes surprenantes, qui renversaient clairement la hiérarchie. C'est cet aspect contestataire qui mènera à une réappropriation de ces fêtes par le peuple lui-même, si bien que les autorités ecclésiastiques interdiront ces divertissements populaires. Mais il sera bien difficile de contrôler la propagation de ces « folies », ainsi que leurs dérives contestataires. Le clergé, par ailleurs, était tenu pour responsable de cela, la marche arrière n'était déjà plus possible.

Carnaval constitue également un temps de contestation de l'ordre établi en imprégnant l'idéologie religieuse et chrétienne d'un caractère avant tout profane. L'ambiance est plongée dans un esprit de farce, burlesque et débridé, et on n'hésite naturellement pas à introduire des fous dans cette fête. Cet événement aux allures chaotiques proposait des déguisements de la même allure ou plutôt sans allure, mettant en scène des ânes avec des symboles épiscopaux, des gens du peuple avec des ornements symbolisant la royauté. Le chaos sème le trouble et la confusion : les personnes ne sont plus que des personnages en scène et dissimulés par leurs masques et leurs déguisements fantasques.

Ces quelques exemples montrent combien le corps médiéval est un corps qui, quelle que soit son appartenance sociale, aime jouer et se mettre en scène, en plus d'un corps dont les plaisirs épicuriens qui y sont rattachés priment sur les plaisirs de l'esprit au Moyen Âge. C'est ce corps-là, assoiffé et même affamé, qui engendrera l'émergence de la philosophie des Lumières et qui rompra clairement avec ces insupportables pics de boulimie. Un autre besoin, non méconnu pour autant de l'élite du Moyen Âge, était alors recherché. Même si la composante intellectuelle et rationnelle ne prime pas à cette époque, cela n'empêche pas le peuple, par des moyens créatifs et même fantasques, de réfléchir et d'exprimer des idées. Audelà d'une parole fondatrice ou d'une parole ordinaire, que Jean Verdon distingue à cette époque, émerge une parole artistique et esthétique vacillant entre la parole fondatrice²⁰ et la parole ordinaire et distrayante. Le modèle oral étant le modèle dominant de l'époque, c'est l'expression artistique qui prévaut à l'expression rationnelle et écrite. La pensée écrite ne chemine pas de la même façon que la pensée orale et encore moins lorsque, respectivement, l'une est plus encline à rationaliser les idées avancées, pendant que l'autre les investit d'un pouvoir magique. C'est aussi cette société de l'oral qui va presque naturellement inviter les hommes à devenir les acteurs de leurs chimères et de leurs idéaux, et à les mettre en scène de tout leur être, mais surtout de tout leur corps.

2.8.2. Un corps proche de la nature

Parallèlement aux plaisirs du corps en tous les sens du terme, le corps agissait aussi dans cet autre tableau en aimant également se ressourcer dans la nature. Elle pouvait être une distraction pour y faire des jeux en plein air (trictrac, dés, échecs, soule etc.), mais au-delà d'un environnement envoûtant, elle savait devenir le lieu de la contemplation et de la nourriture spirituelle.

« Ah! comme le globe brillant du soleil délecte nos sens! De quel bien-être nous emplit la lumière de ce monde! Par leurs charmes admirables les fleurs nous font revivre quand nous les contemplons. Et c'est avec les plaisirs exquis que nous

-

²⁰ Contrairement à la parole banale, la parole fondatrice va du haut vers le bas et requiert, selon Jean Verdon, une mise en scène. On peut donner en exemple les crieurs qui, au service du roi, d'un seigneur ou même d'une ville, annoncent des actes publics, des ordonnances, ou encore des événements, tels que fêtes, deuils, etc.; les hérauts, qui peuvent avoir différentes fonctions, comme celles d'annoncer des tournois, des joutes en même temps qu'ils peuvent être amenés à les arbitrer, ils peuvent aussi avoir pour fonction d'avertir d'un danger, d'une guerre ou même de taire certaines informations. Avec le temps, ils deviennent des messagers dont la parole se doit d'être fiable; enfin, les prédicateurs, qui ont un rôle de transmission de connaissances religieuses, de la foi, de la morale et des mœurs, et dont le rôle peut parfois être associé au prosélytisme.

regardons les paysages verdoyants, la mer toute bleue, l'air transparent, les étoiles étincelantes » (Verdon, 2010 : 179.)

Ainsi s'exclamait Cassiodore, l'écrivain et politique du vI^e siècle. La nature dominait à cette époque, les forêts y étaient nombreuses et denses, les jardins et les campagnes prenaient la place des muses de tout homme à l'âme poétique ou en quête de spiritualité. Les espaces étaient divers et la proximité avec la nature était bien plus significative qu'aujourd'hui. En effet, c'est à cette époque que la majeure partie de la population se consacre au travail de la terre et la transforme, alors qu'avec l'industrialisation, c'est le travail des matières qui s'instaurera et dominera. Enfin, plus qu'un décor contemplatif ou enivrant, la nature peut aussi devenir un divertissement à part entière. La chasse ou la pêche y sont très pratiquées. La nourriture que celles-ci apportent ne représente pas les seules raisons de leur succès. Elles sont également pratiquées comme un loisir.

Le grand fauconnier d'un calife disait de la chasse, dans son traité de l'art des voleries rédigé en 995, que celle-ci « comporte une infinité de mérites, de plaisirs profitables, de beautés manifestes des propriétés bénéfiques pour la continence et la pureté de l'âme et la dignité des honnêtes moyens de subsistance, aux multiples saveurs » (Verdon, 2003 : 75). Elle favorise la souplesse du corps, son exercice physique, l'entrain, la gaieté du cœur. En outre, la chasse est liée à la guerre ; elle devient même un simulacre de celle-ci. Toutefois, nous dirons qu'elle est plus un loisir pour les catégories sociales élevées et un moyen de se nourrir pour le « bas peuple ».

La pêche, en revanche, est un art laissé au « bas peuple ». Elle demande plus de patience que de bravoure, et on la laisse aux bons plaisirs ou besoins des roturiers ou encore des serfs, lesquels sont souvent des professionnels de la pêche, car celle-ci nécessite malgré tout un certain savoir, une certaine technique agrémentée d'une grande patience. Chasse et pêche, deux arts différents qui font de la nature une richesse et un loisir à la fois. Elles n'attirent pas les mêmes couches sociales et permettent au final à chacune de trouver sa place au sein de Mère Nature.

3. Vers une séparation de la civilisation du travail et de la civilisation du loisir

« Deux images du travail, à deux siècles d'intervalle.

Dans le premier tiers du XIX^e siècle, une France rurale, paysanne, où le décollage industriel est à la veille de se reproduire, où la durée du travail épouse celle du jour □ bien que, dans la classe ouvrière naissante, elle commence à la dépasser \Box , où deux tiers des actifs sont illettrés, où la productivité est faible, trop faible pour que s'amorce la croissance.

Aujourd'hui, un pays urbain, où les villes, mordant sur une campagne désertée et vieillie, sont habitées par des salariés, ouvriers, employés, cadres, ces derniers ne cessant de prendre de l'importance; où la journée, la semaine, l'année sont entrecoupées de déplacements qui dissocient lieu et temps \square prépondérant \square de loisirs, et lieu et temps 🗆 minoritaire 🗆 de travail, où un actif sur cinq a un diplôme du supérieur ; où la productivité augmente à vive allure. » (Marchand, Thélot, 1997 : 9.)

Il serait bien complexe d'expliquer l'ensemble des mutations et des facteurs qui ont peu à peu amené la société moderne²¹ à se distinguer de la société médiévale, puis, toujours dans la lenteur et l'énormité des changements qui s'opèrent, qui ont laissé émerger une nouvelle société, plus contemporaine et déjà moins moderne. À défaut d'exhaustivité, nous optons pour dégager, à partir de certains temps forts ayant structuré la mentalité de l'homme moderne et de l'homme contemporain, quelques phénomènes qui nous apparaissent comme essentiels pour expliquer cette émergence d'une civilisation du travail distincte d'une civilisation du loisir. Cette séparation a, selon notre thèse, une incidence centrale dans le travail et dans la façon dont celui-ci est aujourd'hui vécu. Ces phénomènes, que nous allons bientôt décrire, ont été recueillis dans le creuset de la « révolution industrielle », que nous devrions qualifier d'avènement plutôt que de révolution. Ce dernier rend compte d'un long et lent processus d'industrialisation qui n'est que le résultat d'une foultitude de mouvements, de phénomènes précédant même le Moyen Âge et qui, à vrai dire, pourrait probablement trouver ses premières origines au commencement même de l'histoire de l'humanité.

²¹ Époque qui commence à partir de la fin du Moyen Âge (fin du XV siècle, début du XVI e) et qui s'achève globalement avec la Révolution française de 1789, laissant lui succéder la société contemporaine. Cette délimitation n'est pas universelle, c'est pourquoi nous préférons la définir et éviter tout malentendu.

Nous dirons que parler de « révolution » industrielle c'est comme vouloir donner une image d'un temps historique fort, le figer pour mieux le cerner. C'est une approche qui doit avoir des qualités qui lui sont propres. Tandis que décrire ce temps fort en tant qu'avènement, c'est préparer à une lecture qui se veut plus proche de la vidéo, parce que, avide de ses mouvements, elle vient s'installer au cœur de ses animations. Dans cette approche-ci, à laquelle nous sommes plus sensibles, nous prenons plus le temps de relier des phénomènes les uns avec les autres. Toutefois, ces deux approches étant complémentaires, nous esquisserons une photo de la révolution industrielle afin de donner un certain panorama d'ensemble pour, ensuite, nous permettre de faire ressortir les phénomènes qui méritent, selon nous, une considération particulière, car ils opèrent un réel impact dans cette séparation du loisir et du travail. Nous souhaitons également avertir des limites de cette tentative de photographier l'« événement » que représente la révolution industrielle. Un tel cliché apparaîtra plutôt dense, avec une sorte d'emmêlement un peu trop rapide des choses décrites, qui font le cadre, et peut-être aussi un peu trop insuffisant pour permettre de mieux appréhender les complexités des phénomènes reliés entre eux. Ce que l'approche « vidéographique » viendra mieux combler par son souci de compréhension à travers le mouvement. La complexité des phénomènes peut être encore plus apparente et lisible par l'approche vidéographique, toutefois elle aussi avec ses limites.

Enfin, c'est à partir des travaux d'Alain Corbin, selon une approche plus « vidéographique » que « photographique », et son ouvrage collectif sur *L'avènement des loisirs, 1850-1960* (1995), que nous avons continué à réfléchir dans ce sens et cherché à expliquer cette rupture entre le loisir et le travail, lesquels, pourtant, lorsqu'ils étaient imbriqués, avaient contribué au bonheur des hommes sans même qu'ils puissent en avoir conscience. Il était peu aisé de procéder à un découpage au premier abord simple et qui offrirait une analyse structurée, d'abord par ses bouleversements politiques, techniques, économiques, puis sociaux, mais il s'est avéré difficile de procéder ainsi, sachant que tout changement dans l'une de ces quatre sphères va provoquer une modification dans toutes à la fois et qu'elles se trouvent entremêlées les unes aux autres. C'est pourquoi nous avons choisi, après une présentation photographique de cette révolution industrielle, de nous arrêter sur des phénomènes en particulier que nous considérons comme capitaux pour comprendre cette émergence d'une civilisation du loisir et d'une civilisation du travail.

3.1. « Photographie » de la révolution industrielle

Le passage d'une société à dominante agraire à une société industrielle va représenter un tournant qui modifiera le sens et la fonction même du travail dans la société. Nous passons d'un phénomène de production à un phénomène de productivité qui va poser un certain nombre de problèmes. C'est le dur labeur des paysans, serfs ou vilains, qui a permis à une nouvelle classe, la classe bourgeoise, de naître et d'avoir au moins autant de puissance et de droits que la noblesse. Chose nouvelle, le défrichage d'une terre encore si peu fertile, au fur et à mesure des siècles défilant, permettait d'amasser des surplus de blé ou d'autres céréales qui étaient alors vendus et apportaient des gains supplémentaires. Le marchand émerge, le métier est d'autant renforcé par l'influence des Juifs et des Arabes, pour qui le commerce était déjà très répandu. Le travail des artisans, dont, pour la plupart, les ateliers étaient très petits, constitue, au même titre que celui des paysans, non seulement un travail indispensable pour la société, mais en plus une affaire de famille. Cet indispensable savoir-faire, au fil du temps, devient un espace de plus en plus important, qui dépasse le petit cadre familial, même si le savoir-faire reste un héritage de père en fils. Les premiers patrons artisans, tout comme les marchands qui ont le plus réussi et qui peuvent avoir des commis, voient le jour. Nous assistons déjà là aux prémices de l'avènement industriel.

L'industrialisation annonce clairement le clivage de la société en deux grandes entités indépendantes l'une de l'autre, du travail et du loisir, et, paradoxalement, va les élever au rang d'un monde monolithique. Nombre de tentatives de réunion de ces deux mondes témoignent de cette aspiration idéale, de cette volonté de les unifier, tentatives qui ont, certes, à plusieurs reprises pu échouer, mais cela n'a pas toujours été le cas. L'utopie des nouvelles technologies de l'information et de la communication (en particulier Internet), ainsi que nombre de pratiques intégrées dans les politiques néomanagériales ont été révélatrices de cette tendance réunifiante. Cet aspect est développé par Daniela Fernandes y Freitas, qui montre justement que le loisir n'a jamais autant envahi l'espace travail et retrouvé ses lettres de noblesse que depuis l'époque postmoderne, et particulièrement depuis l'irruption des multiples nouvelles technologies et d'Internet dans nos espaces privés et professionnels. Nous sommes aussi témoins, d'un côté, des diverses pratiques unifiantes avec l'émergence du mécénat, l'élaboration de stratégies culturelles disparates ou institutionnalisées et mêlées aux objectifs économiques, l'empiétement voulu de la culture dans le monde des affaires, la création en France, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, de comités d'entreprises (CE) ou d'établissements, dont l'impact culturel est imbriqué dans l'appareil socio-économique global.

Bref, tout ceci tend en effet à rapprocher ces deux sphères, pourtant séparées depuis la prééminence industrielle.

Et, d'un autre côté, nous assistons paradoxalement à une réduction du temps de travail, à une intensification de ce dernier et à la radicalisation des nouvelles formes d'organisation, qui amènent les individus à vouloir de plus en plus séparer leur temps de travail de leur temps de loisir, constat qui a été fortement confirmé empiriquement en 2009 par Lucie Davoine et Dominique Méda dans leur étude sur la place qu'occupe le travail dans la vie des Français par rapport aux Européens. Ce qui est certain, c'est que de nouveaux horizons du loisir se dessinent. Qu'il soit fantasmé comme un moment solitaire ou en famille, il a pour vocation d'éloigner physiquement et psychologiquement de l'espace travail. Rappelons à ce titre la définition du loisir donnée par Joffre Dumazedier et Aline Ripert dans leur travail sur *Le loisir et la ville*. Il y a en effet cette volonté de se libérer, à travers le loisir, et il se présente comme étant capable de produire des espaces hédonistiques, gratuits et personnels. Ce qui apparaît capital, dans cette définition, c'est surtout la composante hédonistique et libératoire; l'aspect personnel reste discutable dans ce sens que des activités collectives peuvent susciter autant, si ce n'est plus, de plaisir que si elles avaient été accomplies seules.

Et cette recherche de satisfaction par le groupe, le collectif, ressort de l'étude de Dominique Méda sur les valeurs intrinsèques du travail. En outre, cette recherche d'apaisement, de repos, d'oisiveté contrebalance la cadence actuelle du travail et ses exigences accrues. Cette tendance s'oppose à celle qui a longtemps accompagné nos prédécesseurs du Moyen Âge. L'homme n'a jamais été un aussi grand adepte du loisir qu'à cette époque-là où le travail était connu pour être particulièrement pénible.

La technicité faisait certes défaut, mais éducation, transmission de valeurs, expansion d'idéologies collectives, communication, échanges, vivre ensemble se partageaient et se répandaient davantage à cette époque où le loisir était indubitablement imbriqué dans le travail.

3.2. Phénomènes de mutations à l'aube du XIX^e siècle

3.2.1. Bouleversements sociaux et techniques

3.2.1.1. Progrès techniques

On ne peut pas parler de l'avènement industriel sans parler de la technicisation qui l'accompagne et qui aura bouleversé non seulement le travail, mais aussi notre rapport au monde. Nous n'allons guère insister sur les progrès apportés par cet avènement technique, ce qui ne signifie pas pour autant une certaine méfiance à son égard. Ce qui est à réinterroger, ce ne sont pas les progrès techniques en soi, mais davantage les usages faits. C'est ce à quoi, d'ailleurs, sera consacrée la seconde partie, laquelle portera sur les « pathologies de la communication » et que la technicité, au lieu de compléter nos façons de communiquer, est venue remplacer. Mais le sujet sera largement traité dans notre prochaine partie.

Ce qui va nous intéresser en revanche ici, ce sont les incidences de tous ces progrès techniques dans le rapport au temps et, par conséquent, sur les relations sociales.

Cette technicisation allant de pair avec l'industrialisation va permettre, d'une part, d'accélérer le développement des moyens de transport, de l'infrastructure, avec deux découvertes centrales au cours du XIX^e siècle. Il s'agit, à partir de 1820, de l'essor des réseaux ferroviaires avec l'Angleterre comme pionnier. Il faut surtout noter qu'à partir de cette époque, et ce, jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, le transport ferroviaire représente le moyen de transport dominant. Ce n'est donc qu'après que ce dernier se trouve détrôné par les transports routiers automobiles.

Nous parlons souvent de l'essor de l'infrastructure et de la communication sans trop nous attarder sur la découverte d'une énergie qui a permis tous ces déplacements, ces mouvements. Nous voulons parler en clair de la vapeur comme énergie révolutionnaire qui va inspirer la création des premières automobiles, de la locomotive, etc.

D'autre part, cette technicisation va aussi apparaître dans le travail, et plus précisément dans les techniques agricoles. En conséquence, nous commençons à assister, dès ces moments, à une intensification du travail, une rareté des veillées, une réduction des temps libres, une mécanisation qui, paradoxalement, augmentait parfois même le travail, puisque, comme

l'explique Jean-Claude Farcy, il faut rentabiliser à présent les machines à battre. On peut ainsi même se retrouver à travailler les jours de repos.

« [...] Les transformations des techniques agricoles ont un effet contradictoire. La suppression de la jachère accroît la quantité de travail nécessaire et, à défaut d'une main-d'œuvre supplémentaire, restreint le temps libre. L'évolution est comparable dans les vignobles où la lutte contre le phylloxéra entraîne une nette intensification du travail, allonge les journées et raréfie les veillées. La mécanisation augmente parfois la durée de travail, à l'exemple des machines à battre que les entrepreneurs veulent rentabiliser aussi le dimanche. » (Corbin, 1995 : 348.)

En bref, l'industrialisation permet non seulement l'arrivée d'une nouvelle force, d'une nouvelle énergie, qui ne se limite plus dorénavant à la force animale et humaine, mais qui devient aussi machinique et avec laquelle l'homme doit composer. Tous ces progrès (transports, communication, énergie), synonymes de vitesse, de rapidité, vont inévitablement engendrer une accélération de ce temps et rapprocher les espaces, ce qui permettra aux échanges, aux flux et aux commerces de continuer à s'accroître avec succès au fil du siècle suivant.

3.2.1.2. Vers un déclin des traditions rurales

Un écart commence à se dessiner dans ce carrefour de la vie où travail et loisir formaient l'horizon de l'homme, mais aussi de «l'homme social». Car cette nouvelle énergie machinique et cette accélération du temps, avec lesquelles il faut à présent composer, ne seront pas sans conséquence dans la construction de nouveau rapports sociaux.

En effet, tous ces progrès vont peu à peu laisser l'économie conquérir de nouveaux territoires, jusqu'à celui qui structure les rapports sociaux, ainsi que ces temps indispensables à la socialisation. Le développement des moyens de transport, de communication va bouleverser non seulement les échanges, le commerce, mais aussi exiger de nouvelles attentes en termes de productivité et accélérer le processus d'urbanisation. Qu'est-ce que ce phénomène d'urbanisation va faire du loisir ? Et quelle conséquence sur le travail, lui dont la définition ne pouvait se détacher de la société de loisir qui l'englobait ?

Les campagnes vont progressivement intégrer l'économie marchande et, dans le même temps, ce mouvement va les éloigner de ce qu'elles sont et des traditions qui les faisaient, surtout à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle. Ce sont les paysans qui vont, au fond et sans en avoir conscience, contribuer à l'émergence et à la construction d'une fondation urbaine. Ce

sont eux qui seront les ouvriers de demain. Pendant que les hommes sont occupés à produire, à l'ère de l'industrialisation, ils n'ont plus le temps ni les moyens de s'occuper à se « divertir » □ et c'est même souvent l'inverse que l'on entend dire □. Tous ces changements commencent à remplir l'esprit des hommes d'ambitions, de nouveaux rêves. Comme le fait remarquer Jean-Claude Farcy :

« L'absence de temps libre va de pair avec le rétrécissement des relations sociales, source de pause et de loisir dans le monde rural. En phase d'ascension sociale, la sociabilité s'étiole » (Farcy in Corbin, 1995 : 351).

Cet étiolement social se traduit par un effritement des coutumes, des rites, des cérémonies et du sens des fêtes, lesquels occupaient une place centrale avant et que nous avons voulu faire ressortir pour décrire le Moyen Âge, alors qu'ils pouvaient avoir valeur de purification et de renouvellement, tels que les feux traditionnels de la Saint-Jean que nous avons évoqué dans nos chapitres consacrés au Moyen Âge. Les fêtes ne sont pas seulement un moment de cohésion et de liberté d'expression. Le sens même de la fête est beaucoup dans son essence « magique ».

« Sa périodicité et certains aspects de son déroulement relèvent d'une conception du monde originale, d'essence magique, qui compte certainement pour beaucoup son caractère convivial. Elle s'insère dans une culture populaire aux traits communautaires accusés, dans laquelle travail et loisir sont liés. » (Farcy, in Corbin, 1995 : 322.)

Et toute fête s'accompagne de repas et de jeux ou d'expressions corporelles en tout genre (danse, représentations théâtrales, etc.).

« Au sortir ou à l'entrée d'une période de travail intense, elle est vécue par les paysans comme un rite de passage : période de défoulement, de décharge, des tensions et de l'angoisse accumulée, elle aussi recharge émotionnelle et alimentaire [...]. » (Farcy in Corbin, 1995 : 321.)

C'est aussi progressivement la disparition des veillées, moment essentiel de socialisation, de solidarité et du vivre ensemble. Les objets industriels vont remplacer l'artisanat de « loisir » des veillées nous rappelle Jean-Claude Farcy.

« Quand on peut acheter le bois de chauffage dont on manque et bénéficier d'un meilleur éclairage (lampe à pétrole), la veillée perd, au plan économique, sa raison d'être. » (Corbin, 1995 : 347.)

Cette irruption du technique dans le travail, cette émergence d'une troisième force, au lieu de libérer l'homme, va le soumettre de plus en plus à la loi de la productivité et de la rentabilité. L'économie va parvenir à s'emparer du territoire social et l'amenuiser. Le travail ne semble plus assurer de façon prioritaire ses fonctions de survie et de vie, comme cela a été défini pour décrire le contexte médiéval, mais il trouve ses nouvelles caractéristiques à travers les contours d'un impératif de productivité guidé par l'économie.

La technicité, qui bouleverse notre rapport du temps, va également contribuer à supprimer certains temps de socialisation.

« La moissonneuse, en mettant fin à la venue de saisonniers, fait disparaître les repas de moisson. » (Farcy in Corbin, 1995 : 348.)

En résumé, ce déclin des coutumes rurales se lit et se comprend comme le sacrifice nécessaire à l'émergence d'un mode de vie citadin, ainsi qu'à la réalisation de nouvelles ambitions et au rêve d'une certaine ascension sociale. Faut-il croire que ces nouvelles aspirations d'une vie citadine ne pouvaient se faire qu'au prix de cette longue tradition rurale? À défaut de répondre clairement, nous pouvons indiquer qu'au vu des traces laissées dans le réel, cela ne s'est pas fait sans le sacrifice d'une tradition rurale originelle, une tradition, comme nous l'avons longuement vu, qui imbriquait de manière tout à fait naturelle le loisir et le travail, et ce, en réalité, jusqu'au xx^e siècle. Ce fonctionnement de la société médiévale avait laissé ses empreintes jusque très tard. Nous verrons qu'il est récent d'observer une rupture entre loisir et travail et la montée des loisirs individuels aux loisirs collectifs. Jean-Claude Farcy le souligne clairement lorsqu'il étudie comment se manifestait le temps libre, plus spécifiquement dans les villages de 1830 à 1930, année où tous les bouleversements commencent à révéler un visage aux contours précis.

« Ainsi, à suivre rapidement les usages des différents moments du temps libre dans la « civilisation traditionnelle », on est frappé par la rareté du loisir individuel. Le temps libre lié étroitement au travail dont il rythme le calendrier, exprime, par son usage différencié selon l'âge et le sexe, les normes de la vie sociales des communautés rurales. » (Farcy in Corbin,1995 : 317.)

Or, lorsque cette imbrication n'est plus possible ou qu'elle n'est que très peu présente, le besoin d'un « temps pour soi » se fait aussitôt ressentir et un sentiment d'oppression par le travail se fait jour. Nous esquissons là une des problématiques qui traversent nos sociétés actuelles et qui touchent encore plus durement la France, puisque celle-ci est riche de toutes ces traditions et l'héritière invétérée de cette histoire.

Enfin, ce n'est pas parce que la vie rurale a cédé sa place à un mode citadin que les loisirs ont pour autant complètement disparu. Cette urbanisation a apporté avec elle une nouvelle forme de loisir. Nous assistons, à l'aube du XIX^e siècle, à une transformation des formes de loisirs qui, plus tard, après la Seconde Guerre mondiale, évoluera dans une perspective plus marchande que socialisante.

3.2.2. Conception et usage du temps en mutation

« Il est, en effet, impossible de faire l'histoire des loisirs sans savoir, fût-ce sommairement, la manière dont les temps sociaux étaient naguère perçus, représentés, symbolisés, utilisés ; sans discerner la façon dont les stratégies étaient élaborées et les luttes menées en vue de les mesurer, de les contrôler et de les maîtriser. » (Corbin, 1995 : 10.)

3.2.2.1. Politisation du temps

3.2.2.1.1. L'Organisation internationale du travail

L'Organisation internationale du travail (OIT) est créée au lendemain de la Première Guerre mondiale et se donne comme mission de faire régner la paix et la justice sociale.

Dès sa création, le Bureau international du travail (instance exécutive de l'OIT) se donne comme tâche l'organisation des loisirs des travailleurs :

« Tous les peuples, toutes les classes sociales ont intérêt, l'intérêt le plus grand, à ce que le travailleur éprouve, dans la plus large mesure possible, la satisfaction de vivre. Il faut qu'il ait sa part de jouissances. Il prendra les jouissances triviales si rien n'est fait pour situer dans son ambiance, à portée de sa main, des jouissances plus dignes. Il faut donc en trouver qui soient en harmonie avec ses aptitudes²² », (Thiesse in Corbin, 1995 : 400-401.)

L'étude d'Anne-Marie Thiesse, dans l'ouvrage sur *L'avènement des loisirs*, 1850-1960, met en exergue ce rapport entre question sociale, organisation du travail et organisation du loisir. Le social, le travail et le loisir se trouvent intrinsèquement reliés. La paix sociale internationale est la raison pour laquelle, à l'origine, l'OIT a été mise en place. Les raisons de sa création, qui sont avant tout des raisons sociales et qui régissent le monde du travail, n'ont

93

²² Déclaration du Bureau international du travail, citée *in* A. Marinus, *Les arts populaires et les loisirs des travailleurs*, s.d., Bruxelles, Service de recherches historiques et folkloriques du Brabant, p. 15.

pu mettre en marge le phénomène des loisirs qui influent sur la société, jouent sur le moral de ceux qui la composent, leur niveau d'éducation, d'instruction et de savoir-vivre.

« Il est nécessaire, pour la sauvegarde de l'ordre public, que les masses ouvrières ne consacrent pas leurs loisirs à développer les fléaux sociaux ou à fomenter des troubles. Tout moyen qui tend à les éloigner de l'alcoolisme ou la sédition contribue au maintien de cet ordre. L'éducation populaire en est un : elle offre aux travailleurs des occupations saines et, éclairant leur intelligence, les conduit à la modération²³. » (Corbin, Thiesse, 1995 : 401.)

L'organisation des loisirs devait favoriser la paix sociale et internationale, c'est ainsi que le rôle de l'OIT était également pensé. Il faut même noter que la question de l'organisation du loisir avait pris le pas sur celle de l'organisation du travail bien avant la création de l'OIT, vers la fin du XIX^e siècle, ce qui ne nous surprendra pas si l'on considère cette longue tradition du loisir imbriqué dans le travail et qui pourrait même remonter bien avant le Moyen Âge.

Anne-Marie Thiesse a raison de nous faire remarquer :

« l'organisation des loisirs est, bien sûr, l'un des domaines où s'exerce le paternalisme patronal, soucieux de s'attacher la main-d'œuvre et de contrôler les cités ouvrières. » (Corbin Thiesse, 1995 : 401.)

Notre étude nous amène à formuler les choses d'une toute autre façon et à déboucher sur une autre fonction des loisirs, laquelle n'est pas seulement l'idée que le patronat puisse mieux exercer son pouvoir sur ses ouvriers, même si cela n'est pas à nier complètement. Toutefois, ne peut-on pas affirmer, quelle que soit l'intention d'un patronat aux attitudes paternalistes, que le domaine du loisir est aussi la possibilité donnée aux salariés d'intégrer un espace de liberté et d'expression où leur propre pouvoir s'exerce et qu'il ne faut pas négliger ?

3.2.2.1.2. La réduction du temps de travail

Le travail et le loisir ont, pendant très longtemps, cohabité ensemble et partagé le même espace-temps. Cet éloignement, cette distinction du loisir et du travail est un phénomène très récent que l'on peut situer entre la Première Guerre mondiale et la Seconde. Ce phénomène est donc clairement associé aux modifications des usages du temps et à sa politisation.

-

²³ F. Bloch-Lainé, *L'emploi des loisirs ouvriers et l'éducation populaire*, Paris, Sirey, 1936, p. 15.

Avant l'avènement industriel, il semblait difficile de préciser en nombre d'heures le temps consacré au travail, d'autant que, comme nous l'avons vu, cela se confondait avec la vie personnelle, les loisirs, etc.

À la fin du XIX^e siècle, les journées de travail tournent autour de douze heures, avec des nuances selon le sexe, l'âge (enfant/adulte) et les régions (province/région parisienne; France/Angleterre/Allemagne, etc.).

À partir du XX^s siècle, des revendications sur la réduction du temps commencent déjà à investir l'espace politique, dans ce sens qu'elles sont formulées sous forme de grèves par les syndicats.

Ce n'est qu'en 1919 que les revendications seront entendues et satisfaites par l'établissement du principe dit des « trois huit ». Le principe des « trois huit » n'est, au départ, pas pris dans le sens que nous l'entendons aujourd'hui, pour traduire une organisation du travail des ouvriers qui se partagent le travail à trois, dans une journée de 24 heures. C'est cependant cette idée d'instaurer de manière équitable, huit heures de travail, huit heures de loisirs et huit heures de repos. C'est la loi du 23 avril 1919²⁴ qui va mettre en place une telle réglementation avec, comme on peut le constater, ce souci de concilier le social, le culturel et l'économique. On veut assurer un temps pour chaque chose en clivant ce temps et, indirectement, en amenant un clivage également des espaces. Mais si l'objectif de cette loi est de tenter de répondre à la crise et à la montée du chômage en faisant partager le temps de travail, elle va aussi également avoir une incidence progressive sur l'organisation du loisir.

C'est ainsi surtout dans les années trente, durant la Seconde Guerre mondiale, qu'on commence à mieux voir cette circonscription de l'espace loisir, car c'est également dans cette période que Léon Blum, socialiste, président du Conseil des ministres du Front populaire (coalition de gauche), va jouer un rôle capital dans la réduction du temps. D'une part, la loi instituant, en 1936, quarante heures de travail par semaine est promulguée. D'autre part □ et c'est aussi là un élément qui aura une grande incidence dans l'émergence d'une civilisation du

-

²⁴ Loi qui a été proposée par le gouvernement Georges Clemenceau et qui limitera le travail à huit heures par jours et quarante-huit heures par semaine, soit également un jour et demi de repos. 48 heures par semaine, cela donne 6 jours à 8 heures, soit un seul jour de repos.

loisir □, la loi du 20 juin 1936 accorde quinze jours de congés payés²⁵ à tout salarié justifiant d'une ancienneté d'un an, et une semaine pour ceux qui n'avaient que six mois. Il est intéressant de constater que cette politisation du temps n'était pas juste une réponse à des revendications syndicales, mais elle devenait une nécessité qui dépassait le cadre syndical. Comme nous le font remarquer Léon Strauss et Jean-Claude Richez :

« assez curieusement, à l'exception de la métallurgie de la région parisienne et de certaines entreprises du département de l'Oise, les cahiers des revendications rédigés par les grévistes avant le 6 juin n'évoquaient pas les congés payés²⁶. » (Corbin, Richez, Strauss, 1995 : 448.)

Cela partait en effet de l'initiative personnelle de Léon Blum.

La notion de « temps de travail » est en réalité l'expression d'une conception moderne du salariat. On évoque en effet un temps de travail par opposition, aujourd'hui, au temps de loisir, ou de ce qu'on appelle plus largement un « temps pour soi » ou encore un « temps libre », et qui peut s'étendre aussi à des temps en famille, de repos, d'oisiveté ou de toute sorte d'occupation qui n'auront plus rien à voir avec le travail.

L'avènement de la société du loisir par opposition à la civilisation du travail commence à trouver ses marques dans notre conception moderne et contemporaine du travail. Ce n'est, par ailleurs, plus le début, mais la rupture claire et déclarée entre loisir et travail.

3.2.2.2. Paradoxe d'une conception contemporaine du temps

Y a-t-il encore un sociologue, un psychologue, aujourd'hui, qui, attentif aux mutations organisationnelles et sociales, n'ait pas relevé ce paradoxe du temps? Les terrains de tous ceux qui sont intéressés par ces questions de près ne révèlent-ils pas cette tension dans le travail associée à celle du temps? Quelle est donc cette tension en question et comment l'interpréter, comment la comprendre? Car c'est là, selon nous, une question cruciale qui amène à cheminer vers les malaises qui paralysent les entreprises actuelles et à réintégrer le phénomène du stress dans son contexte.

⁻

²⁵ Précisons que Marcel Dassault, fondateur de Dassault Aviation, qui nous a servi de terrain de recherche pour notre partie consacrée à la créativité, fut le premier à accorder, déjà, en 1935, des congés payés à ses employés, donc avant même la loi du Front populaire.

²⁶ J.-C. Richez, L. Strauss (dir.), « Les congés payés », *Le Mouvement social*, n° 150, janvier-mars 1990, p. 11. Les références aux cahiers de revendication des grévistes du bassin de Creil, de Beauvais et de Liancourt nous ont été fournies par M. J.-P. Besse (lettre du 16 mars 1990).

« Perdre sa vie à la gagner », affirmait une personne dans le film *Attention, danger travail*²⁷. Cette réplique prend tout son sens dans la tension qui ressort de plus en plus dans la société contemporaine.

Perdre sa vie, c'est cette idée de perdre son temps à vouloir la gagner. Pourtant, l'homme n'a jamais travaillé aussi peu, lorsque nous mesurons cela, le quantifions en nombre d'heures. Les chiffres²⁸ ci-dessous, rappelés par Alain Corbin d'après l'étude de Roger Sue²⁹ et se rapportant spécifiquement au cas de la France, montrent de manière significative cette réduction du temps de travail qui n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui, où l'homme semble d'autant plus insatisfait de la place que le travail occupe dans sa vie :

Durée annuelle du temps de travail

1850	5 000 h
1900	3 200 h
1980	1 650 h

Durée globale du travail dans le cycle de la vie

1850	185 000 h
1900	121 600 h
1980	77 550 h

Temps de travail dans le temps de vie éveillé (%)

1850	70 %
1900	42 %
1980	18 %

En observant ces chiffres, il est indéniable que nous consacrons moins de temps au travail que cela n'était le cas durant la société préindustrielle. Un temps bien réduit si l'on est attentif à

²⁷ Film documentaire réalisé en 2003 par Pierre Carles, Christophe Coello, Stéphane Goxe, et qui présentait de manière originale la question du travail, ou, plus justement, du non-travail, lequel serait vécu par des personnes au chômage, non pas comme un handicap ou une situation stigmatisante mais tout au contraire.

²⁸ Chapitre VIII s'intitulant « La fatigue, le repos et la conquête du temps », dans l'ouvrage sur *L'avènement des loisirs*, 1850 à 1960.

²⁹ R. Sue, *Temps et ordre social*, *op. cit.*, p. 176. Roger Sue, sociologue, s'est beaucoup consacré à l'observation des phénomènes de mutations sociales, les liens sociaux et les loisirs.

l'évolution de la réduction de travail entre 1850 et 1980, mais 28 fois plus productif³⁰ en 1995 qu'en 1830! Et depuis l'industrialisation, la réduction du temps de travail s'est faite progressivement, comme nous l'avons vu. Si le temps de travail est plus court, pourquoi ce dernier est-il vécu encore plus durement que lorsque celui-ci était non quantifiable tant il était omniprésent dans la vie des hommes ? Pourquoi est-ce lorsqu'on consacre le moins de temps au travail qu'il apparaît encore plus envahissant et plus douloureux ?

Alain Corbin, qui s'est tout particulièrement intéressé à l'avènement des loisirs et qui en mesure toute l'importance, nous amène sur une piste qui répond à ce paradoxe :

« Ces discordances rappellent que produire du temps n'équivaut pas à en libérer l'usage. L'essentiel, dans cette perspective, serait non pas que le travail occupe moins de temps, mais qu'il occupe moins les esprits. » (Corbin, 1995 : 18.)

Ainsi, l'hypothèse que nous formulons depuis le début est que cette désincarnation du loisir dans le corps même du travail a contribué à faire émerger un nouveau type de pénibilité : « une pénibilité psychologique³¹ ». L'accumulation de nouvelles contraintes dans le travail de ce siècle, s'accompagnant de cette perte d'*otium* telle que vécue dans la société médiévale et post-médiévale, a fait émerger une nouvelle forme de souffrance.

Quelle est la perception actuelle du temps, alors que nous avons bien décrit ce temps d'antan? Ce temps qui semblait plus souple, plus malléable et surtout plus lent; ce temps qui était soumis à la contrainte du « temps » (au sens climatique du terme), qui avançait lentement au gré des saisons et des seuls caprices de Mère Nature.

« L'absence du temps contraint et minuté de la machine, la nécessité de suivre le rythme biologique de chacun (en particulier le rythme respiratoire) font que le travail est relativement lent³² et autorise une marge d'improvisation et de liberté. » (Farcy, Corbin, 1995 : 307.)

Qu'est-il devenu aujourd'hui? Le temps moderne est un temps de la précision et de la rigueur, un temps chronométré, millimétré, calculé et soumis non plus à la nature, mais aux contraintes informatiques, machiniques

-

³⁰ O. Marchand, C. Thélot, *Le travail en France, 1800-2000*, Paris, Éditions Nathan, 1997, p. 10.

³¹ Patrick Légeron, psychiatre qui dirige un cabinet de conseil dans les problèmes de stress au travail, parle de « pénibilité psychologique » pour décrire le travail actuel dans l'étude de 2011 menée par Radio France et publiée sous l'intitulé « *Quel travail voulons-nous ?* » Jan Krauze, avec la contribution de Dominique Méda, Patrick Légeron et Yves Schwartz, illustrations par Muzo, Paris, Éditions des Arènes, 2012, p. 44.

« On connaît, pour reprendre l'expression de Michelet, les « servitudes » de l'ouvrier « dépendant des machines », un rythme de travail régulier et continu, de tâches répétitives, une totale dépendance à l'égard de l'employeur. »

Et Jean-Claude Farcy d'ajouter à juste titre :

« Une telle aliénation dans le travail ne pouvait qu'engendrer, à terme, la recherche d'un loisir de compensation, à conquérir sur et contre le temps de travail » (Farcy, Corbin, 1995 : 306.)

Ce temps découpé, qui veut se partager avec équité en différents temps et limiter le temps de travail, lequel se voudrait moins envahissant, qui laisserait d'autres temps remplir nos espaces, des temps de loisirs, des temps de repos... mais ce paradoxe est fermement là et rend ce temps, moderne encore plus difficilement gérable.

« La semaine se partage, de plus en plus consciemment, entre le temps pour soi et le temps destiné au patron. En bref, une découpe du jour en séquences spécifiques en vient à briser l'harmonie des rythmes antérieurs.

Parallèlement, de nouvelles exigences d'exactitude s'imposent. Le processus déborde très largement le domaine de la manufacture et de l'atelier. Au fil des décennies, la société occidentale tout entière se trouve soumise au temps mesuré de l'horloge, puis de la montre. » (Corbin, 1995 : 16.)

En effet, les progrès techniques que nous avons esquissés entraînent une nouvelle perception du temps, un temps aux rythmes accélérés. Au rythme biologique s'était substitué un nouveau rythme, au diapason des moyens de communication inventés et sans cesse perfectionnés. Les mouvements lents des paysans ou artisans d'antan se sont peu à peu estompés derrière le phénomène d'industrialisation qui transformait ces mouvements en gestes de plus en plus rapides, répétitifs et moins libres pour, ensuite faire place à cette ère éclair, cette ère de l'urgence, de l'immédiateté, de la réactivité ici et maintenant, d'une vitesse intériorisée et qui dépasse les aiguilles d'une montre, une montre qui nous informe à la seconde près.

Cette perception ne laisse plus déguster ce temps qui, dans cette intériorisation de mouvements, de rythmes en mode éclair, donne ce sentiment que les jours se rapprochent plus encore de la nuit; que la jeunesse rattrape si vite la vieillesse; que la vie, malgré une meilleure espérance de vie, est furtive et collée à la mort. Tels sont les contours affirmés du paradoxe du temps. N'est-ce donc pas contre cela, contre cette nouvelle perception du temps

³² Sur la lenteur du paysan en ville, *cf.* les remarques de P.-J. Hélias, *Le cheval d'orgueil, Mémoires d'un breton du paysbigouden*, Paris, Plon, 1980, p. 506.

accéléré se greffant aux nouveaux mouvements techniques de communication, que la réduction du temps ne sait rivaliser ? Ce n'est, au final, pas le laps de temps qui dérange, mais son mouvement, son rythme qui oppresse.

3.2.3. La pensée rationnelle et formalisante

3.2.3.1. Rationalité intellectuelle versus rationalité créative

Ce temps moderne découpé et millimétré est un temps rationnalisé. Et comme dans tous les domaines où la rationalisation fait son entrée, elle aspire à favoriser une maîtrise du temps, des choses, du monde. Un tel dessein supprime tout espoir de préserver une part de la spontanéité, de l'imprévu et de cette « essence magique » décrite par Jean-Claude Farcy et qui a longtemps accompagné les hommes dans leur vie, à travers leurs coutumes, leurs rites, leur tradition festive et leurs modes d'expression en tout genre (par le jeu, le théâtre, le sport, la prière). La pensée rationnelle, largement adoptée par la conception moderne du travail, préfère dominer sans conteste l'éveil des sens et, au lieu de n'intervenir qu'en complémentarité, elle ne se sent exister que dans l'écrasement des sens. Cette tendance à la rationalisation n'a d'intérêt et de pouvoir qu'en complémentarité, en cohabitation avec le domaine des sens et de l'émotionnel. Cette articulation n'est pourtant possible que dès lors qu'on admette qu'il puisse exister dans la pensée et les interactions humaines tout un monde qui ne se soumet ni ne se plie aux règles de calcul, de maîtrise et de contrôle.

C'est tout cela que la culture des loisirs et des coutumes n'a eu de cesse de nous peindre. C'est en cela aussi qu'il y a une spécificité du travail dans les époques antérieures et qui viennent contraster avec les sociétés modernes. On peut dire qu'auparavant, l'homme était autant dévoué à son travail qu'aux moments de loisirs. Cette culture, ce culte du loisir s'estompe peu à peu pour aujourd'hui être écarté voire éradiqué du travail et ce, malgré même l'invention de comités d'entreprises censés les dynamiser, par leur rôle dans le renforcement de la culture (art, sport, etc.). Tout cet éloignement observé aujourd'hui conduit à développer des réflexions, des études ou encore des pratiques luttant contre cette séparation du travail et du loisir et cherchant *a contrario*, à réconcilier ces deux mondes du rationnel et du sensible, de la culture/art et de l'économie/entreprise. On peut, par exemple, évoquer pour cela les pratiques de mécénat culturel, lesquelles montrent cette volonté de concilier les deux et qui, bien que ne partant exclusivement que d'une politique de la direction, peuvent contribuer à développer un espace de liberté et d'expression des salariés. De nombreuses grandes

entreprises se sont laissées entraîner dans ce défi pas toujours compris et suscitant par ailleurs de la méfiance, car, une fois de plus, parfois perçu par les employés comme une nouvelle stratégie mystificatrice et élaborée dans le but de les soumettre davantage et d'extirper d'eux chaque fois plus aux seules fins productives.

Dire que le fonctionnement rationnel, inspiré par la philosophie des Lumières, domine de plus en plus les sociétés modernes n'est pas une révélation nouvelle. En revanche, on ne peut pas ne pas laisser nos pensées s'échouer à travers cette tendance à la rationalisation *stricto sensu* et y trouver de nouveaux éléments précisant ce chemin de l'indépendance emprunté par le loisir et représentant plus spécifiquement une société moderne.

Rationaliser, c'est certes préméditer, calculer, mesurer, maîtriser, comme on en convient plus aisément dans nos déductions, mais c'est aussi et surtout formaliser, c'est-à-dire rendre visible et à la fois matérialiser. Que fait-on donc de ce qui appartient à l'intangible ? Deviendrait-il non recevable, alors qu'il se réfère au domaine du sensible et de l'émotionnel, lieu principal qui ne peut être évité par l'humain ? Il faut s'aventurer dans ce questionnement avec beaucoup de prudence, car il ne s'agit pas de prouver l'antinomie de deux modes de pensées (rationnel *versus* sensible) ni même de se contenter de démontrer les vertus d'un tel mariage. D'ailleurs, nous serons plus tranchée sur ce point, car il ne s'agit pas d'un mariage auquel il faille promettre un avenir heureux, mais d'une articulation indispensable, vitale, permettant à l'homme de s'épanouir, dans son travail et dans tous ces autres espaces qu'il se trouve habiter. Ce postulat, s'appuyant sur les sociétés de loisirs antérieures aux sociétés modernes, ne rompt toutefois pas avec un fonctionnement rationnel et privilégié par nos sociétés actuelles.

Les arts, la méditation, la contemplation et l'ensemble des loisirs répondaient à une certaine forme de rationalisation, mais pas comme nous l'entendons au sens moderne, lequel réduit cela à l'intellect *stricto sensu*, au *logos* pur, et que Max Weber (1864-1920) appelait « rationalité instrumentale. » Naturellement que la société médiévale intellectualisait peu ! Il n'empêche que cela ne signifie pas qu'elle n'empruntait pas les voies de la rationalisation, que nous pensons atteignable par le processus créatif et non pas qu'intellectuel. À l'origine et même si on peut imaginer que les sociétés modernes ont pu la détourner de son essence pour en faire surtout un moyen de contrôle et de gestion soumis aux lois du profit, elle est une quête vers la connaissance, le savoir. Dans ce sens, la rationalisation est un processus qui va tenter de rendre visible l'intangible, et non seulement de l'éclairer mais, aussi de lui donner corps, ce qu'on pourrait résumer par le verbe « formaliser ». La rationalisation, en tant que

processus qu'il ne faut réduire à un aspect exclusivement intellectuel, est en réalité ces détours, ces passages qu'elle affectionne particulièrement avant de révéler cette mise en forme, cette possession d'un corps matériel à travers les arts, les chiffres, les mots. Si la rationalisation créative est préférée aux époques antérieures, elle perd de sa légitimité dans les sociétés modernes, lesquelles préfèrent la remplacer par la rationalité intellectuelle et instrumentale.

3.2.3.2. Le processus de formalisation

Force est de constater que ces deux types de rationalisation, censés aller de pair, font jaillir également deux formes différentes de formalisation. Non pas que nous soyons nourris par le seul regard duel, mais il va de soi qu'une rationalisation intellectuelle n'aura pas les mêmes résultats à l'arrivée qu'une rationalisation créative, dont les détours et les finalités diffèrent fondamentalement.

En effet, pour la rationalisation intellectuelle, la conscience précède l'action et c'est elle qui va amener clairement à construire, développer des espaces formels. La formalisation issue d'une intellectualisation au sens strict est un résultat logique, calculé, qui ne peut ainsi jamais être le fruit d'un hasard. Aspirant à la perfection, sa finalité est de renforcer le contrôle et la gestion instrumentale.

Pour la rationalisation créative, c'est au contraire l'action inspirée ou hasardeuse qui peut amener vers un éveil de la conscience. Quelque chose, quelques formes se construisent à l'insu des consciences et cette mise en forme ne se fait que progressivement. Ici, la formalisation diffère beaucoup de celle issue d'une rationalisation intellectuelle, laquelle domine nos modes de pensées et d'actions actuels. Et c'est une distinction dont il faut tenir compte car elle modifie la conception des loisirs et fait jour à une conception moderne qui transforme également la pratique des loisirs multiformes et nos attentes à leur égard. Dans ce cas-ci, la formalisation n'est pas prise dans le sens que nous lui connaissons et qui est souvent issue d'une rationalisation intellectuelle. Il y a formalisation dans ce sens que ce qui est *a priori* intangible va prendre corps, forme, dans une matière que l'on va appeler « espace³³ » et

-

³³ Ici, le mot espace est à prendre au sens large, car il peut aussi bien faire référence à un espace au sens premier qu'à un objet, un mot, une partie d'un corps ou un corps tout entier, où les éléments de la formalisation vont se déposer et prendre forme. Ce qui n'est en revanche pas réellement le cas dans la rationalité intellectuelle, laquelle se ferme dans des espaces au sens littéral du terme ou des supports techniques et à des fins gestionnaires.

où se déposera cet intangible, mais le tout indépendamment de la conscience. C'est là une véritable opposition avec la formalisation issue de la rationalisation intellectuelle, qui réside dans la conscience et l'action.

La formalisation de la rationalité créative devient ainsi le résultat d'un processus de découverte non calculé, non maîtrisé. Ce qui ne veut pas dire pour autant que la formalisation issue d'une rationalisation créative parte de rien et aille dans tous les sens ; elle peut être, au départ ou à un moment, réglementée, mais à tout moment il lui est possible de sortir d'un cadre fermé et de dépasser celui-ci. Aspirant au jeu, sa finalité est la découverte, le plaisir et l'enrichissement expérientiel. Cette formalisation rappelle la notion d'œuvre telle que définie par Hannah Arendt dans *La condition de l'homme moderne* (1958), qui se distingue de la notion d'action comme « énergie productive », résultat. L'œuvre est tout ce détour fait pour exprimer des choses à l'origine intangible. Comme l'explique Hannah Arendt, le début du processus de l'œuvre est dans cet intangible, ce fugace, que la mémoire (comme éveil de conscience) prépare à la matérialisation. Car l'œuvre exige un matériau sur lequel on l'exécutera et qui la fabriquera. L'activité de l'*homo faber* sera transformée en « objet-dumonde ».

« La vie humaine, en tant qu'elle bâtit un monde, et les choses produites, qui à elles toutes forment l'artifice humain, sont plus ou moins du-monde selon qu'elles ont plus ou moins de permanence avec le monde. » (Arendt, 2012 : 135.)

L'envahissement de la rationalisation intellectuelle au détriment d'une rationalisation créative amène donc à la création d'un espace au sens strict, qui invite de moins en moins les individus dans les entreprises à laisser leur spontanéité s'exprimer, le plaisir venir et la découverte par le jeu s'installer. Il y a un temps pour tout et même le temps du formel est donné à un moment, à un endroit précis, pour des raisons précises. Ce temps, qui promeut l'équité, apparaît de plus en plus étriqué, donnant l'impression aux salariés d'être plus enfermés par cette approche d'encadrement et de réglementation. Même si la montée de la rationalisation intellectuelle s'est faite progressivement, on la situe dans le moment où le loisir a commencé à obtenir un statut indépendant du travail, c'est-à-dire que son hégémonie est apparue après la Seconde Guerre mondiale.

Les enquêtes d'Anne-Marie Thiesse, qui a été à l'écoute des récits de vie de travailleurs appartenant à la classe populaire des années 1890 à 1930, révèlent à ce sujet des éléments très intéressants. Elles révèlent d'abord cette différence nette des générations nées avant la

Seconde Guerre mondiale et celles nées après. La rationalisation intellectuelle a entraîné une formalisation des loisirs qui s'éloignait du processus de découverte et de jeu. Cette rationalisation intellectuelle a fait prendre conscience de l'importance du loisir et a entraîné une formalisation de celui-ci en lui assurant un espace indépendant, cadré et réglementé. Pourtant, du Moyen Âge jusqu'avant les années trente, les loisirs sont loin d'être inexistants, mais ils étaient moins formels et moins rationalisés (intellectuellement). Nous ne le dirons pas aussi bien qu'Anne-Marie Thiesse, qui nous a révélé les résultats de ces précieux témoignages des anciennes générations dans leur gestion du travail et des loisirs.

« À dire vrai, la partition entre le temps de travail et le temps de loisir n'est pas si tranchée. Avec la rationalisation et la formalisation du travail industriel, il a semblé que la différenciation était claire. En fait, la "monoutilisation" du temps ne concerne pas la vie privée, domestique ni la totalité des activités professionnelles. » (Corbin, Thiesse, 1995 : 422.)

Car, en effet, cela se faisait naturellement dans le travail et sans cette prise de conscience :

« Le commerçant qui lit son journal entre deux clients, la ménagère qui jette un coup d'œil au feuilleton en surveillant la cuisson de la soupe, la jeune fille qui au retour de l'usine s'attarde à écouter un chanteur des rues ne s'arrêtent pas de travailler et ne prennent pas formellement de temps de loisir. Donc, paradoxalement, il y a tout à la fois réalité d'une pratique et absence d'une perception de cette dernière » (Corbin, Thiesse, 1995 : 422-423).

Dans les entretiens d'Anne-Marie Thiesse, les témoignages des travailleurs insistaient souvent sur ce fait qu'ils travaillaient sans arrêt et n'avaient pas le temps de s'amuser. Pourtant, comme elle le fait remarquer :

« "On travaillait tout le temps", mais pas uniquement, pas continûment. Vies vouées au travail, certes, mais où le loisir se glissait aussi... L'évolution historique, en ce domaine, ne se mesure pas seulement à travers la réduction progressive du temps pris par le travail rémunéré: le changement se fait aussi dans la perception des pratiques qui indique un seuil qualitatif important. Et, dans les classes populaires, la reconnaissance d'un temps "pour soi" indique peut-être une différence profonde entre les générations nées avant et après la Seconde Guerre mondiale, la rupture étant probablement encore plus nette pour la moitié féminine de la population. » (Corbin, Thiesse, 1995: 423.)

3.2.4. De la récréation à la re-création

« Au fil des décennies, s'est imposée la nécessité d'élaborer de nouvelles logiques des usages du temps, de nouveaux modes de calcul de sa déperdition.

Tout cela contribue à placer le loisir au centre du faisceau des désirs, des attentes et des regrets. » (Corbin, 1995 : 9.)

Nous avons vu que des bouleversements techniques, sociaux, une politisation du temps développant une nouvelle conception et un nouvel usage de celui-ci, ainsi que la montée de la pensée rationnelle instrumentale contribuèrent fortement à séparer travail et loisir et à en faire deux civilisations distinctes dans lesquelles tous les rêves, les désirs des individus viennent se cristalliser.

Loin d'être exhaustive dans la description des phénomènes qui ont joué un rôle dans l'émergence de ces deux civilisations et leur affranchissement l'une de l'autre, nous avons particulièrement insisté sur l'environnement qui a eu des effets sur le travail et le loisir. Nous avons en effet insisté sur les mouvements externes qui ont eu un impact sur cette séparation de ces deux mondes qui, auparavant et jusque depuis peu, ne faisaient qu'un seul et même monde. Travail et loisir se confondaient et se co-fondaient. Toutefois, nous ne pouvons parler de cette séparation sans tenter d'en décrire, au moins partiellement, les bouleversements internes qui ont pénétré d'abord le loisir et ont nécessairement eu des répercussions sur le monde du travail d'aujourd'hui, ce que nous approfondirons tout au long des prochaines parties. Car ne perdons pas de vue que tout ce détour par le loisir, avant de nous aider à comprendre ce que la créativité a à nous apprendre, est d'abord un moyen de cerner le travail, de le lire à travers ses évolutions, ses transformations.

Ces mutations autour du loisir, scindant le temps et régulant son usage, ont entraîné, seulement depuis peu, au cours du xx^e siècle, ses plus grandes secousses internes. Qu'est-ce que cela signifie ? La vraie question n'est pas, selon nous, tant de continuer à se demander si les temps d'oisiveté ou tous loisirs oisifs sont des temps pauvres ou, au contraire, également importants, ni comme cela arrivait souvent, de démontrer chaque fois mieux combien ces temps passifs sont stériles et improductifs. Même si ce n'est pas vers ce terrain que nous souhaitons nous aventurer, nous répondrons malgré tout au passage que l'existence de ces temps, aussi passifs soient-ils, a sa raison d'être. En d'autres termes, nous rejoignons volontiers l'idée darwinienne où le besoin crée l'organe. Ainsi, ces temps que l'on qualifie d'indigents répondent nécessairement à un besoin humain et correspondent à des temps de régulation, ces temps d'oisiveté qui expriment ce même besoin que lorsque l'ouvrier ralentit

ses gestes ou laisse ses pensées écraser, le temps d'un instant, ses performances productives, ces temps que l'organisation scientifique du travail ont voulu anéantir, car ennemis de la productivité, mais qui restent, selon nous, des temps de régulation nécessaires pour maintenir cette productivité et le mieux-être des ouvriers.

Ces phénomènes « sismiques » internes dont nous parlions se réfèrent à l'essence même du loisir, laquelle en a été modifiée et continue dans la transformation même de sa valeur intrinsèque. Après avoir décrit les phénomènes externes et environnementaux, nous sommes en mesure de nous interroger sur ce que ceux-là ont fait au loisir \square et au travail ! \square

Alain Corbin nous apporte une réponse pertinente à ce propos lorsqu'il décèle deux types de loisirs, ceux qui relèvent de la « récréation » et ceux qui se sont orientés vers une « recréation ».

« Travail et loisirs forment un système ; tout bouleversement de l'un affecte l'autre. Le temps libre de l'ouvrier ou de l'agriculteur continua longtemps d'être pensé sous le modèle de la simple recréation des forces de travail, fruit de l'extension de ce temps marchand, dont Jacques Le Goff a souligné l'ascension au sein du monde médiéval. [...] Il apparaissait aussi comme un temps consacré à l'accomplissement du devoir rituel. Religion, fête, jeu et restauration de la force de travail continuaient d'être étroitement liés. La pratique religieuse produit subtilement un état d'effervescence, la plongée dans un élément d'irréel et de poésie, et donc une détente qui au sein des sociétés rurales notamment, facilitait la récréation. » (Corbin, 1995 : 17.)

Avant de définir ces notions de récréation et re-création, il convient de revenir sur la notion de « force travail » utilisée par Alain Corbin. Si celle-ci a commencé à émerger durant la société médiévale, elle n'a véritablement atteint tout son sens que dans la société moderne, avec l'arrivée du capitalisme et de ses connivences manifestes avec le profit et la productivité.

« Cette productivité ne réside pas dans les produits du travail, mais dans l'"énergie" humaine que n'épuise pas la production de ses moyens de vivre et de subsister, qui peut au contraire produire un "surplus", c'est-à-dire plus qu'il ne faut pour sa "reproduction". » (Arendt, 2012 : 128.)

Cette « incursion » de la valeur marchande dans le travail, lequel a longtemps été rattaché au loisir, va également contaminer ce dernier. Le plus grand théoricien moderne du travail, Karl Marx, avait vu dans la productivité la clé du travail moderne et « c'est à cause de sa "productivité" que le travail à l'époque moderne, s'est élevé au premier rang » (Arendt, 2012 : 127). Malgré ce mouvement de détachement du travail et du loisir, la propagation d'une telle

conception moderne du travail n'a pas empêché sa propagation dans le monde du loisir. La valeur marchande va également toucher le loisir et amener à réinterroger le rôle des loisirs de masse émergents dans la société de consommation actuelle.

Dans le domaine du loisir, la montée de la valeur marchande suscite débats et polémiques. Émergent les critiques de cette culture de masse qui connaît les mêmes oppositions que celles concernant l'industrie culturelle³⁴.

« Ces critiques reprochent à la culture de masse sa standardisation, son caractère mercantile, sa force conquérante, jugée abrutissante. Ils la perçoivent comme la reproduction des jeux de l'arène antique. Ils voient en elle un outil de stérilisation de la pensée et de la réflexion, une forme d'asservissement aux professionnels du loisir, un instrument de domination symbolique » (Corbin, 1995 : 21).

Tandis que les partisans de cette culture de masse considèrent ces critiques comme fondées sur un jugement de valeur et partial. Selon eux, ces critiques réitèrent toujours les mêmes angoisses et alimentent les inégalités avec propagation d'une culture savante et élitiste ne tenant pas compte de la masse populaire et de ses désirs. Disparité, dynamisme et créativité sont pourtant toute la richesse de cette culture de masse qu'on ne peut continuer à récuser de manière presque obsessionnelle.

Il devient, selon nous, nécessaire de dépasser ce débat en invitant à réfléchir sur les loisirs dans leur dimension de plaisir, d'expérience, de jeu. Il est manifeste qu'il continue d'exister, aujourd'hui comme hier, des loisirs dont la seule finalité reste le plaisir, qu'ils soient issus d'une culture de masse ou encore qu'ils rappellent d'anciennes traditions coutumières et festives. Même si la valeur marchande et la force de travail semblent « infester » l'univers du travail, elles sont, selon nous, la sphère la plus résistante à cette épreuve de la productivité, car elles possèdent en elles les germes de la créativité, elle-même étroitement liée à la vie. Dans tout loisir, considéré comme une perte de temps, un temps vide, oisif ou, au contraire, comme un temps actif et stimulant; considéré encore comme pauvre ou riche; savant ou populaire; élevé au sommet de l'éducation et de l'instruction ou, au contraire, rabaissé dans les abîmes de l'abrutissement et de l'infantilisation, il y a et il reste dans le loisir toujours cette même et unique volonté de faire découvrir le plaisir.

-

³⁴ Walter Benjamin est l'un des principaux critiques de l'industrie culturelle. Ses réflexions ont été publiées en 1955 dans son essai *L'œuvre d'art à l'heure de la reproductibilité technique*. C'est là qu'il développe sa célèbre théorie sur la notion d'aura qui, selon lui, ne peut exister dans les œuvres issues de la culture de masse, car sa spécificité est précisément d'être singulière, unique et non reproductible.

Cela ne signifie pas toutefois que l'intrusion de la valeur marchande ne modifie pas peu à peu son essence du loisir. Si, à l'origine, l'essence du loisir répond à l'instinct humain et que les émotions et bienfaits qu'il procure sont indéniables, il n'est pas à l'abri des pratiques de marchandisation et des ambitions matérialistes. Au contraire, c'est parce qu'il sait offrir du rêve, parce qu'il parle de manière universelle aux hommes qu'il attire le monde des affaires et de l'économie. Et, après tout, est-il condamnable de vendre également certains rêves, de leur donner une valeur pécuniaire? Chacun sera libre de trancher à ce sujet, il n'empêche que la réalité n'a pas attendu que chacun ait le temps de répondre à cette question qui fait probablement appel aux valeurs de la sensibilité et de la morale des individus. Cette réalité est que les loisirs ont bien intégré, au même titre que le travail, le monde du profit et de la marchandisation.

Ce qui, en revanche, nous interroge, dans le cadre de cette étude, c'est de savoir où se situent précisément les changements de l'essence du loisir alors que celui-ci continue à défendre son territoire de plaisir et d'expérience humaine. Le loisir a différents visages et, même s'il continue de nous faire explorer l'univers de l'*otium*, il lui arrive aussi de se perdre parfois dans les valeurs marchandes imposées par le travail de la productivité. C'est là qu'interviennent les notions de récréation et re-création. Lorsque le loisir garde son côté récréatif (de récréation), encore défendu comme tel par les États-Unis, lesquels ont été un véritable laboratoire du loisir de masse contemporain, comme le fait remarquer Alain Corbin, il continue d'être *otium*. C'est lorsqu'il glisse, en suivant par mimétisme les orientations du travail moderne, vers la « re-création », c'est-à-dire la reproduction de la force de travail, de l'énergie productive, qu'il se perd et se charge d'ambiguïtés.

Il n'empêche qu'il reste encore beaucoup de moyens de découvrir le loisir comme moyen d'expression, lieu de vie et d'« en-vie », car il est précisément structuré par le jeu et le mouvement, mais non insensible aux évolutions de son environnement, certes. Outre-Atlantique :

« [...] la lutte a été longtemps menée contre le mauvais loisir, contre les menaces de perversion qu'il recelait. Longtemps, la recherche du bon loisir, l'exaltation de ses vertus préventives et thérapeutiques se sont imposées. Mais deux notions originales et fortes ont, ici, structuré l'action et le débat. La première relève de ce que l'on regroupe sous le terme de play (jeu) et de play movement » (Corbin, 1995 : 14).

La seconde notion est celle de « recreation » (récréation), qui évoque :

« l'aspect ludique du plaisir procuré par le loisir et son institutionnalisation sous forme de jeu » (Corbin, 1995 : 15).

C'est à partir de là que la question des loisirs devient nécessaire pour comprendre le travail et, inversement, ce que les mutations du travail peuvent faire au loisir qui n'a, au départ, pour seule et unique mission que de faire découvrir le plaisir sous toutes ces formes. Mais lorsqu'il se perd dans la productivité et la force de travail, il devient plus une défense contre des agressions externes. Ainsi, nous en venons à réintroduire le loisir dans sa phase d'*otium* quand il est en adéquation avec sa valeur intrinsèque, ou comme défense, quand celui-ci est poussé à se perdre dans les méandres de la productivité comme la seule valeur du travail aujourd'hui. *Otium* ou défense, il reste néanmoins que le loisir soit garde les germes d'une créativité aux vertus préventives et thérapeutiques □ quand il est défense □, soit représente un moment qui répond à cet instinct de vie et de plaisir de la vie.

4. Émergence du stress dans le travail contemporain

« Que se passe-t-il donc ? Quel est ce mal étrange ? Nos conditions de travail sont loin d'être aussi pénibles qu'au temps de Zola. Des technologies toujours plus perfectionnées se développent pour nous soulager des tâches les plus ingrates et améliorer la communication entre nous. Nos horaires de travail diminuent régulièrement, pour laisser une grande place à notre vie privée et aux loisirs.

Et pourtant! Tous les indicateurs sont au rouge. Si paradoxal que cela puisse paraître, le stress au travail atteint des sommets inégalés. » (Légeron, 2003 : 9).

Comment tenter d'apporter un regard sur le travail contemporain sans aborder le stress qui en découle et en fait une spécificité de la société actuelle, laquelle envahit de plus en plus aujourd'hui l'espace travail. La pénibilité physique, qui touchait autant l'époque médiévale que l'époque prolétarienne encore récente, s'est peu à peu estompée pour laisser place à une pénibilité avant tout psychologique. Même si le rapport d'information³⁵ sur la pénibilité au travail de Jean-Frédéric Poisson (député et philosophe), de mai 2008, relève jusqu'à cinq types de pénibilité, comme la plupart des chercheurs, nous en distinguons deux principaux. Non pas que ceux-ci ne soient pas pertinents, mais ces différentes catégorisations ne nous sont pas nécessaires dans le cadre du questionnement qui nous intéresse. Notre réflexion portant sur le travail à travers l'étude des loisirs comme héritage sociohistorique et contexte qui a longtemps accompagné le travail, ceci nous permet toutefois d'observer ce glissement manifeste d'une pénibilité physique touchant davantage un temps antérieur, et en réalité si peu lointain, d'une pénibilité psychologique qui fait corps avec le stress émergent.

Notre approche du travail, à travers cet héritage sociohistorique du loisir, modifie notre regard sur le travail d'antan et n'est pas sans incidence sur la façon d'appréhender le phénomène de stress et/ou de souffrance au travail. Mais qu'est-ce que cela nous apprend sur les alternatives contre ce fléau des temps modernes, si tant est que nous puissions en défendre quelqu'une? Aussi, ce que nous appelons « alternative » peut être également compris comme mode de prévention, voire de « remédiation » (dans le sens de remédier) au stress et à la souffrance au

³⁵ Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement par la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la pénibilité au travail, et présenté

culturelles, familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la pénibilité au travail, et présenté par le député Jean-Frédéric Poisson à l'Assemblée nationale le 27 mai 2008, n° 910. Les cinq types de pénibilité que le rapport fait ressortir sont les pénibilités physique, psychologique ou mentale, relationnelle, subjective ou vécue et objective, réductible et irréductible.

travail et avec la prudence de ne pas lire cette réflexion comme la révélation d'une panacée de tous les maux au travail. Pour ce faire, nous allons d'abord définir le stress, en livrer les conséquences les plus connues et les plus médiatisées. En revanche, c'est dans notre seconde partie que nous traiterons des conséquences plus en détail, et surtout des causes, selon le prisme de la communication et des relations sociales et humaines à l'intérieur des entreprises. Ainsi, il apparaît, dans un premier temps, nécessaire de définir le stress en esquissant une réflexion sur ses ravages, autant sur les individus que sur le travail et l'ensemble des organisations sociales, même si, au départ, il peut s'agir essentiellement d'organisations à des fins économiques. C'est à partir de ce bref paysage que nous pourrons ainsi intégrer l'univers de l'entreprise et poser notre regard sur les dysfonctionnements communicationnels internes qui savent mettre au centre les liens sociaux et humains entre les acteurs de l'entreprise.

4.1. Définition du stress

Annie Moch³⁶ et Patrick Légeron³⁷ offrent un aperçu et des approfondissements pour définir et comprendre le stress. Qu'il s'agisse respectivement d'une approche cognitiviste avec une volonté de comprendre ou d'une approche managériale pour agir avec effectivité, on peut y puiser l'histoire même du stress : de ses réactions sur le plan organique en passant inévitablement par ses effets psychologiques (individuels et collectifs) et s'observant de manière plus générale à travers l'environnement (A. Moch) ou plus précisément au sein de l'organisation (P. Légeron).

Il n'est pas question pour nous d'adopter une approche cognitiviste ou managériale mais de dégager avant toute chose, dans cette partie, une définition à la fois générale et détaillée du stress, sans le risque de dispersion.

-

³⁶ A. Moch, *Les stress de l'environnement. De la perception au stress*, Paris, Presse universitaire de Vincennes, 1989, p. 55-56. Annie Moch est professeur de psychologie ; son travail entre dans le champ de la psychologie de l'environnement et de la psychologie cognitive.

³⁷ P. Légeron, 2001, *Le stress au travail*, Paris, Odile Jacob, 2005, p. 132. Patrick Légeron est psychiatre et dirige un cabinet de conseils aux entreprises sur le stress. Il a également contribué à l'écriture, avec Philippe Nasse (magistrat), du *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, déposé en mars 2008 à Xavier Bertrand, alors ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité. Ce rapport est consultable via le site sur la documentation française :

4.1.1. Étymologie et origine

Contrairement à ce que l'on pense et comme le soulignent judicieusement Annie Moch et Patrick Légeron, l'origine du mot est française et aucunement importé de la culture outre-Atlantique. Du vieux français *estrece*, qui veut dire « étroitesse, oppression », lui-même issu du vieux latin *stringere*, qui signifie « serrer » et qui est devenu « contrainte ».

On trouve déjà la terminologie au XIV^e siècle, faisant référence à la souffrance, au chagrin. Puis, au XVII^e siècle, son évolution terminologique amène à exprimer à travers lui l'idée d'une charge interne, c'est-à-dire encore tension ou pression.

C'est ensuite avec Claude Bernard (1813-1878), comme le précise Annie Moch, que :

« [...] la survie et santé dépendent de la capacité de l'organisme à maintenir la constance de son milieu intérieur. » (Moch, 1989 : 56.)

C'est ainsi que le concept d'homéostasie est introduit, lequel concept est une notion biologique. Ce n'est qu'en 1932, avec Walter Cannon, neurophysiologiste, que les choses se préciseront et seront mises en lien avec le système régulatoire et les *stimuli* pouvant fluctuer en fonction d'éléments extérieurs et du monde intérieur.

Pour autant, c'est Hans Selye, à partir de 1936, qui va apporter une réelle définition du stress et qui reste aujourd'hui reconnu comme le père-fondateur de la notion de stress. Il va apporter des modifications à ce qui a déjà été dit de cette notion et préciser de nouveaux éléments. Il va introduire l'idée de fatigue, d'usure (*wear* et *tear*) de l'organisme, provoquée par les conditions de vie. Puis il va s'attacher en particulier aux réactions physiologiques, c'est-à-dire encore aux perturbations à la fois physiologiques mais aussi organiques.

À l'origine, dans son laboratoire, au Canada, Hans Selye s'intéressait, dans ses expériences, aux hormones sexuelles du rat. Il se rendit compte de la dégradation de leur état de santé, certains même, mouraient. Il effectua nombre de vérifications et vit qu'aucune des injections de substances faites aux rats n'étaient en cause, car même sans aucune injection ni intervention, ceux-ci dépérissaient. Il s'aperçut alors que ceci était en rapport avec l'environnement, un environnement pénible, froid et faisant subir toutes sortes de manipulations néfastes.

Le stress devient alors, pour Hans Selye, un mécanisme d'adaptation face à des agents agresseurs de toutes sortes, une réaction, une réponse du corps commune à tous les individus

dans tous les contextes. C'est ce qu'il qualifia de « syndrome général d'adaptation », qui passe par les trois phases respectives d'alerte, de résistance et d'épuisement.

« Le stress n'est donc pas un processus pathologique, mais une formidable réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement. [...] C'est pourquoi les scientifiques préfèrent parler de "réaction d'adaptation". » (Légeron, 2003 : 136.)

Après toutes ces recherches, le stress est reconnu comme l'une des plus grandes fonctions de l'organisme, au même titre que la fonction immunitaire, la reproduction, la respiration, le cœur, la digestion...

4.1.2. Approche physiologique

Chaque fois que le corps d'un individu doit faire face à une situation stressante, il peut réagir de deux façons différentes.

L'une des réactions est celle du combat ou de la fuite, de l'action et qui plonge la personne dans un état d'anxiété. La seconde, qui, au contraire, peut sembler un peu plus « passive », est celle de l'endurance et peut plonger dans le détachement et les émotions dépressives.

Ces deux réactions sont tellement distinctes qu'on pourrait presque les opposer sur le plan biologique. Avant que l'une des deux n'émerge, il y a d'abord une captation dans l'environnement d'agents stressants par les organes de nos sens, qui renvoient au cerveau les informations liées à une perception de l'individu. C'est ensuite soit la phase d'alerte qui est déclenchée, soit l'endurance qui est activée.

Dans le premier cas, les informations sont renvoyées directement à l'hypothalamus, centre de nos émotions, qui, par l'intermédiaire de la moelle épinière, va commander aux glandes surrénales (au-dessus des reins) de libérer des catécholamines, dont l'adrénaline fait partie. Ces hormones du stress vont avoir des effets cardio-vasculaires, respiratoires, musculaires, cutanés et sanguins. Le but de cette réaction est d'apporter de l'oxygène massivement dans le cerveau, les muscles, et de préparer à l'attaque ou à la fuite, à une réaction physique brutale, comme Walter Cannon le décrivait en 1932.

Dans le second cas, les informations sont transmises à l'hypophyse, une glande à la base du cerveau, qui va permettre de produire des glucocorticoïdes. À l'inverse des catécholamines, ces hormones préparent le corps à « tenir le coup » en augmentant le métabolisme de base par

la production de sucre à partir de protéines et de lipides. C'est ce qui s'appelle, en termes techniques, la glycogénèse.

Même si cette approche reste insuffisante pour expliquer le phénomène du stress, car elle reste limitée pour appréhender la complexité des interactions entre les sujets et l'environnement, elle a permis pour autant d'émettre un premier et grossier cliché (au sens photographique du terme) de ce qu'est le stress. C'est par ce support qu'aujourd'hui les recherches à ce sujet ont par ailleurs bien évolué et nous ont amenés à l'appréhender également sur le plan psychologique.

4.1.3. Approche psychologique

Le stress rentre sous le vocable de risques psychosociaux (RPS), plus connus sur les plans politique et médiatique. Il est considéré comme le phénomène le plus préoccupant des RPS, dans lesquels on trouve également les problèmes de harcèlements psychologiques et sexuels au travail, les violences, la souffrance, le *burn-out*, etc.

D'après le rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux, de Philippe Nasse et Patrick Légeron, déposé en mars 2008 à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité :

« Le risque se définit comme la probabilité qu'une exposition au danger entraîne un dommage et les stratégies de prévention se doivent donc de faire en sorte que l'exposition soit nettement en dessous du niveau où vont apparaître les dommages » (Health Safety Executive de Grande-Bretagne³⁸).

Dans son approche psychologique, le stress est associé à nos représentations, notre façon de percevoir et de recevoir l'environnement, approche qui tient compte de la subjectivité et de la façon propre à chaque individu de recevoir des éléments extérieurs à lui, dans son environnement. Ce qui amène chacun à une évaluation double, c'est-à-dire en termes de risques, voire de menaces (évaluation primaire), mais aussi de ressources dont il dispose (évaluation secondaire). Selon Lazarus et Folkman³⁹, le stress est une relation particulière entre le sujet et son environnement, car nous ne sommes pas tous égaux face à des situations de stress.

³⁸ Source: www.hse.gov.uk.

³⁹ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Apraisal and Coping*, New York, Springer, 1984.

Ce sont donc ces évaluations qui vont déterminer le déclenchement ou non d'un stress. Autrement dit, le stress sera déclenché si un individu estime, dans telle ou telle situation, qu'il n'a pas en lui des ressources suffisantes pour « vaincre » une charge extérieure, un risque, une menace. Le stress devient donc l'expression même de ce déséquilibre entre l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire.

Ainsi, tout le monde s'est accordé aujourd'hui sur cette idée qui ne s'affranchit pas, au fond, de l'approche physiologique et du concept d'homéostasie; cette idée rappelle également les origines du terme comme charge, pression, tension et définit le stress comme l'expression d'un déséquilibre entre un sentiment interne et un agent externe, et précisément un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes qu'un environnement lui impose et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour pouvoir y faire face.

4.2. Solutions de prévention

4.2.1. Selon l'INRS

Épictète⁴⁰ écrivait ceci:

« "Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais les opinions qu'ils en ont. Ainsi, devant toute imagination pénible, sois prêt à te dire : tu n'es qu'une imagination, et nullement ce que tu parais. Ensuite, examine-la et, pour la sonder, sers-toi des règles que tu as apprises." Voilà déjà décrites, avec près de deux mille ans d'avance les bases de la gestion des pensées stressantes! » (Légeron, 2003 : 303.)

Selon l'INRS, le chef d'entreprise doit veiller à protéger la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés au travail. Cette structure exhorte à privilégier les actions de prévention collective, afin d'agir sur les causes du stress avant de se préoccuper de ses symptômes.

L'INRS propose actuellement une démarche de prévention collective en six étapes (2011)⁴¹:

⁴⁰ Épictète est l'un des plus grands stoïciens de la Grèce antique. Le stoïcisme est la doctrine philosophique selon laquelle c'est la vertu et non le plaisir (par opposition à Épicure) qui devient source de bonheur. Le *Manuel* d'Épictète, Paris, Le Livre de Poche, collection « Philosophie », 1999.

http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html.

⁴¹ Toutes les études et les données détaillées sur le stress sont accessibles sur le site de l'INRS. On peut trouver ces éléments sur la prévention collective dans un document numérique s'intitulant *Stress au travail. Privilégier la prévention collective* (septembre 2011), à l'adresse suivante :

- Former l'encadrement aux méthodes de management participatif permettant d'associer les salariés aux décisions les concernant.
- Améliorer la communication concernant les objectifs de l'entreprise.
- Donner la possibilité aux salariés de s'exprimer sur les dysfonctionnements qu'ils repèrent.
- Adapter la charge de travail en fonction des éléments à la disposition des salariés pour effectuer leur tâche.
- Donner la possibilité aux salariés d'utiliser leurs compétences.
- Former le personnel aux nouveaux outils de communication.

L'INRS reconnaît qu'il existe d'autres types d'actions contre le stress ; de nombreuses visent surtout à renforcer la résistance individuelle des salariés, comme la gestion individuelle du stress, diverses formations ou stages sur la gestion des conflits, des thérapies cognitives, de la relaxation ou des actions regroupées sous un « forfait bien-être »... Comme le souligne l'INRS :

« Leurs effets bénéfiques ne sont cependant que de courte durée si des mesures ne sont pas prises pour limiter les causes de stress. »

Qu'il s'agisse de prévention mise en place en mode individuel ou collectif, seul ou entouré d'autres (connus ou inconnus), toujours est-il qu'elle ne doit pas chercher à agir seulement sur l'individu, mais qu'elle doit aussi et surtout chercher à réinterroger l'environnement, à le modifier, à l'adapter à l'homme. Notre hypothèse est qu'il faut soumettre l'environnement à l'homme afin qu'il s'y abandonne sereinement et que, dans cette relation de confiance et de bienveillance, naisse un espace riche et productif dans tous les sens du terme, et non pas uniquement dans son acception néolibérale, aujourd'hui dominante. Très attachée à la notion de mouvement, c'est dans l'interaction environnement/homme, homme/environnement que nous préférons réfléchir et contribuer à une théorie de la créativité comme prévention du stress au travail, voire de situations de souffrance, laquelle théorie n'est pas un moyen de faire la rencontre d'un temps de bonheur, mais une fin en soi.

4.2.2. Préventeurs⁴² et institutions

On peut trouver des préventeurs qui sont soit des personnes physiques, soit des personnes morales, mais qui peuvent aussi être soit internes à l'entreprise, soit extérieurs à celle-ci.

En vertu de l'article L.241-1 du code du travail, tout employeur est soumis à l'organisation d'un service de santé au travail. Si l'effectif de l'entreprise dépasse les 2 200 salariés, celle-ci doit établir un service de santé interne ; en dessous de 413 salariés, l'entreprise doit adhérer à un service de santé au travail interentreprises ; entre ces deux limites, l'employeur peut choisir entre l'une ou l'autre de ces deux alternatives, mais celle-ci doit aussi être également acceptée par le Comité d'entreprise ou, à défaut, par les délégués du personnel.

Infirmier, médecin, psychologue du travail sont des acteurs clés de la prévention. Ils peuvent se trouver dans l'entreprise ou être extérieurs à celle-ci, en fonction du nombre de salariés. Lorsque ceux-ci sont extérieurs, ils peuvent être issus d'un organisme ou d'une association de santé. Pour la médecine du travail, on trouve par exemple des associations de santé et de médecine au travail (ASMT). Pour les psychologues, cela peut aller de cabinets privés aux cabinets de consultation spécialisés dans la souffrance au travail, dont le premier a été ouvert à Nanterre par Marie Pezé en 1997.

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est une instance obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus. Elle se compose des représentants du personnel, du médecin du travail et est présidée par le chef de l'entreprise ou son représentant. Le CHSCT peut donc être saisi pour tout problème relatif à la santé, l'hygiène et la sécurité des acteurs de l'entreprise. À défaut d'un CHSCT, ce sont les délégués du personnel qui sont concernés par ces questions et se trouvent de plus en plus formés à la prévention.

Complètement à l'extérieur de l'entreprise, on peut trouver des institutions régionales, mais aussi à échelle nationale, telles que les CARSAT (caisses d'assurance retraite à la santé et de la santé au travail), les CGSS (caisses générale de sécurité sociale) et les CRAM (caisses régionale d'assurance-maladie) disposant d'ingénieurs conseil et de contrôleurs de prévention.

http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%20110

-

⁴² Pour avoir des informations plus détaillées sur les acteurs de la prévention, l'INRS reste une excellente source, riche de précieuses informations à ce sujet. Voir à l'adresse suivante :

On peut également citer les ARACT (agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail), qui sont gérées par les partenaires sociaux, ou l'ANACT (agence nationale), dépendant du ministère du Travail, qui se donnent ainsi pour mission d'améliorer la situation des salariés par leur condition de travail.

Inspecteurs du travail, médecins conseils peuvent également intervenir pour des problèmes de santé et sécurité au travail. Ils se trouvent au croisement des expertises médicale et juridique.

La liste n'est pas forcément exhaustive, mais cela dresse un panorama général des différents acteurs de prévention dans le paysage français. On peut constater la prééminence d'une prévention axée sur la santé et la sécurité des individus. Nous verrons qu'il est possible de réfléchir sur ce mal-être au travail sous un autre prisme, qui se déprenne de la seule composante de la santé qui enferme dans un prisme.

4.2.3. Dispositif d'intervention mendélien

Nous ne faisons pas une liste des divers moyens de prévention existants, reconnus ou non d'ailleurs comme tels, parce que ce serait juste impossible. Car, en effet, beaucoup de choses ne sont pas entreprises dans un but préventif; pourtant, elles ne peuvent être dissociées de leur qualité préventive. C'est peut-être pour cette raison-là aussi que de nombreuses études sur l'art/entreprise ou la culture/économie n'ont pas idée qu'elles se présentent comme des réflexions sur la prévention du stress et de la souffrance au travail.

La sociopsychanalyse inspirée par Gérard Mendel, psychiatre et anthropologue (1930-2004), est un courant et une méthode d'intervention que nous affectionnons, puisqu'elle commence par un travail sur l'environnement disposé (dans ce sens qu'il devient un dispositif propice) alors de manière à permettre une interaction avec les hommes et à accepter en outre les situations potentielles ou réelles de tension, de pression, de conflits inhérentes à toute organisation. Même si nous n'entrerons pas dans le détail sur le dispositif d'intervention mendélien (DIM) ici, nous souhaitons toutefois citer cette démarche comme prévention du stress au travail, car elle se démarque depuis bien longtemps des tendances plus actuelles qui, à défaut d'adapter l'environnement, cherchent plus souvent des moyens de faire augmenter la résistance de l'homme à un cadre stressant.

Ce dispositif consiste, de manière générale, à favoriser la socialisation grâce à la démocratie participative.

« Le cadre de la méthode d'intervention repose sur quatre constantes (ou invariants) : des groupes homogènes de métiers ; des relations indirectes entre ces groupes via l'écrit et via un coordinateur ; des échanges centrés exclusivement sur l'acte de travail (au sens large, amont et aval compris) ; des règles spécifiques de fonctionnement, à l'intérieur de chaque groupe comme entre eux. » (Escoubès, 2008 : 75.)

En d'autres termes, l'institution à l'origine de la demande fait appel au groupe de sociopsychanalyse (SP) pour intervenir dans son lieu. Le groupe SP étudie la demande, élabore un organigramme qui permettra alors de comprendre l'institution en question et, enfin, fait une proposition à la structure demandeuse. Ensuite, il procède, grâce à son nouvel organigramme, à un découpage en groupes homogènes (par catégories professionnelles ou hiérarchiques), pour participer à des réunions et n'oublie pas de commencer avant tout par une période d'essai. En fait, le dispositif se déroule en trois temps :

Concertation intragroupe participant sur la base du volontariat pendant deux heures à des réunions organisées et dont l'objet en question reste exclusivement le travail. Chacun est mis à égalité des droits et peut venir échanger, partager, proposer, des informations, des remarques, des critiques, des interrogations sur le travail, etc.;

Transmissions intergroupes des comptes-rendus par le coordinateur ;

Réponses de la hiérarchie obligatoire cette fois-ci, et non sur la base du volontariat, car pas de réponse signifie pas de pouvoir de l'acte d'expression.

« l'acte du groupe sera assorti de la vérification du pouvoir qu'il crée par le retour des réponses des autres groupes et particulièrement de la hiérarchie : ce ne sera pas un illusoire « coup d'épée dans l'eau » de l'établissement ou le leurre d'une mise en scène participative sans suite. Quelque chose sera réellement changé dans la réalité du travail des personnes en même temps que la réalité verra se préciser via ces échanges intergroupes institutionnels sa place, sa fonction et ses limites dans l'institution » (Escoubès, 2008 : 77).

Ces trois étapes constituent un seul cycle. Ainsi, au bout de quatre à cinq cycles, le groupe intervenant peut espérer se retirer pour permettre au dispositif de se poursuivre également sans lui.

On peut se demander enfin si ce n'est pas parce que Gérard Mendel affectionnait à son tour particulièrement les théories de D. Winnicott qu'un dispositif de prévention original et aux résultats probants lui a été inspiré? Toujours est-il qu'il y a un lien entre les théories winnicottiennes qui alimentent nos réflexions et celles qui ont déjà inspiré à Gérard Mendel une méthode de prévention effective et efficace.

4.2.4. Du bien-être au plaisir

Sous l'angle du mouvement, agir sur l'environnement, c'est aussi agir sur l'individu, mais d'une tout autre façon, une façon qui n'est pas appréhendée comme une exigence ou une contrainte, mais comme un jeu! Cette idée que tout le monde devrait « garder en lui son âme d'enfant » est une idée qui devrait faire l'unanimité. Car, en réalité, elle ne cherche pas simplement à transformer un monde qui serait trop sérieux, puisqu'au contraire, elle est le meilleur moyen de parler des choses les plus sérieuses et de les faire tolérer. Naturellement, il faut aussi entendre ici le jeu dans son acception la plus large pour comprendre le principe de la créativité. Le jeu dans le fait qu'il puisse contenir l'idée de découverte, d'acceptation qu'on ne sache vers quel chemin il va nous mener. Les rites et rituels par exemple, qui peuvent être des façons de faire et d'être très sérieuses procèdent déjà du jeu.

Selon nous, c'est dans cette perception que nous pouvons agir ou renforcer nos ressources et donc notre capacité à agir non seulement contre des « agressions extérieures », mais en plus d'en retirer certaines satisfactions qu'on peut ressentir quand on s'est surpassé face à une épreuve, un défi. Autrement dit, notre thèse est de favoriser et d'augmenter ces situations positives et, plus que des « situations », d'instaurer à tout prix un contexte favorable à l'émergence d'expériences. Ces expériences, qui peuvent faire explorer les chemins de la souffrance, ont pour finalité de faire cheminer vers les moments de plaisir et d'amener à éprouver un sentiment de bonheur. Nous sommes donc amenés à abonder en ce sens en réfléchissant sur ces situations positives (au sens large) capables de nous enrichir d'expériences et d'explorer un espace infini, dont les alternatives préventives et même thérapeutiques sont singulières et même insolites. Il s'agit en effet de parler de la créativité qui, selon nous, se trouve dans toutes sortes de loisirs, tels que les arts, la contemplation ou la spiritualité, le sport, etc.

Les loisirs ont, dans leur dimension créative et ludique, cette capacité à faire émerger en soi des ressources logées dans les profondeurs de l'être, de renforcer celles apparentes et d'en créer de nouvelles. Réfléchir sur cette phase, c'est anticiper sur celles qui guident tout droit vers un stress aux conséquences nocives et même dévastatrices, c'est plutôt prévenir que guérir.

Car, aujourd'hui, en insistant sur la notion de « bien-être », c'est surtout sur le plan de la santé que nous entendons agir et réagir, de penser par ces mots le stress et d'exprimer par là cette

volonté de « panser » les maux du stress. C'est pourquoi l'INRS, attaché à trouver des solutions de prévention, définit celles-ci d'abord comme :

« l'ensemble des dispositions à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail. Elle s'inscrit dans une logique de responsabilité sociale des entreprises⁴³.»

Tout est rapporté principalement à la santé et au bien-être, et les conditions de travail semblent pourtant renvoyer à toute une potentialité. C'est en tout cas la thèse que nous défendons.

Par ailleurs, la santé est actuellement encore bien trop imprégnée d'une conception médicale. De nombreuses études ciblent clairement sur la santé et il ne s'agit pas néssairement que des spécialistes de maladies professionnelles telle qu' Annie Thébaud-Mony par exemple a centré ses réflexions sur ce point, notamment en 2007 avec l'idée que *travailler peut nuire à la santé*. Indépendamment de réduire les maladies, les pathologies psychologiques et somatiques, la santé, si on accepte de l'affranchir d'une conception médicale, c'est l'équilibre, l'épanouissement, voire le sentiment d'accomplissement de soi que la notion de plaisir nous permet d'éprouver et, ainsi, de mieux appréhender. Toutefois \Box et c'est là où nous nous séparons d'une certaine façon de concevoir le plaisir \Box , la souffrance n'est pas systématiquement l'ennemie du plaisir. Et c'est pourquoi la vision trop médicale de la santé, qui a pour moyen d'agir de faire taire les maux, de leur faire barrage, de les stopper net est au contraire pour nous une façon de faire taire des alternatives au chemin du plaisir et du sentiment de bonheur.

C'est ainsi que, dans notre thèse, il s'agit de concevoir ce paradoxe⁴⁴ de la souffrance et du plaisir dans le travail en l'acceptant et non en essayant de le résoudre par une lutte déterminée contre la souffrance. Ne s'est-il pas avéré, dans l'expérience de chacun, que certains grands moments de plaisir deviennent le résultat d'un passage, d'un détour par cette souffrance et qui, par des chemins bien plus complexes que nous pouvons même les concevoir dans cette réflexion, permet cette transformation en bonheur, cette transformation comme opération

_

⁴³ http://www.inrs.fr/accueil/demarche/abc.html

⁴⁴ Nous avons une pensée particulière pour les aides à domicile auprès de qui nous avons enquêté et sommes intervenue, car c'est dans cet espace (dans ce terrain), par le partage de leurs expériences au travail, par le truchement de leurs pensées que nous faisons cet effort de mieux entendre ce paradoxe et que nous renonçons à lutter contre ce paradoxe et à combattre une souffrance, qui n'est pas toujours à l'origine du mal. Mais ne s'est-on jamais demandé si celle-ci pouvait avoir, dans certaines situations, quelque chose avec le bien ? Nous ferons intervenir notre terrain dans notre seconde partie.

« alchimique » plus que chimique et qui permet d'éprouver le plaisir à travers l'épreuve de la souffrance. Nous continuerons, tout au long de nos analyses, à tenter de comprendre cette alchimie possible de la souffrance et du plaisir à travers le processus créatif. Ainsi, l'usage de la souffrance au travail fait référence à deux types de souffrance : celle qui est un moyen de parvenir au sentiment de bonheur et lui donne toute sa valeur ; ou celle dans laquelle la prévention a son mot à dire, car cette souffrance est délétère et fait de la souffrance au travail, une fin en soi. C'est donc avec beaucoup de prudence que la notion de souffrance est à entendre, car même si nous discutons de ces deux voies possibles de la souffrance, celle-ci est d'abord utilisée, dans l'intitulé de ce travail, dans sa seconde acception.

Comme le rappelle Patrick Légeron à travers ce précieux proverbe chinois, au fond :

« donne-moi la force de me battre contre ce qui peut être changé, la sagesse d'accepter ce qui ne peut l'être [...] et l'intelligence de savoir faire la différence entre ce qui peut être changé et ce qui ne peut pas l'être » (Légeron, 2003 : 146-147).

Encore est-il nécessaire d'entendre l'intelligence comme un sixième « sens » que nous cultivons et qui ne mobilise pas que l'intellect, mais tout un pan de nos facultés et de notre énergie créative, qui enrichisse notre compréhension, notre connaissance du monde.

Mouvement de transition

« Ce qui me frappe le plus, c'est la prégnance du machinique et de l'organique dans les conversations quotidiennes, dans la presse, dans la publicité. La communication, son développement, sa critique passent par là. Cette nation [des États-Unis] qui a produit le plus de machines a produit en même temps l'idéologie "machinique" maximale. Se sert-elle des techniques de communication pour la porter ? Ce serait peu dire. Car l'idéologie machinique est la communication même. Du moins, je le pressens fort. Sans doute, la métaphore de l'organisme, c'est-à-dire le corps avec sa complexité, fait-elle contrepoids à l'image machinique, dans le quotidien. Mais les deux constituent la communication, la culture, la pensée. En somme, le produit serait devenu producteur. Ma copie aurait dévoré le modèle. Le docteur Frankenstein gouverné par sa créature, qui se substitue à lui. Voilà ce qui me traverse l'esprit. » (Sfez, 1992 : 25.)

Deuxième partie Les failles du néo-management de l'entreprise « pathogène »

1. Choix et enjeux méthodologiques

1.1. L'entreprise à « panser »

« Mon corps est comme la Cité du Soleil, il n'a pas de lieux, mais c'est de lui que sortent et que rayonnent tous les lieux possibles, réels ou utopiques » (Foucault, 2009 : 18).

Il semble en réalité délicat de parler de « l'entreprise » au singulier. Il n'existe pas, en effet, qu'une seule entreprise, mais différentes façons d'entreprendre, induisant, par la même occasion, de multiples façons de gouverner, de diriger une organisation. Pour notre part, il s'agissait de nous intéresser de plus près aux entreprises « malades », celles touchées par des problèmes organisationnels suffisamment importants pour susciter de gros dysfonctionnements internes, voire une souffrance. C'est pourquoi nous préférons parler d'entreprises pathogènes ou à tendance pathogène.

Au début des années soixante-dix, c'est la psychopathologie du travail, devenue plus tard psychodynamique, qui lance les premières recherches en France sur la question de la santé mentale et de la souffrance au travail. Le courant psychodynamique est plus que pertinent pour appréhender l'entreprise en souffrance, courant qui aura suscité au final tout notre intérêt. Cette entreprise au singulier relève, d'après les principales théories de la psychodynamique, d'un problème avant tout organisationnel et d'une radicalisation des nouvelles formes d'organisation imposées par un contexte de compétitivité mondiale et d'exigence de performances accrues. C'est cette entreprise-ci qui aura attiré notre attention, celle qui s'intègre dans ce contexte et qui va traduire dans l'entreprise de nouvelles restructurations, capables de fragiliser, voire d'effondrer tout un système organisationnel. Cette entreprise, selon nous, ne se situe pas dans une mouvance particulière, bien qu'elle touche davantage l'entreprise du 3^e type. Cette entreprise qui nous intéresse peut ainsi traverser les différents modèles d'entreprises tels que définis par Hervé Sérieyx et Georges Archier et qu'ils appellent des entreprises du 1^{er}, 2^e ou 3^e type.

Les entreprises du 1^{er} type revêtissent un fonctionnement taylorien au sens strict et deviennent un modèle de fonctionnement en voie de disparition ; les entreprises du 2^e type mêlent aux

théories de « l'École des relations humaines » un taylorisme déjà en reformation, en mutation ; enfin, l'entreprise du 3^e type est celle faisant émerger un néo-management toujours plus attentif aux lois du marché économique et inventant de nouvelles stratégies pour y faire face le plus efficacement et « performativement » possible.

C'est, dès lors, de cette entreprise que nous parlerons et dans laquelle nous nous promènerons pour penser heuristiquement son fonctionnement. De la même façon que nous n'avons pas développé une vision très orthodoxe du travail □ tout du moins, nous avons démontré que sa représentation n'était que très partiellement orthodoxe □, nous avons poursuivi notre démarche en empruntant des chemins encore moins orthodoxes pour comprendre l'entreprise actuelle. Car si nous tenons principalement à réfléchir sur l'entreprise dans un contexte de souffrance et de grands bouleversements internes, ce n'est toutefois pas en décrivant uniquement les points faibles du système que nous souhaitons y intervenir. Nous ne ferons intervenir la dimension de la souffrance dans le travail que dans la finalité d'une réflexion à proprement parler sur le plaisir au travail. La souffrance n'intervient ainsi que dans l'idée de nous faire avancer dans une réflexion sur le plaisir au travail et dans le dépassement de cette contradiction intrinsèque au travail associant souffrance et plaisir. Cette dimension du plaisir, directement en rapport avec l'otium, reste naturellement le fil conducteur de cette étude et c'est en suivant ce fil que nous souhaitons faire partager de nouveaux sentiers heuristiques.

Cela demande à présent de faire l'effort de nous immerger dans l'univers de l'entreprise actuelle, tout en gardant toujours à l'esprit le lointain contexte médiéval.

1.2. Les apports de l'approche systémique et interactionniste

La devise palo altienne décrète clairement qu'« on ne peut pas ne pas communiquer », et il s'est avéré difficile de contester une telle devise. L'« École » de Palo Alto a multiplié, dans les années cinquante, les recherches allant dans ce sens, démontrant chaque fois combien la communication est indispensable dans toute structure, toute configuration, quelles que soient les formes, les apparences que celle-ci prenait. Elle a innové en particulier en étudiant la communication de façon pluridisciplinaire, s'inspirant de disciplines diversifiées et même éloignées telles que la cybernétique, la psychologie, la psychiatrie, la sociologie, l'anthropologie, la psychosociologie, jusqu'à donner naissance à une discipline indépendante connue aujourd'hui sous le nom de sciences de l'information et de la communication (71e section). Elle a innové car elle a apporté à travers sa pluridisciplinarité, une approche

systémique et interactionniste. Il ne s'agit plus de définir la communication comme une circulation linéaire d'informations, mais de l'appréhender sous sa forme la plus complexe et systémique. Pour le dire autrement, il doit être tenu compte de son environnement, des mécanismes qui la sous-tendent, des flux de sa dynamique, des facteurs qui la ravivent et de sa finalité dans l'ensemble même de ce système dans lequel elle se trouve encerclée.

L'approche de Palo Alto apparaît éclairante pour comprendre les enjeux relationnels intervenant dans le milieu de l'entreprise. Elle éclaire sur les rouages internes en termes de relations et ressources humaines, de rapport au travail et à l'autre, de temps de régulation, mais aussi de dysfonctionnements. Au-delà des formulations pompeuses, nous analysons l'entreprise à travers sa dimension communicationnelle qui est lue, d'une part, de manière systémique et, d'autre part, de manière interactionniste.

Cet interactionnisme systémique annonce une transversalité primordiale pour comprendre les relations internes, leurs régulations mais aussi leurs dysfonctionnements internes et enjeux.

Pour autant, si celle-ci rend bien des services pour lire le milieu organisationnel dans ses différentes formes de socialisation ou de désocialisation, elle ne suffit pas pour en saisir toute la complexité, c'est pourquoi nous la dépasserons en combinant d'autres approches.

2. Centralité de l'approche psychodynamique du stress et de la souffrance au travail

Plusieurs types de recueils émergent dans l'espace public pour témoigner, dénoncer ou aider à penser et « panser » le travail. Le croisement de trois types de recueils nous a permis de mieux cerner les difficultés à l'origine des souffrances émergentes dans le travail.

Nous assistons d'abord à la révélation médiatique d'une série de catastrophes, de drames touchant les plus grandes sociétés françaises. Les cas de Peugeot, Renault et encore, bien récemment, France Télécom amènent à interroger sérieusement les dysfonctionnements organisationnels. Une avalanche de documentaires⁴⁵ se fait jour, en plus d'une actualité débordante traitant du sujet.

Parallèlement, des praticiens (médecins du travail, psychologues, psychiatres, inspecteurs du travail, etc.) se sentent de plus en plus démunis face à ce fléau et tentent de se rassembler en mettant en place des initiatives, en créant des réseaux pluridisciplinaires de type associatifs ou institutionnels. Le réseau le plus révélateur de cette tendance est celui des cabinets de consultations « Souffrance et travail », dont le premier a été ouvert en 1997 par Marie Pezé⁴⁶. Des praticiens tentent, par toutes ces démarches, de marquer davantage leur engagement contre ce problème et d'affirmer clairement leur positionnement, positionnement pas toujours aisé à affirmer dans certaines professions, notamment chez les médecins du travail, par exemple.

Le livre de Nicolas Huez est un témoignage qui souligne ce problème de posture des médecins du travail, pourtant acteurs clés de la santé au travail. Pour des engagés comme lui ou Nicolas Sandret, par exemple, l'intérêt économique ne doit en aucune façon intervenir dans

(reportage de Jérémie Drieu et Cloée Lecomte, *Envoyé Spécial*, 2008), etc.

46 Le premier cabinet de consultations « Souffrance et travail » a été ouvert en 1997 par Marie Pezé, psychosomaticienne, psychanalyste et experte auprès de la cour d'appel de Versailles. Dans le prolongement des travaux de la psychodynamique, elle a également beaucoup contribué à mettre en lumière les rouages des nouvelles formes d'organisation pesant sur les acteurs de l'entreprise.

⁴⁵ Voici quelques titres de reportages médiatiques connus qui ont été diffusés à grande échelle : *J'ai (très) mal au travail* (Carré, 2007), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés* (Bruneau, Roudil, 2005), *Travailler à en mourir* (Paul Moreira, 2008, France 2), *Attention danger travail* (Pierre Carles, 2003), *Le travail peut-il tuer*?

leur jugement personnel. C'est cependant, selon le témoignage des acteurs engagés dans la santé au travail, une logique qui n'est pas toujours appliquée tous les praticiens.

Selon Dominique Huez, trois profils ressortent : 10 % seraient subordonnés aux décisions des employeurs. Ils ont alors une faible marge de manœuvre et ont tendance à mettre leurs connaissances au service des profits économiques. Dans la seconde catégorie, ils se voient comme des experts et réfléchissent un peu comme des sociétés d'assurance, cherchant à favoriser le recrutement des plus sains. Enfin, il y a :

« les médecins du travail qui, de mon point de vue, exercent pleinement leurs prérogatives réglementaires, se mettent au service exclusif de la santé des hommes et des femmes au travail. Prévenir et dépister les atteintes de la santé du fait du travail, tels doivent être leurs objectifs principaux. La rationalité économique ne doit pas rentrer dans leur champ décisionnel. [...] Les médecins n'ont pas à prendre en compte la question des surrisques comme critère de sélection » (Huez, 2008 : 146-147).

Dominique Huez a conscience de ne pas penser et pratiquer comme la majorité des médecins du travail, mais il sait aussi qu'en réalité, le recul que prennent ses confrères est lié essentiellement à un manque de compétences et de connaissances. Pour notre part, nous irons jusqu'à dire que le problème se pose en termes d'identité professionnelle qui se cherche ou tente de se redéfinir et de redéfinition d'une éthique dans un contexte de guerre économique.

Il paraît ainsi difficile de traiter du stress et de la souffrance au travail sans se positionner véritablement, surtout lorsque le praticien se trouve dans un emplacement double de témoin et d'expert à la fois. Cet engagement ressort dans les initiatives, la volonté d'un travail en réseau et pluridisciplinaire, mais aussi dans les interventions multipliées dans de nombreux espaces publics, des entreprises aux écoles en passant par la presse écrite et/ou télévisée, sans oublier que ce statut double amène à produire articles et ouvrages sur le sujet et à prolonger, à compléter le travail des chercheurs.

Ceci nous amène à ce troisième recueil, évoqué précédemment et qui avait débuté avec les travaux de la psychopathologie, puis s'est poursuivi dans le courant de la psychodynamique. Ce courant scientifique a eu nécessité de déborder de sa sphère clinique pour mieux comprendre les origines de ces souffrances et ce sont en premier lieu ses réflexions qui ont suscité réflexions et débats. C'est en mettant à jour les mécanismes inconscients de défense individuels et collectifs qui régissent les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise que ses apports ont été éclairants. Pour réfléchir sur cet ancien paradoxe de la souffrance et du plaisir

au travail, l'approche psychodynamique n'hésite pas à remettre en question les pratiques gestionnaires, manipulant de façon ingénieuse des notions clés telles que la reconnaissance, la rationalisation, la banalisation ou innovant dans sa conception des rapports de pouvoir et de domination/soumission qui se jouent dans l'entreprise. Et c'est surtout par le concept de « distorsion communicationnelle » que nous avons pu réintroduire le débat directement lié aux failles du système organisationnel.

Mais avant d'apporter notre contribution à la compréhension de ce paysage pathogène et de faire usage du concept de distorsion communicationnelle, il est judicieux de situer concrètement quelques apports de la psychodynamique, car c'est également à travers cette vision clinique du système que les facteurs pathogènes se rendent lisibles.

Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, de Christophe Dejours, mobilise cette approche à la fois systémique, interactionniste et clinique de l'organisation pathogène tout en la dépassant, car il serait peut-être erroné de cantonner la psychodynamique à un interactionniste systémique. C'est pourquoi nous avons décidé de partir de cet ouvrage pour donner un aperçu rapide des failles du système selon l'approche psychodynamique.

La question centrale de ce livre commence par « Pourquoi les uns consentent-ils à subir la souffrance, cependant que d'autres consentent à infliger cette souffrance aux premiers ? » (Dejours, 1998 : 15). L'auteur tente d'alerter sur « la gravité d'une question insuffisamment discutée » (Dejours, 1998 : 32) et de mettre en évidence le rapport entre souffrance et travail.

Cette originalité est d'abord présente dans le comparatif dressé entre l'attitude adoptée par les travailleurs actuels, inscrits dans la politique du néolibéralisme, et celle du peuple allemand, qui se laisse enrôler par le nazisme. Comment tolérer l'intolérable et, pis encore, comment chacun contribue-t-il à devenir acteur de ce mal ?

« Comment se peut-il qu'un éventail aussi diversifié de personnalités ait pu être compatible avec la participation à une démarche tout à fait anormale et exceptionnelle [...], mais devenue normale dans l'Allemagne des années trente ? » (Dejours, 1998 : 157.)

D'un côté, nous avons un des peuples les plus civilisés qui a activement contribué au nazisme, c'est-à-dire environ 80 % du peuple allemand ; de l'autre, un système économique néolibéral faisant de nous les collaborateurs d'une souffrance évidente au travail.

C'est alors par des processus de « banalisation » et de « rationalisation du mal » que nous devenons collaborateurs de cette souffrance. Il est entendu, par banalisation, cette capacité à rendre en une norme, voire une valeur tout à fait banale et intégrée, ce qui serait à l'origine plutôt exceptionnel et rejeté par une majorité. Par rationalisation, c'est :

« Une défense psychologique qui consiste à donner à un vécu, un comportement, ou des pensées reconnues par le sujet lui-même comme invraisemblables (mais auquel cependant il ne peut pas renoncer), un semblant de justification en recourant à un raisonnement spécieux » (Dejours, 1998 : 99).

Ces deux processus sont fondamentaux et constituent les composantes de base qui nous conduisent à des actes parfois pernicieux, délétères.

La reconnaissance de cette souffrance n'en est encore qu'à ses balbutiements, puisque celle-ci a souvent été niée ou euphémisée jusque dans les années quatre-vingt, et ce, quand bien même la réalité témoignait de cette souffrance subjective chaque jour. C'est de cette réalité que s'inspire l'auteur ; il en dégage une thèse qui a d'ailleurs suscité de vives réactions en France. Les chômeurs ne sont pas seuls à souffrir de l'exclusion sociale, les travailleurs sont eux aussi sans cesse gangrenés par la peur et la honte. À travers une dénonciation virulente du néolibéralisme, Christophe Dejours décrit les dangers effectifs de ce système auquel nous contribuons :

« Si cette machinerie continue de déployer sa puissance, c'est parce que nous consentons à la faire fonctionner, même lorsque nous y répugnons » (Dejours, 1998 : 15).

Cette souffrance est assurément déniée au sein même de l'entreprise, il faut avant tout en prendre conscience et ensuite analyser les modes de défense. L'auteur analyse le processus qui mène à une tolérance sociale du mal. Le travail se définit comme ce paradoxe faisant bien osciller le sujet entre le pôle de la souffrance et celui du plaisir. La crainte de l'incompétence, la contrainte à mal travailler, les vains espoirs de reconnaissance font de plus en plus basculer les sujets vers le pôle de la souffrance. Cette souffrance amène nécessairement chacun à construire des stratégies de défense collectives ou individuelles. Ces défenses ne sont ni plus ni moins qu'un moyen d'éviter d'en arriver à des décompensations psychopathologiques \square c'est-à-dire à une rupture de l'équilibre psychique qui favorise la naissance de maladies mentales \square .

Ouvriers ou cadres, hommes ou femmes, tous ces « braves gens » mettent quotidiennement en péril leur intégrité. On entend par « braves gens » toute personne enrôlée, impliquée dans ce rouage et qui joue un rôle vital dans le montage de cette machinerie. L'intérêt matériel n'est même plus le moteur de leurs agissements. La motivation devient l'expression d'une recherche continue de reconnaissance, d'un espoir qu'un jour ces braves gens puissent être reconnus. On leur demande de faire le « sale boulot », c'est-à-dire le mal. Et même si cela ne procure aucun plaisir, ils le font par peur d'être perçus comme lâches et/ou de perdre leur dignité. C'est un retournement de la raison éthique, courage/lâcheté.

Cette situation peut écraser l'identité des « braves gens », l'anéantir, dès lors qu'ils n'entrent pas dans le cercle. Rentrer dans le cercle, c'est faire fonctionner la machine néolibérale dont le rôle est d'entretenir la banalité du mal. Elle repose sur un dispositif à trois étages qui comprend les leaders, les collaborateurs et la masse consentante.

« Lorsqu'ils sont emboîtés, ils ont un pouvoir efficace de neutralisation de la mobilisation collective contre l'injustice et le mal infligés à autrui, dans notre société. » (Dejours, 1998 : 181.)

Les collaborateurs qui sont proches des leaders doivent être capables de faire plier la masse consentante, de lui infliger la souffrance nécessaire à l'exécution des tâches sans que cela ne l'affaiblisse. Bien au contraire, ceux-ci se montrent zélés, « courageux », et sont d'autant plus légitimés par la virilisation de leurs comportements! La virilité devient une valeur ostentatoire qui n'existe que par le regard de l'autre. Le courage viril a besoin d'un « théâtre public » et de mises en scène.

« N'est viril que celui qui est reconnu comme tel par la communauté d'appartenance des hommes virils. Le courage viril a besoin d'épreuves, de démonstration. [...] Est un bon travailleur, est un combattant crédible et valeureux, celui qui montre [...] qu'il a à ce point assimilé ces qualités qu'elles sont partie intégrante de sa personne, et qu'en s'impliquant dans quelque tâche que ce soit, il mobilise spontanément ces qualités. » (Dejours, 1998 : 145.)

Cette virilité est une défense collective qui peut même aller vers ce que Christophe Dejours appelle « la stratégie collective du cynisme viril ». Les collaborateurs n'ont pourtant aucun plaisir à faire ce travail, mais ils le font par peur, peur de ne pas être à la hauteur, comme s'ils devaient justifier leur position par cette dureté. Cette virilité cynique va jusqu'à la provocation de situations, d'occasions d'infliger souffrance et humiliation à d'autres.

C'est la dimension de la contrainte obligatoire, d'une part, et utilitariste, d'autre part, qui justifie cette violence. Le travail possédant cette double dimension, d'obligation et d'utilité, finit par devenir un puissant moyen de légitimer toute cette violence. Eichmann n'a éprouvé aucun plaisir, aucune excitation à commettre de tels actes. Pourtant, rappelons que le processus de banalisation du mal consiste bien à faire d'« un comportement exceptionnel, habituellement entravé par l'action et le comportement de la majorité » (Dejours, 1998 : 157), une norme de conduite, voire une valeur érigée. C'est, selon Dejours, un très bon moyen pour parvenir à renverser les lois existantes, le sens de la morale, le bon sens, la nature humaine, et faire des collaborateurs de ces crimes de bons grands guerriers.

La masse consentante qui subit la souffrance est elle-même actrice de sa propre souffrance, puisqu'elle contribue, comme le dirait Pierre Bourdieu, à sa propre domination. Elle recourt à son tour à des stratégies de défense individuelles plutôt que collectives contre cette même peur des menaces, de la honte, de l'exclusion qui pèse sur elle. Cette stratégie, l'auteur l'appelle « la stratégie défensive individuelle des "œillères volontaires" ». Elle consiste, comme son nom l'indique, à se mettre des œillères, c'est-à-dire à dénier la réalité.

Cette masse consentante est souvent plus loin du « théâtre du mal et de l'injustice » (Dejours, 1998 : 176) et n'est pas aussi proche des leaders que les collaborateurs. Cette distance lui permet ainsi d'ignorer partiellement les choses, et de dénier avec plus de facilité ce qui est susceptible de gêner ou heurter. Elle contribue à sa domination en se rendant plus aveugle qu'elle ne l'est, certes, mais pas seulement, puisqu'elle coopère activement en mettant du zèle dans son travail et en utilisant « des contenus stéréotypés de rationalisation qui sont mis à disposition par la stratégie de la distorsion communicationnelle. » (Dejours, 1998 : 182.)

3. Paradigme des « pathologies de la communication »

C'est de ce paysage, non seulement analysé avec rigueur par la psychodynamique, approfondi avec pertinence par le courant de la sociologie clinique et complété de manière indispensable par les sociologues du travail, mais aussi décrit par les praticiens, les journalistes et illustré à partir de témoignages de salariés, que nous avons été imprégnée. Enrichie par cette littérature et cette diversité de matériaux testimoniaux et/ou réflexifs à propos d'une ambiance fragilisée et pathogène touchant le monde du travail, nous ne pouvions poursuivre sans la posture critique adoptée par toutes ces voix. Celles-ci mettent au centre de leurs réflexions critiques les pratiques organisationnelles et gestionnaires, combinant enjeux, notions clés et stratégies de défense inconscientes qui traversent cet espace. Nous restons attachée non seulement à cette posture transversale et critique, mais aussi à une observation minutieuse du néomanagement. Pour autant, il est important de faire remarquer que les travaux de la psychodynamique permettant d'appréhender le contexte pathogène se sont davantage intéressés aux effets et aux conséquences de ces nouvelles formes d'organisation sur les individus (seuls ou en groupe). Pour notre part, il est surtout question de réfléchir sur les raisons, les causes faisant de l'entreprise un environnement pathogène. C'est en isolant quelques-uns de ses symptômes, visibles ou non, que nous retraçons le parcours de cette « pathologisation » de l'entreprise.

Si nous prenons comme point de départ les recueils ainsi que les réflexions principalement issues de la psychodynamique pour comprendre ce malaise interne, nous nous efforçons, en même temps, de le dépasser pour dégager les symptômes se manifestant dans l'environnement et non dans la santé mentale des individus (visibles ou non) et expliquant ainsi ce malaise. Autrement dit, nous nous intéressons ici aux symptômes et causes pathogènes inscrits dans l'environnement.

Et c'est en nous focalisant sur un aspect bien spécifique du management que nous contribuons à développer notre compréhension des dysfonctionnements envahissant l'univers organisationnel. Nous n'avons pas la prétention de traiter de l'intégralité des failles du néomanagement, puisque notre analyse se limite principalement à sa dimension communicationnelle et idéologique. C'est par ailleurs en proposant une analyse critique de sa

fonction communicationnelle que nous apportons également une réflexion partielle sur l'idéologie du néo-management, une idéologie que nous ne rapprochons plus, cette fois-ci, de sa dimension religieuse mais psychanalytique. À titre d'exemple, dans l'enquête très récente lancée par Radio France auprès de ses auditeurs et s'intitulant *Quel travail voulons-nous. La grande enquête* (2012), à la question «Diriez-vous que les nouveaux moyens de communication (téléphones, portables, Internet...) portent atteinte, favorisent la qualité des relations humaines dans votre entreprise ou NSP (ne sait pas)? », plus de 41 % des auditeurs répondant indiquent spontanément que ceux-ci portent atteinte, contre seulement 26 % qui pensent que ceux-ci favorisent la qualité des relations humaines. Cela montre qu'il y a un réel questionnement à poser sur les moyens et outils de communication utilisés en entreprise.

Enfin, la dimension psychanalytique que nous mobilisons de façon heuristique participe fortement à une théorisation des pathologies de la communication et propose une conception nouvelle de l'idéologie du néomanagement.

« [...] La communication est au cœur de la théorie de l'organisation. Plus de 70 % de l'activité des managers consiste à faire de la communication avec les opérateurs internes ou les cibles externes à l'organisation⁴⁷ » (Boistel, 2003).

Le néo-management serait une des principales causes de cette dégradation du travail et d'une politique sournoise. Or, celui-ci repose sur un instrument redoutable dont il ne peut se passer. Nous savons aujourd'hui que la survie de diverses structures dépend en grande partie de son système communicationnel, autant interne qu'externe. La communication organisationnelle a beaucoup évolué, car les organisations ont en effet pris conscience de ses grands enjeux.

On n'hésite plus à l'adapter, quels que soient les milieux professionnels (entreprises, administrations, institutions, etc.), et à se l'approprier de façon stratégique. Si les premiers modèles de conception du travail ne tenaient pas tant compte de la communication, on peut dire qu'aujourd'hui, ils n'hésitent pas à se construire là-dessus. D'une vision mécanique, voire « robotique », du travail industriel avec cette conception taylorienne, nous sommes passés à une conception plus organisée, avec l'introduction de la bureaucratie dans le monde du travail. Ces premières idées apporteront à ce monde-là une nouvelle façon de le penser et de le gérer, jusqu'au jour où une nouvelle conception viendra à émerger pour bouleverser le milieu

-

⁴⁷ Citation de Philippe Boistel (maître de conférences en sciences de gestion, à l'Institut d'administration et des entreprises de Rouen), extraite de son intervention au cours du Colloque national de Paris : *Pour une refondation des enseignements de communication des organisations*, qui a eu lieu du 25 au 28 août 2003.

organisationnel. C'est la révélation de la « communication interne », avec l'éclosion de l'école des relations humaines fondée par Elton Mayo. Son importance stratégique est bien décrite dans les travaux de Michel Crozier.

L'avènement du courant de l'école des relations humaines va marquer un tournant majeur dans la pensée organisationnelle. Cette vision révolutionnaire va fortement inspirer les théories et pratiques managériales actuelles. Aujourd'hui, nous avons de plus en plus affaire à cette perception où l'individu devient objet de véritables discussions et recherches. Car nous avons compris que ce dernier, en tant qu'acteur au sein d'une entreprise, peut favoriser la productivité et l'efficacité d'une entreprise.

« La puissance des mobilisations ouvrières dans les années trente prend de court un monde patronal auquel la crise économique interdit alors d'offrir de substantielles concessions dans les processus de négociations. De ce qui fut un véritable traumatisme pour le monde des affaires, découlera une réflexion concertée, appuyée sur la sollicitation des chercheurs, pour découvrir des formes d'encadrement des salariés qui ne se limitent plus à des procédures répressives ou aux disciplines tayloriennes, mais cherchent à susciter une adhésion affective, un esprit de corps autour de la firme » (Neveu, 2001 : 35).

C'est donc au cœur de ces idéologies en marche que la souffrance est criante, alors même que tout semble propice à un accueil chaleureux de cette communication et de ces pratiques managériales. Qu'avons-nous à craindre d'elles, si les acteurs du changement social ont enfin compris qu'il fallait mettre l'homme au centre de toutes ses interrogations et *a fortiori* concernant le travail? Dans cet enchantement collectif, persuadée que le monde du travail allait enfin changer, que l'humanisation apporterait ouvertement ses enseignements sur le terrain, la psychodynamique décrit un paysage où les individus ont laissé faire. C'est par la coopération de chacun que le mal s'est fait, ce qui vient à dépasser une conception désuète d'un environnement pathogène enfermé dans le seul cadre bourreau/victime pour expliquer les phénomènes de cette souffrance. Chaque acteur a contribué, consciemment ou non, à infiltrer ce mal jusqu'aux artères du corps social, jusqu'aux corps des individus. Décompensation (angoisse, déviance, délire, aliénation, dépression, insomnie, hallucination, etc.), somatisation (troubles musculo-squelettiques, irritations dermatologiques, ulcères, perte de mémoire, tumeur, etc.), mécanismes de défense sans cesse déployés sont hélas les conséquences accablantes que tous ces recueils continuent de raconter aujourd'hui.

Il convient à présent de s'introduire au cœur de cet enchantement de la communication organisationnelle, de visiter son instrumentalisation par le management ou sa déshumanisation pour mieux entrevoir les raisons d'un environnement pathogène. Précisons au passage que l'emploi de la terminologie « pathogène » est à entendre à un sens plus large que confiné à sa seule dimension clinique, puisqu'elle tient également compte d'un environnement fait de tensions et de dysfonctionnements organisationnels pouvant jouer dans l'équilibre global de l'entreprise. Au-delà de l'idée d'un environnement peu sain auquel cette terminologie renvoie de toute évidence, elle cherche également à rendre compte des facteurs environnants capables de fragiliser le système, voire de favoriser son déclin. C'est en étudiant précisément les pathologies de la communication et en les cartographiant que nous invitons à réfléchir sur un autre mode aux nouvelles formes d'organisation qui envahissent de plus en plus l'entreprise moderne.

4. Le management entre fantasme et réalité

4.1. Hiatus

Avant d'entrer au cœur de l'analyse de la communication interne des organisations, il nous faut préciser, le temps de quelques lignes, l'existence du hiatus présent dans le management. C'est à travers ce hiatus, comme zone de coupure, qu'apparaît un certain nombre de tensions que nous désignerons plus tard par l'expression de « pathologies de la communication » et qui inhibent la coopération. Indépendamment de cette dichotomie patente entre les aspirations humaines et les aspirations économiques, le hiatus que nous souhaitons mettre en évidence concerne, ici, plutôt la rupture entre les attentes du management présent dans ses discours, sa posture, l'apparence qu'il se donne et les moyens, les stratégies qu'il emploie pour y parvenir. Il décrit un phénomène similaire à celui des injonctions paradoxales, sur lequel nous reviendrons plus tard.

Ce hiatus est le croisement de deux mouvements en tension, l'un projetant des aspirations fantasmatiques, tandis que l'autre peine à les suivre, à se fondre en elles et à atteindre ses hautes sphères idéalistes. Il est important de signaler que ce décalage n'est pas toujours perceptible que dans les mots, même si nous parlons de « discours » du management. Car, plus que de se manifester dans les discours *stricto sensu*, le contenu du management émane volontiers d'une posture globale, d'une attitude qu'il convient de décrire. Nous verrons, à travers la brève description de deux cas, comment cette posture peut se manifester au-delà des discours.

« Cet écart est à peu près celui qui sépare un programme politique de sa réalisation ou un contrat de mariage de la vie d'un couple » (Alter, 2010 : 44).

C'est en réalité ce grand décalage que l'étude des pathologies de la communication permet de rendre visible. Elle s'offre comme une grille d'analyse pour situer et diagnostiquer de façon plus précise ces points de rupture, ces failles en question. Au fond, nombre d'exemples peuvent illustrer cette dichotomie que nous formulons, somme toute, de manière encore un peu abstraite, puisque les grandes entreprises sont souvent confrontées à cette difficulté. Notre hypothèse est que celles qui se construisent autour d'une telle disharmonie finissent par

développer un environnement pathogène. Car celle-ci s'attaque à l'équilibre général du système et déclenche de façon prévisible une fracture dans le corps organisationnel. À défaut de toujours parvenir à établir d'utopiques consensus mettant d'accord les aspirations les plus singulières de tout un chacun au sein de l'entreprise, il reste malgré tout vital de faire en sorte que les énergies ne s'opposent pas et n'amenuisent pas les efforts apportés par les uns et les autres, pourtant censés aller dans le même sens. La métaphore organiciste de Durkheim, à laquelle nous adhérons, montre l'importance d'un tel prérequis, car sans cette solidarité organique, la machine humaine ne peut que dysfonctionner. On ne peut demander à la main droite de construire ce que la main gauche viendra détruire.

Au lieu d'être l'art de bien conduire ses affaires, son personnel et sa fortune, le management qui se noie dans cette vague se transforme en art de perdre son équipage et de s'échouer. Ce qui le rend aussi vulnérable, c'est d'osciller entre le sacré et le rationnel, le fantasme et le réel, l'être et le paraître, l'ingénierie humaine et l'ingénierie technique ou instrumentale, sans vraiment parvenir à les faire communiquer. C'est aussi en cela qu'il ne parvient pas à concilier les mots et les chiffres ou les aspirations et les moyens mis en œuvre. Et c'est là que nous souhaitons précisément faire intervenir notre grille d'analyse, dans cette faille que l'on repère à travers les pathologies de la communication. Le management se nourrit d'utopies, de projections portées sur un avenir toujours meilleur, toujours plus grand, idéalisé, sacralisé, mais des projections se construisant en dissonance avec les techniques, les outils, les stratégies déployés. En somme, ce hiatus est cette fracture entre un management partagé, d'un côté, par des idées, des idéaux ornés d'un caractère idéologique et, d'un autre côté, par un instrument, une technique au service d'un intérêt strictement économique.

Concrètement, comment cela peut-il se traduire ? Nous avons ciblé deux cas mettant en situation ce hiatus, illustrant par quelques éléments cette réalité dichotomique qui fragilise le management. C'est seulement en aval que nous présenterons une théorisation des pathologies de la communication s'affranchissant d'une analyse normative et servant de grille de lecture de ces dysfonctionnements, localisés à la limite des idées et des instruments convoqués par le management.

4.2. Les cas de Danone et Dassault Systèmes

Quelle grille d'analyse utiliser pour comprendre de tels phénomènes ? À défaut d'en proposer une immédiatement adaptée et propre aux cas exposés ici, nous utilisons l'exemple de Danone

et le complétons de celui de Dassault Systèmes pour illustrer avant toute chose ce hiatus qui sépare le contenu des discours managériaux des moyens mis en œuvre par celui-ci. Ces cas sont loin de constituer des cas isolés et, même s'ils n'ont pas fait l'objet d'une étude plus poussée de notre part, ils permettent néanmoins de rendre compte d'un extrême écart dans le management même, entre ce qui semble de l'ordre du fantasme et ce qui appartient au réel.

En juillet 2008, en Seine Saint-Denis, des salariés de Danone dénoncent le climat angoissant qui règne sur leur lieu de travail⁴⁸. Danone, important acteur économique mondial, numéro 1 dans le monde des produits laitiers, groupe soucieux des questions du bien-être par la nutrition et surtout parmi les premières sociétés françaises de plus de 1 000 salariés à signer des accords pour la mise en place d'une politique préventive contre le stress au travail⁴⁹.

Pourtant, comment le groupe Danone peut-il, à un moment, se retrouver de l'autre côté et être en contradiction extrême avec ses valeurs? Des documents confidentiels des ressources humaines révèlent des pratiques perverses où l'on prend soin de ficher les salariés. Cela se traduit par l'élaboration stratégique d'un profil détaillé constitué d'informations confidentielles qui concernent les salariés Danone, classées ensuite en trois catégories : informations en rapport avec leur vie privée, leurs idées politiques et, enfin, leur profil psychologique.

Comment peut se comprendre cet essoufflement managérial, cette contradiction aux conséquences pathogènes ?

Pour ce faire, nous avons pensé judicieux de nous intéresser au profil de la personne en charge de la politique globale des Ressources humaines. Muriel Pénicaud, à l'origine bien psychologue et diplômée d'histoire, est la directrice générale des Ressources humaines de la société Danone. Elle avait également occupé le poste de conseillère auprès du ministre du Travail dans les années quatre-vingt. Entre 1990 et 2000, elle se rapproche davantage des métiers de formation et des ressources humaines, entrant entre-temps chez Danone, en 1993, en tant que directrice de la formation. Puis, peu de temps après avoir continué à faire ses

_

⁴⁸ Vidéo consultable dans les archives de l'Institut national d'archives (INA) ou sur http://www.ina.fr/economie-

<u>et-societe/justice-et-faits-divers/video/3660389001011/harcelement-et-stress-au-travail.fr.html</u>, reportage diffusé dans les informations de France 3, en édition nationale.

49 Danone a signé cet accord en mars 2010, donc deux ans après le reportage mettant en lumière certaines

Danone à signé cet accord en mars 2010, donc deux ans après le reportage mettant en lumière certaines pratiques quelque peu douteuses en ressources humaines. Les démarches préventives mises en place ont été toutefois très concrètes, avec la constitution d'un observatoire du stress, contrairement à de nombreuses entreprises, restées assez vagues dans le descriptif de leurs méthodes préventives.

preuves au sein de la société, elle se trouve en charge du développement des dirigeants et devient directrice des organisations et des politiques de ressources humaines.

Le parcours de cette femme nous a intéressée à deux niveaux. Il représentait un profil féminin double de psychologue et d'experte à la fois dans le secteur de la formation et des ressources humaines. D'une part, se cristallisait en elle le profil du psychologue de par sa formation, une des caractéristiques types du néo-management, sur laquelle nous reviendrons plus tard, car cette sorte d'« intrusion » en masse de la psychologie dans le milieu organisationnel, au profit non plus du bien-être des individus mais d'intérêts économiques, mérite que l'on s'y attarde. Et, d'autre part, c'est son statut d'experte, légitimé par son rôle important au sein du ministère du Travail, qui rend son profil encore plus intéressant.

Elle a, par ailleurs, contribué à l'élaboration et à l'écriture du rapport de février 2010 demandé par le ministre de l'Intérieur, sur *Le bien-être et l'efficacité au travail*. Ce rapport présente, en dix propositions et du point de vue de psychologues-experts ou d'experts-psychologues (la nuance est peut-être intéressante à souligner), les mesures à prendre en faveur de la santé et de l'efficacité des salariés au travail. Il est pourtant indiqué en avant-propos :

« Il ne s'agit pas d'un rapport d'experts mais de "praticiens" : notre ambition était de mettre notre connaissance pratique du monde des salariés et de l'entreprise au service de ce sujet. » (Rapport, 2010 : 2.)

Naturellement, nous n'avons aucune raison de mettre en doute ces mots. Il est vrai aussi qu'un travail d'expert aurait été plus élaboré. Néanmoins, si nous avons ajouté, pour notre part, cette nuance, c'est parce que nous considérons qu'au vu du parcours de Muriel Pénicaud, il demeure difficile de dissocier son parcours de psychologue de celui d'expert en entreprise, et que la psychologue n'a été fonctionnelle qu'à travers le couple même psychologue-expert d'entreprise, puis expert-psychologue. En d'autres termes, le regard du psychologue a été façonné par celui de l'entreprise, or les enjeux d'une entreprise diffèrent de ceux d'un patient qui fait la démarche d'aller consulter un psychologue. Dans l'entreprise, même s'il va de soi de se préoccuper de la santé de ses employés, la finalité n'est pas que le psychologue soigne dans ce lieu des patients, mais qu'il aiguise son œil en tant que praticien et devienne par là même un expert de l'entreprise. D'ailleurs, dans ce cadre-là, la fonction de la personne recrutée par l'entreprise n'est pas psychologue, mais DRH ou autres, avec des compétences ou des connaissances en psychologie. Le praticien est attendu comme un expert au service de l'entreprise et de ses intérêts. Le rapport explique d'emblée sous quel angle il sera abordé et,

plutôt que de parler de santé des salariés, ce qui induirait fortement l'idée de souffrance, il est stipulé qu'il sera plutôt question de leur bien-être (relatif à la notion de santé, comme évoqué en première partie, plus qu'à la notion de plaisir). Ceci est visible de par le titre, mais également explicité en avant-propos du rapport :

« Nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. »

Notre objectif n'est pas ici de débattre sur le contenu de ce rapport. Nous dirons, somme toute, qu'il propose des mesures globalement en accord avec des pratiques humaines et qu'il semble, sur le fond, ouvrir aussi bien accès au bien-être des individus qu'à leur efficacité dans l'entreprise.

Toutefois, nous ne parvenions pas à comprendre ce décalage entre les procédures en ressources humaines et les discours, la conception globale de l'entreprise dans les questions de ressources humaines et de management à travers la voix de Muriel Pénicaud. « On sentait qu'on était des éléments indésirables. Ils ont tout fait pour nous mettre à l'écart, pour nous pousser à bout », témoignait Smaïn Larbaoui dans le reportage. « Je me suis investi à fond, je me suis investi à fond! », criait Lahcen Ben Abdelhak, qui exprimait son incompréhension et son désespoir avec la même intensité en ajoutant ceci : « ils ne pouvaient rien me reprocher, j'étais irréprochable. Ils m'ont cassé, je suis fini... ils m'ont bousillé je vous assure! ». Il semblerait même que tous les jours, plus de dix plaintes soient formulées auprès d'un ancien membre du Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Cependant, ce qui pouvait encore plus interpeller et renforcer notre questionnement, ce n'était pas en soi les plaintes des salariés

que nous pouvions prendre au sérieux tout en les relativisant, car il n'existe probablement pas d'entreprise qui ne soit pas confrontée à des questions de stress au travail

, c'était la façon dont étaient pratiquées les ressources humaines, leurs méthodes propres, leurs outils, directement tirés de la psychologie et instrumentalisés d'une façon jugée déshumanisante, destructrice. C'était pourtant bien le bienêtre qui était mis en avant dans les discours idéologiques du groupe Danone. C'était pour cela aussi qu'avait été placée à la tête des Ressources humaines une personne expérimentée dans ce domaine, une experte qui, en tant que psychologue de formation, avait une approche censée être proche de la santé, du bien-être des salariés.

Cependant, les témoignages de salariés, envahis d'un sentiment de trahison, ainsi que de ceux dont nous ne pouvons parler mais qui se plaignaient clandestinement, exprimaient la fissure nette entre la propagation des valeurs (de santé et de bien-être) de l'entreprise par les discours, les contributions, çà et là, à des préconisations souvent sages, et les méthodes, les outils managériaux élaborés et piégeant, à un moment ou à un autre, les salariés.

Ceci nous amène à déduire qu'il existerait non seulement des écarts entre les discours, une image globale reflétés par la communication, avant toute chose manipulée au point d'en devenir « distorsionnée » (déformée) et la réalité même de ce système. Aussi que si nous nous contentions d'écouter les discours de ceux qui sont en charge de penser la politique managériale, nous pourrions être induits en erreur, puisque des phénomènes invisibles dans ces discours nous échapperaient. En outre, il est important de distinguer les discours oraux des discours écrits, quel qu'en soit l'émetteur (de la direction aux salariés en passant par différents services, sous-traitants et même clients). L'oral peut laisser bien plus de traces, d'indices que l'écrit sur des phénomènes internes, le fonctionnement et les dysfonctionnements au sein de l'entreprise, car il y a la question de la spontanéité qui intervient et contrebalance un contrôle total de tous les discours.

Même si l'histoire de la rhétorique montre qu'un orateur avec une approche sophiste, c'est-à-dire se souciant peu de la véracité du discours, mais dont la finalité est d'être capable de convaincre tout public, peut se transformer en véritable outil de persuasion, voire de manipulation, il semblerait plus juste de relativiser cela. Déjà parce que nous sommes passés d'une société de l'oral à une société de l'écrit aujourd'hui; ensuite parce que la rhétorique est une discipline qui demande tout à la fois un apprentissage mêlé à un talent manifeste. Tout le monde n'était pas capable d'atteindre les qualités d'orateur de Gorgias et il ne suffisait pas d'avoir eu quelques enseignements sur cette pratique. Enfin, il ne serait pas juste d'associer de façon systématique aux entreprises des intentions de manipulation en instruisant à charge leur goût du profit. Si leur subsistance n'a rien à voir avec du bénévolat et qu'elles sont là avant tout pour faire du chiffre, cela n'est pas pour déplaire aux acteurs de l'entreprise, lesquels tentent également, à leur petite échelle, de faire du profit.

Sans entrer à nouveau dans ce débat, nous résumerons simplement par le fait que la rhétorique n'est pas nécessairement à la portée de tous les entrepreneurs et des agents à la tête du management. Ce qui peut néanmoins être inquiétant, et nous ne pouvons ici nier cette composante, c'est lorsque le profit se mélange à des intentions politiques et idéologiques.

Lorsque ces intentions orientent les pratiques avant même la question du profit, alors la rhétorique peut devenir un savoir-faire indispensable. Si, en revanche, la soif de profit précède les intentions, bien que souvent les deux soient liés, il est fort possible que les talents de rhétorique ne soient pas aussi spontanément perceptibles.

L'entreprise est un système d'organisation et, comme son nom l'indique, elle repose sur une certaine organisation qui doit être pensée, étudiée, construite sur des sources fiables, rationnelles. Aucun choix engageant l'argent de l'entreprise ne doit se faire sur un coup de tête, à moins de personnalités « marginales » à la tête de la société ; aucune prise de risque, si cela n'a pas été éprouvé, expérimenté, évalué. L'entreprise a besoin de contrôler ce qui entre et ce qui sort. Pour cela, même ses discours doivent être pensés à l'avance, écrits, mesurés, car la force de l'image de l'entreprise a un impact sur ses propres chiffres. Elle repose donc beaucoup sur l'écrit et des supports qui laissent des traces, qui se propagent plus facilement. C'est pourquoi nous pensons que l'oral reste un moyen de déceler des phénomènes invisibles, cachés ou parfois déformés. C'est seulement en nous attachant davantage aux contenus polymorphiques et polyphoniques que nous pouvons prétendre déceler au mieux ces phénomènes internes, « étouffés » parfois par la maîtrise des outils et supports écrits de l'entreprise. Parfois, l'écrit n'est que le résultat de tout un dispositif mis en place pour servir l'image et renforcer ses discours dans d'autres supports, tels que plaquettes publicitaires, journal interne, flash infos diffusé sur grands écrans plasma, etc.

On peut penser, à ce propos, aux observatoires créés par des entreprises et qui produisent de nombreux discours appuyés par l'écrit. L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), par exemple, diffuse sa culture de l'entreprise citoyenne en organisant des manifestations, mais surtout en laissant trace de sa culture et de cette nouvelle identité à laquelle elle s'assimile en produisant et diffusant des écrits.

Mais l'écrit produit par l'entreprise ne suffit pas à mettre en évidence ce type de dichotomie. Il peut même parfois brouiller les pistes. Il ne devient indice que dès lors qu'il est croisé avec les observations sur le terrain, les discours oraux spontanés, polyphoniques et polymorphiques, tenant compte des différentes strates sociales et des différents corps de métiers de l'entreprise. L'oral occupe une place centrale pour détecter ces hiatus, car il s'attache à des discours également non planifiés, non calculés et soignés.

L'impact de la psychologie est aussi visible lorsque l'on demande à des managers de faire preuve d'écoute, d'empathie, lorsque l'on tente de les initier ou même de les former à des pratiques telles que la programmation neurolinguistique (PNL) ou encore l'analyse transactionnelle (AT), dont l'usage, dans le contexte propre à l'entreprise, peuvent vite être assimilées à des techniques de manipulation. Certains stages proposent également d'adopter des postures, des façons d'être pour gagner la confiance des interlocuteurs. Il est, par exemple, connu de capter le rythme du souffle de son interlocuteur en face et de respirer avec lui sur le même mode, à l'unisson, ou encore de lui taper sur l'épaule à un moment où une émotion se dégage et, afin de susciter cette même émotion à d'autres moments, de reproduire cette même tape sur l'épaule. Toutes ces pratiques manipulatoires, inspirées de la psychologie cognitive, ces jeux de rhétorique ou extraits de diverses études, à l'origine scientifiques, sont réutilisés et réadaptés au contexte organisationnel et à ses besoins.

Ce ne sont pas seulement les outils ou les méthodes qui sont déviées de leur premier sens, tout comme la communication et les ressources humaines, ce sont jusqu'aux métiers qui se trouvent piégés dans d'ambitieux projets appartenant à l'entreprise. Un nouveau métier se fait jour dans le milieu de l'entreprise moderne et envahit de plus en plus cette sphère. Il s'agit des cadres de proximité, qu'on peut appeler « managers de proximité » ou encore « gestionnaires de proximité ». Le but de cette nouvelle génération de cadres est de rapprocher le manager des salariés et de favoriser une communication ascendante. Cependant, c'est également à ces métiers-là qu'on va demander d'avoir une capacité d'écoute et d'empathie aussi développée que celle d'un psychologue, et surtout de pouvoir mieux évaluer les compétences des salariés, d'être capable de juger de leurs performances et de mieux contrôler ainsi leur efficacité et leurs nouvelles potentialités. C'est pourquoi on peut trouver, dans le rapport de Muriel Pénicaud, une référence à ce métier de manager de proximité. Toujours est-il que si l'idée est intéressante pour l'ensemble de l'entreprise, il reste à s'assurer que cela ne soit pas réorienté vers des intentions plus pernicieuses qui finiraient par porter atteinte à l'équilibre psychique des agents de l'entreprise.

Pour en revenir au groupe Danone, après ces quelques détours analytiques, nous invitons à suivre la suite de notre démarche qui a été de croiser les plaintes des trois témoins précédents avec la politique managériale de la société. Nous avons également essayé de comprendre les idées que des personnes proches du service des Ressources humaines pouvaient véhiculer. Au-delà des discours oraux venant de salariés, les orientations des Ressources humaines et du

management, par la voix de Muriel Pénicaud, nous ont également et surtout été accessibles à travers l'observation d'une autre entreprise.

Muriel Pénicaud a été nommée en 2002 directrice générale adjointe des Ressources humaines et du Développement durable de Dassault Systèmes. Elle ne reviendra qu'en 2008 chez Danone, époque où les pratiques douteuses des Ressources humaines ont été dénoncées. Il se trouve que nous avons eu la chance de mener des entretiens sur une autre question avec sept anciens salariés de Dassault Systèmes, entretiens dans lesquels le travail, le fonctionnement de leur entreprise n'ont cessé de ressortir. Nous avons été même exhortée par une des personnes interviewées à venir visiter les lieux. La raison de cette invitation n'était pas de vanter fièrement l'entreprise à laquelle elle appartenait depuis de nombreuses années ; ce n'était pas non plus d'en donner les failles. Alors pourquoi cette exhortation ?

Cette situation illustrait en réalité exactement ce que nous souhaitions décrire, cette idée qu'au-delà des discours lisibles et visibles écrits par l'entreprise se dressaient des phénomènes intangibles ou déguisés par la profusion d'écrits essentiellement unilatéraux provenant souvent des mêmes émetteurs. Cette personne proche de la retraite éprouvait à l'égard de son entreprise, qu'elle avait vue évoluer, changer, une étrange impression, l'impression de quelque chose de perdu, voire d'inexistant, alors même que la forme, l'image de l'entreprise amenaient plutôt à en être fière. Depuis novembre 2008, les salariés avaient été amenés à déménager. Ils avaient quitté Suresnes pour s'installer à Vélizy, dans une pépinière d'entreprises où un grand campus leur avait été construit. Cette personne faisait part de cette sensation étrange et mitigée à laquelle elle était sujette.

L'entretien avec cette femme dura plus de deux heures, tandis qu'un discours dichotomique en émergeait. Dassault Systèmes était, à ses yeux une grande et belle société et le campus était incontestablement merveilleux et bien pensé⁵⁰. La splendeur des bâtiments, ainsi que la verdure étaient manifestement censées être une source de bien-être. Mais, face à cela, se construisait un discours nostalgique et surtout faisant apparaître un manque. De quel manque s'agissait-il ? Quel malaise exprimait ce double discours, ce discours formulé par une seule et même personne et pourtant si polyphonique ?

⁵⁰ Si ce n'est la distance à parcourir entre le domicile et le lieu de travail, qui était une préoccupation majeure pour la majorité des salariés. Il fallait traverser tous les embouteillages le matin et le soir et donc prévoir plus de temps pour le trajet. Les gens arrivaient manifestement déjà stressés sur leur lieu de travail.

Nous pouvons nous avancer en disant qu'il s'agissait d'un sentiment de déshumanisation. Tout tendait à faire de DS un lieu agréable, futuriste et en même temps paradisiaque, mais dans cette pépinière d'entreprises, c'était comme si toutes ces sociétés se ressemblaient. Ce qui les distinguait étaient les discours et le chiffre. La plupart des entreprises, à Vélizy, étaient constituées d'ingénieurs et produisaient des produits et/ou services technologiques. Où était aujourd'hui ce café où tous les collègues pouvaient se réunir et boire un verre ensemble ? Où, finalement, se trouvait ce lieu constructeur et générateur de liens sociaux ? Où trouver cette « bouffée d'air », insistait cette femme ?

« Pas pareil aujourd'hui, rien à avoir, mais je raconte ce qu'on me dit : c'est beau, c'est magnifique, le campus moderne mais TRISTE. On a une espèce de grande pelouse, de gazon vert, mais presque trop grand et surtout il n'y a plus pas le petit bistrot, le petit resto qu'on choisit, le petit village qui permet de s'isoler. Ambiance autre dans ce campus à l'américaine. »

C'est ce malaise-là dont il était question. C'est aussi cette impression qu'on n'a pas à se plaindre, qu'on ne devrait pas, mais pourtant que les gens s'y sentent tristes, qui crée ce malaise, en particulier chez les jeunes. Elle était prise de compassion et, en même temps, s'interrogeait sur ces jeunes. Peut-être était-ce eux qui n'étaient plus capables de s'intéresser à quoique ce soit, d'avoir des passions ? Elle se disait animée par ses passions et savait, au fond, qu'elle était proche de la retraite.

« Je retrouve pas trop chez mes collègues de DS cette fibre artistique, cette passion. Ils bossent, bossent, bossent et après, c'est quoi leur vie ? La famille ? Quoi ? En fait, j'en sais trop rien... »

Bien que nous n'étions que de passage et non totalement immergée sur plusieurs jours dans l'univers DS, nous avons visité ces lieux et pu voir, éprouver cela par nous-mêmes. Nous avons en effet visité ces grands bâtiments dont chacun portait un nom. Le nom de Galilée nous revient. Tout était bien pensé, même les lieux de détente, mais, impression pour impression, entre verre et acier, les lieux semblaient froids, les écrans déshumanisants, cela rappelait assez, dans le côté moderne de son impressionnante architecture, le siège d'Alstom. Les salariés étaient tirés à quatre épingles, en conformité avec leur environnement et leur titre d'ingénieur, la plupart en costume, du moins surtout les jeunes, ce qui était un peu moins le cas chez les employés d'un certain âge. Le visage n'était guère souriant, peu expressif, et les regards étaient froids, les pas pressés ou nonchalants, quand on les croisait dans le hall d'entrée et dans les couloirs. Ces costumes longeant les bâtiments, traversant les couloirs semblaient, par leur sérieux, presque dégager une certaine tristesse. Les seuls visages animés

étaient ceux des salariés que nous avons interviewés. Ils étaient, certes, censés nous parler de choses gaies, partager avec nous leur expérience d'une aventure humaine au sein de leur entreprise, mais, dès lors qu'ils abordaient le sujet du travail, leur regard changeait, leur visage entrait dans une phase plus austère, parfois, suivaient mêmes des rires nerveux, des agitations du corps, ou encore des regards lointains, comme pour tenter de comprendre des choses dans un espace invisible.

Cette approche anthropologique nous a permis d'avoir accès, au moins de manière superficielle, à l'univers DS. Les entretiens en disent pourtant long et notre impression, lors de cette visite de quelques heures, est venue conforter le contenu des interviews. Puis le nom de Muriel Pénicaud⁵¹ nous revint. Le management est également une attitude, une posture, un état de l'entreprise. Il convient ainsi d'y avoir accès à travers le choix de ses murs, l'aménagement de ses espaces, la présentation de son personnel, l'utilisation de la technologie. Il convient de faire remonter à la surface l'intangible à partir d'un recueil de mots, de pensées polyphoniques et polymorphiques. Il convient d'étudier le profil, mais aussi les discours des personnes qui ont connu des emplacements clés au sein de l'entreprise, mais aussi en dehors de celle-ci. Il convient de comprendre leur rôle, leurs idées, leurs aspirations à travers leurs écrits et leurs enseignements. Souvent, ce sont des personnes qui se trouvent à enseigner théories et pratiques, mais laissent-elles des marques de valeurs, voire d'idéologies ? Comment se manifestent ces valeurs ? Sont-elles exhibées ? Sont-elles le fruit d'événements sponsorisés ? Ou, au contraire, sont-elles introduites dans l'esprit de manière informelle et naturelle dans le sourire et l'énergie perceptibles des hommes ? Sont-elles perceptibles dans les liens sociaux qui se tissent, dans le temps qui se prend et ne se vole pas ?

Ce hiatus est toute une histoire, une histoire de l'entreprise, racontée par tous, racontée par tout. Comment, alors, parvenir à entrevoir, à percevoir les indices à la frontière de l'invisible et du perceptible, les indices d'un management en adéquation ou au contraire en inadéquation avec ses propres discours et ornements ? Car la fondation, au sens technique du terme, des monuments n'importerait-elle pas, au fond, plus que leurs enjolivures ?

Nous pourrions poursuivre et étoffer bien davantage cette courte analyse de Danone ou encore de DS, servant de modèle de terrain aux méthodes « distorsionnées ». Nous avons tenté de

⁵¹ Muriel Pénicaud a un rôle capital dans les orientations du néo-management puisqu'elle produit nombre d'articles, rapports, etc., et qu'elle partage et transmet ses idées en enseignant à l'École de droit et management de Paris Panthéons-Assas.

mettre en lumière quelques-unes des distorsions visibles sur le plan empirique, sans nous préoccuper véritablement du paradigme des pathologies de la communication, lesquels offrent une grille de lecture concrète et rigoureuse de ces phénomènes internes masqués. Nous avons décrit Muriel Pénicaud, dont les travaux et les réflexions restent scientifiquement et humainement pertinents. Notre analyse n'a pas pour objet de trouver et de nommer des coupables ainsi que leurs victimes, ou alors c'est que notre démonstration n'aura pas été suffisamment claire. Par contre, elle décortique le système et en révèle une partie des rouages. Si une telle femme a pu avoir de tels pouvoirs dans une entreprise, comment se fait-il que c'est pourtant dans sa branche, dans sa propre spécialité que des événements pervers ont été découverts ? Est-ce parce qu'elles sont censées prioritairement s'adresser et séduire un public extérieur à l'entreprise (clients, actionnaires, partenaires) que toutes ces réflexions que toutes ces réflexions ne sont pas mises en application ? Ou est-ce encore tout simplement parce que le système ne parvient pas à mettre en lien les « penseurs » et les « exécutants», ou, pour parler de façon « psychodynamique », les « leaders » et les « collabos » ainsi que la « masse consentante », et à les faire communiquer de manière fluide et systématique ? Nous pensons que c'est dans son dispositif organisationnel et communicationnel que l'optimisation du travail doit être pensée et réinterrogée.

5. Enjeux de la distorsion communicationnelle

5.1. Entre monde vécu et système

Le concept de distorsion communicationnelle ou de pathologies de la communication provient à l'origine de la théorie de « l'agir communicationnel » de Jürgen Habermas. Cette théorie puise sa force dans sa capacité à harmoniser les orientations et les effets issus d'interactions sociales dans la réhabilitation des espaces de négociation et de discussion. Celui qui va nous amener sur cette piste pertinente, c'est en réalité Christophe Dejours, lequel aura pressenti les enjeux de cette théorie, ce qu'il partagera en 1998 dans son livre Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, piste qui s'est révélée judicieuse pour expliquer les phénomènes de souffrance dans et par le travail. Cette théorie reconnaît l'importance des compromis qui doivent se faire entre des agents dont les points de vue divergent bien souvent. Cette divergence d'opinions n'est aucunement liée au vrai et au faux, à avoir raison ou à avoir tort, mais tout simplement à l'expérience réelle de tout un chacun, laquelle alimente notre esprit d'une façon qui nous est propre. Ceci suppose qu'il devrait exister un « espace de discussion » mettant alors en confrontation l'argumentation des uns et des autres. C'est dans cet espace que peut naître « l'espace public ». Or, le milieu de l'entreprise est a contrario un espace privé qui ne serait pas prêt à transformer son propre espace en espace public. Par voie de conséquence, il ne peut être capable de favoriser un tel «idéal organisateur de discussion ». C'est cela que Jürgen Habermas désigne comme une « pathologie de la communication » et qui est repris par Christophe Dejours.

Ce dernier réintroduit dans la scène scientifique le concept de distorsion communicationnelle pour poursuivre son analyse de l'entreprise « pathogène ». Il approfondit cette théorie en construisant une réflexion autour de ce qu'il appelle, cette fois-ci, « stratégie de la distorsion communicationnelle » et qui laisse clairement entendre le côté calculé et intentionnel de l'entreprise dans le choix même de ses stratégies.

S'il étudie une forme bien spécifique et surtout visible de cette stratégie de la distorsion communicationnelle, il reconnaît pour autant la difficulté de tenir compte de toutes les formes involontaires, non intentionnelles ou inconscientes qui viennent perturber l'espace de

discussion. Il entend réfléchir sur une forme de distorsion communicationnelle en s'attachant au déni du travail réel, qui constitue, selon lui, la base de cette distorsion.

Pour notre part, il s'agit de continuer d'approfondir cette analyse d'une communication « distorsionnée », mais en parlant cette fois-ci de pathologies de la communication au pluriel et non au singulier, car nous allons dépasser le cadre conceptuel et développer toutes sortes de pathologies directement liées à la communication. Nous avons en effet dégagé de nouvelles formes de distorsion communicationnelle que celle développée par Christophe Dejours. Le déni du réel du travail a largement été décrit par les psychologues et est régulièrement repris pour expliquer les phénomènes de souffrance au travail. Comme nous l'indiquions précédemment, nous le faisons en tenant compte non seulement des formes les plus visibles et intentionnelles, mais nous consacrerons également toute une partie à décrire des processus inconscients capables de semer le trouble dans l'espace de discussion en mobilisant des théories psychanalytiques. Nous y reviendrons dans une prochaine partie.

C'est en suivant ce chemin des théories de l'agir communicationnel, en empruntant sur le plan théorique les réflexions de Habermas, mais aussi en longeant les sentiers empruntés par Christophe Dejours que nous sommes allée explorer le cœur des pathologies de la communication. Afin de dépasser le cadre normatif de notre posture critique, nous présenterons les premières formes et caractéristiques de ces pathologies de la communication. Ceci laisse entendre que nous n'avons pas pour ambition de dresser une liste exhaustive, mais de contribuer à l'approfondissement analytique de ce champ.

Nous pensons cependant que l'usage qu'en fait Christophe Dejours n'est que très partiel, comparé au potentiel dont nous voulons rendre compte aujourd'hui à travers ce champ. C'est comme si Jürgen Habermas avait secoué une ruche, que Christophe Dejours avait éveillé de nouveaux trésors à travers ses questionnements et que nous pouvons à notre tour partiellement explorer. L'approche interactionniste, qui demande de mobiliser la théorie de l'agir communicationnel, déborde de la sphère psychodynamique, c'est pourquoi il nous est plus aisé d'en proposer une analyse plus riche ou, tout du moins, d'instruire sur de nouveaux potentiels. On ne peut en effet accéder aux enjeux qu'elle propose sans un regard systémique et interactionniste, comme nous l'expliquions plus tôt, que nous combinons à la psychanalyse winnicottienne.

L'entreprise devient un espace où des émetteurs et des récepteurs se côtoient, se confrontent et même s'affrontent; un espace où des messages, des informations, des symboles circulent et induisent leur lot de formation, reformation, transformation des individus et de leur environnement de travail; un lieu où se chevauchent, s'empiètent ou s'épousent des actions, des comportements, des émotions, des pensées ; l'entreprise devient une aire, comme le dirait Winnicott, où se jouent des mécanismes d'équilibre, des uns et des autres comme du système dans son ensemble, et où sont mis en jeu des rapports de pouvoir et de domination. La théorie de l'agir communicationnel offre le moyen d'appréhender l'entreprise à travers tous ces mouvements fluides ou scandés, dans une approche interactionniste et systémique s'inspirant elle-même de la philosophie analytique du langage et d'une théorie psychologique des comportements. Elle est surtout cette alternative, cette ligne qui donne à voir tous ces va-etvient entre système et monde vécu, monde subjectif et environnement. La théorie de l'agir communicationnel, apanage de Georges Mead, qui a rendu visible les phénomènes communicationnels, nous introduit au cœur des processus de socialisation. Ce sont tous ces processus brûlants au sein de l'entreprise que la théorie de l'agir communicationnel permet d'observer et de développer à partir de notre posture critique et desquels elle fait émerger les différentes formes de distorsions communicationnelles.

La théorie de l'agir communicationnel dépasse par ailleurs la théorie de l'action de Georges Mead, puisqu'elle parvient à se situer ingénieusement dans cet entre-deux, cet horizon.

« Certes, cette conception du monde vécu serait satisfaisante pour les sociétés humaines, seulement si ce processus de sémantisation avait assimilé toutes les significations naturelles, c'est-à-dire intégré, dans l'horizon du monde vécu et donc dans le savoir intuitif des participants de l'interaction, tous les contextes systémiques où s'effectuent à chaque fois les interactions. C'est une hypothèse téméraire [...]; on ne peut lui donner de solution a priori au niveau de l'analyse à travers une conception de la société appuyée sur une théorie de l'action. » (Habermas, 1987 : 130.)

5.2. Communication sociale *versus* communication instrumentale

« La communication de chair et de sang a dégénéré en communication par échange de signes [...]. La société ne se définit par des fins ni même par des objets (contra Baudrillard), mais par des moyens. Simplifier, réduire, opérer, instrumenter, réordonner pour s'adapter aux changements qu'elle produit, telles sont les actions principales de la technique qui, par ailleurs, crée des complexes de plus en plus fragiles, enchevêtrés, dont la tâche est d'abstraire et de contrôler. La technique nous

enclôt. Le langage perd de sa magie quand il passe au crible de l'analyse structurale. Le citoyen devient « propagande » [...].» (Sfez, 1992 : 161.)

Immergée dans le flux des interactions sociales, l'étude de la distorsion communicationnelle invite à analyser l'entreprise à travers la diversité de mondes vécus englués dans un système extérieur commun. La présence d'une distorsion communicationnelle est le signe d'une scission entre ces deux pôles reliant monde vécu et système. Ces mouvements, censés parcourir régulièrement le chemin d'un pôle vers un autre, assurent une continuité dans le processus de socialisation.

Pour mieux entendre cette fracture entre monde vécu et système, sclérosant ces mouvements jusqu'alors garants de la socialisation, nous avons voulu expliquer, du point de vue théorique, cette distorsion sur un principe opposant communication instrumentale et communication sociale. Même si ce principe peut sembler quelque peu réducteur de tout ce qu'est censé englober le concept de distorsion communicationnelle, son degré de schématisation permet toutefois de mieux en préciser le paradigme et d'en faciliter l'exploitation.

Nous avons ainsi observé que cette distorsion se traduisait par la montée d'une communication instrumentale au détriment d'une communication sociale. Ce que l'on peut également comprendre par cette dernière, c'est que l'on a affaire à une communication aux vertus socialisantes. Nous définissons la communication sociale comme une communication propice à un agir communicationnel, puisqu'elle naît dans la discussion et peut donner lieu à des phases de négociation ainsi qu'à des compromis permettant de dépasser des tensions.

Le processus de distorsion s'opère dès lors que ces deux formes de communication n'acceptent plus leur complémentarité et s'affrontent. La distorsion suppose le duel de deux antagonistes plutôt que le mariage des deux protagonistes essentiels à l'établissement d'un environnement sain et socialisant. Elle devient l'expression d'une lutte entre ces deux rivales, dont les effets continuent d'éclater dans le milieu de l'entreprise. L'entreprise moderne favorise de plus en plus ces affrontements, ce climat de rivalité entre les deux, alors même que les fonctions de chacune sont avant tout complémentaires. L'entreprise à « panser » rend compte de ce violent duel où la communication instrumentale, synonyme de progrès, de technicités, d'ingénierie machinique et stratégique, tente d'écraser jusqu'à l'éviction de la communication sociale. Comme si l'outil imposant dans la communication instrumentale devait remplacer la matière ; comme si la part de mystère, parfois entretenue pour des raisons d'équilibre par la communication sociale, devait totalement disparaître ; comme si elle

constituait automatiquement une menace pour la communication instrumentale ; comme si la forme devait remplacer le fond, la technicité n'être plus que le seul lien possible entre soi et l'autre, faisant du technologique le substitut de l'humain ; comme si, au final, le consensus était synonyme d'unilatéralité et que la transversalité était une menace pour la communication instrumentale qu'il fallait à tout prix abattre. Comme si, dans l'affrontement de ces deux types de communication, n'était exprimée une réussite économique que dans son affranchissement total de l'humain.

L'impact direct de cette distorsion est de s'attaquer clairement au lien social. Cette distorsion, qui exprime une fracture entre ces deux formes de communication, adopte une attitude belliqueuse, fragilise, voire brise le lien social et crée un climat de défiance et même de « déliance ». Ce néologisme, inventé par Marcel Bolle de Bal, n'en est que plus judicieux lorsqu'il prend en compte, tout comme Edgar Morin, les multiples formes de « reliances » et de « déliances », non seulement entre les personnes mais aussi entre les choses et les idées. Cet aspect, sur lequel intervient l'affrontement de ces deux types de communication, est central puisque c'est, selon nous, précisément là que l'équilibre entre mondes vécus et système se fragilisent ou pire, se brisent, non sans violence.

Voilà, théoriquement, comment la distorsion communicationnelle réussit à créer un environnement pathogène. Nous allons, cette fois-ci, en donner les caractéristiques en décrivant concrètement ses symptômes.

6. Symptômes lisibles des pathologies de la communication

On peut distinguer deux séries de symptômes. La première aborde la dimension technique et processuelle des pathologies de la communication, tandis que la seconde, alimentée notamment par les sociologues du travail, repose sur les symptômes localisés dans le contenu même de la communication, dans ses productions. Dans ce second cas, cela peut, par exemple, se rapporter à une analyse du contenu des discours managériaux d'entreprises citoyennes, contenu formalisé par le concept moderne de RSA (responsabilité sociale des entreprises) qu'on viendrait comparer aux actions concrètes de l'entreprise, à leur réalité sur le terrain. Plus l'écart entre ces deux pôles est important, plus l'environnement peut se révéler pathogène. Nous avons ainsi affaire, dans cet exemple, à une analyse des symptômes de contenu, puisqu'en rapport avec le fond même des pathologies de la communication.

Cependant, si nous insistons tant sur cette première dimension technique, c'est parce qu'en réalité, les symptômes localisés dans l'usage technique de la communication induisent nécessairement l'apparition de symptômes dans son contenu. Ce choix stratégique de se concentrer en premier lieu sur cette dimension technique des pathologies de la communication peut alors ouvrir à une réflexion sur les symptômes situés dans le contenu du management.

Nous entrouvrons par ailleurs une réflexion sur ces symptômes beaucoup plus « pervers » en proposant quelques-uns de ces symptômes, pas très manifestes à l'œil nu, mais précisons qu'ils ne sont pas seuls à expliquer l'émergence d'un environnement à tendance pathogène. Il nous semble que cette forme-ci de symptômes nécessite au contraire de nouvelles études plus élaborées ou plus complètes et empiriques pour éclairer sur cette tension placée au cœur du hiatus managérial. Ce sont bien ces symptômes inscrits dans l'organe vital du management que nous avons théoriquement décrits en évoquant l'idée d'un hiatus ; ce sont ceux-ci aussi qui étaient mis en avant empiriquement lorsque nous introduisions le cas de Danone et de Dassault Systèmes. Nous pouvions parfaitement mettre en évidence cette dichotomie qui décrit, d'une part, un discours construit autour du fantasme et qui ne se fait pas sans la mobilisation de valeurs (religieuses ou non), et, d'autre part, une réalité contradictoire qui ne parvient pas vraiment à concilier tout cela à l'impératif économique.

6.1. Symptômes communicationnels techniques

Nous allons voir en quatre points comment de tels symptômes, en prise directe avec les nouvelles formes d'organisation, se manifestent concrètement et contribuent à provoquer un environnement de travail pathogène. Ces quatre points peuvent se présenter comme des indicateurs de dysfonctionnements internes et permettent d'établir un diagnostic de base sur les pathologies de la communication.

La démonstration théorique de Christophe Dejours, sur le déni du réel du travail comme base de « stratégie de distorsion communicationnelle », offre un premier tour d'horizon brassant quelques-uns de ces quatre points sans vraiment les nommer ni les distinguer. Les repérer précisément, tout en opérant une distinction précise de chacune de ces tensions visibles dans le système communicationnel, permettrait non pas seulement de comprendre le déni réel du travail, mais aussi de rendre compte de l'émergence d'un environnement pathogène.

C'est en premier lieu et surtout depuis l'institutionnalisation de la communication interne que celle-ci s'est accompagnée, dans l'entreprise, de son lot de tensions et de paradoxes. C'est surtout lorsqu'il s'agit d'elle qu'on ne peut pas ne pas remarquer, au même titre que Lucien Sfez, qu'on n'a jamais autant manqué de communication que depuis que l'on décrète son avènement dans tous les espaces. Dans une société qui se définit par la communication, c'est peu à peu un chantier sur l'enchantement qui se construit et dont les contours prennent la forme d'une idéologie à laquelle Philippe Breton nous a déjà sensibilisés. La communication est née d'une utopie, celle que Norbert Wiener a rêvée universelle, celle du rassemblement. D'une communication sociale et naturelle, nous sommes passés à une communication institutionnalisée et qui se doit d'être professionnelle. Concrètement, comment peut-on repérer cette communication qui est venue envahir l'espace travail avec pour ambition de se montrer plus performante que la communication sociale et interpersonnelle ? C'est elle que nous voyons à travers la foultitude de supports à fonction essentiellement publicitaire et de valorisation de l'image de l'entreprise (plaquettes d'information, journal interne, flash infos, sponsoring, mécénat, etc.). La principale cible à laquelle elle s'adresse est extérieure, c'est-àdire qu'elle a pour finalité de convaincre un public, de le séduire, de se vendre auprès de lui, avec même une certaine démesure. Lorsqu'elle est conçue avec pour véritable cible son public interne, c'est-à-dire à destination de ses employés, elle ambitionne alors d'établir une culture d'entreprise qui prendra la relève pour véhiculer une image encore plus valorisante.

Nous dirons donc que le premier point concerne la montée d'une communication formelle au détriment d'une communication informelle, pourtant source de bien-être, d'épanouissement relationnel, indicateur d'une certaine fluidité transversale, et représente un premier symptôme des pathologies de la communication.

« Chaque service, chaque unité consacre ainsi une part de plus en plus importante de son temps à fabriquer son image, à vanter ses mérites, à produire des « plaquettes » ou des prospectus flatteurs, à les diffuser à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, etc. Or chacune de ces œuvres de valorisation emprunte peu ou prou aux mêmes artifices que le mensonge commercial. » (Dejours, 1998 : 89)

Le deuxième point caractérisant l'émergence des pathologies de la communication est central et peut être révélateur d'un des principaux constats faits par Thomas Philippon lorsqu'il insiste sur le fait qu'en France, il y a une véritable difficulté de délégation de responsabilités. Beaucoup d'entreprises françaises continuent à centraliser le pouvoir et c'est un des revers également des entreprises paternalistes, lesquelles ne sont, bien sûr, pas les seules concernées par cette tendance, car la dégradation des relations internes en France reste plus que problématique. Une étude en 2004 du *Global Competitiveness Report* (GCR) décerne la 99^e place à la France, sur 102 pays, pour ses qualités de relations sociales dans l'entreprise. La France arrive à se positionner tout juste devant le Venezuela, le Nigeria et Trinidad. Que fautil en penser ? D'un point de vue communicationnel, cela nous amène à penser que notre second point est central, puisqu'il permet d'aller au cœur de cette radicalisation hiérarchique.

La transversalité des flux communicationnels devient impérative. Le diagnostic de ces flux doit amener à repérer le sens de la circulation des informations. Autrement dit, la dégradation des relations permet de deviner la prééminence d'une communication descendante sur une communication ascendante et horizontale. Plus les flux sont transversaux, plus l'entreprise peut être en mesure de neutraliser les pathologies de la communication et établir un environnement de travail plus sain. Naturellement, cela doit être recoupé avec les trois autres points, apportant une analyse plus complète de l'environnement aux tendances pathogènes.

Il est intéressant de comparer cela aux rapports qui prévalaient à la société médiévale et régulaient les rapports sociaux jusque dans l'espace travail. À partir d'une lecture sociologique et anthropologique, Régine Le Jan, médiéviste, propose une vision très originale qui invite à appréhender le haut Moyen Âge (VI^e-IX^e siècle) à travers la transversalité des rapports et non sa segmentation ordonnée et hiérarchique.

« Ses sociétés sont aussi de véritables constructions. L'importance des liens horizontaux qui les structurent répond au caractère segmentaire de la société, même si le processus de hiérarchisation de la société qui se développe à partir du VIII^e siècle contribue à transformer les rapports sociaux par les liens verticaux et à développer des structures intégratives dans le cadre de l'Église » (Le Jan, 2003 : 5).

L'équilibre, au Moyen Âge, tenait au maintien de groupements horizontaux que l'on lisait dans les liens de parenté, d'amitié ou encore de voisinage, tandis que l'insécurité et les pressions contribuaient à nourrir les liens hiérarchiques. Il en va de même pour l'entreprise contemporaine que cette lecture de Régine Le Jan éclaire.

Nous résumerons par une métaphore qui prolonge celle proposée par Durkheim sur la conception organique de la société. La communication représente l'aorte du fonctionnement organisationnel et managérial, une aorte à la fonction vitale, puisqu'elle va apporter le sang et l'oxygène nécessaires à la vie de l'entreprise et qu'elle est interconnectée avec toutes les autres artères indispensables. Par voie de conséquence, cette connexion entre l'aorte et les artères représente, pour l'organisation, les mouvements incontournables de la vie interne de l'entreprise, c'est-à-dire ascendants, descendants et horizontaux. D'un point de vue purement communicationnel, nous observons que la communication organisationnelle fonctionne souvent de manière descendante, mais que les défauts circulatoires sont essentiellement visibles dans les mouvements ascendants et/ou horizontaux. En somme, c'est comme si l'aorte se mettait à fonctionner indépendamment du travail pourtant indispensable des artères et ne communiquait alors que de manière exclusivement descendante. De plus, le rôle de toutes ces artères est de remonter les déchets toxiques dans le sang, car sans un tel mouvement, le venin y circulerait librement et non sans conséquence. Les déchets à forte dose dans le sang deviennent toxiques, les artères se bouchent. Les individus décompensent, somatisent, atteignent des niveaux de folie, puisqu'ils perdent toute notion de vie que l'expérience créative peut aider à restaurer. Le mouvement de vie diminue ou disparaît. Cette métaphore retranscrit de façon organique mais très grossière les dysfonctionnements de l'entreprise moderne. L'incidence de la communication est aussi « sanguine » que « de chair », une façon de rappeler que, malgré sa professionnalisation, elle est au cœur d'un processus avant tout humain et socialisant.

Ce constat amène à développer nos troisième et quatrième points. Le troisième consiste à rappeler qu'à l'activité communicationnelle, ne peut se substituer une activité informationnelle empêchant une certaine fluidité des mouvements de vie interne. En relation

directe avec ce que nous avons décrit, cela se traduit concrètement par la circulation d'une quantité d'informations principalement descendantes, souvent en réel décalage avec le ressenti des acteurs de l'entreprise. Précisément encore, cela correspond à une grande partie des supports et outils publicitaires établis par l'entreprise pour véhiculer systématiquement une image positive, valorisante de la société sans tenir compte du reste : ses difficultés et ses failles. Or, de la même façon que Christophe Dejours dénonce cet écart entre le travail réel et le travail prescrit des acteurs, il existe un écart entre ce que l'entreprise donne à voir et la perception réelle qu'en ont les acteurs dans les coulisses. L'image valorisante de l'entreprise peut être considérée soit comme une désinformation quant à la réalité interne de celle-ci, soit comme une surestimation de sa valeur propre. Dans ces deux cas, l'entreprise ne donne pas de choix autre que d'inspirer de la méfiance aux acteurs témoins de ses dysfonctionnements.

Ces publicités enchanteresses en dissonance avec le réel vont jusqu'à devenir, selon Christophe Dejours, des « mensonges institués » qui renforcent cet écart. Écart entre le réel perçu, vécu et le « sur-réel » (c'est-à-dire au-dessus du réel, qui le dépasse, comme une fiction surréaliste) décrit, mis en scène, esthétisé par les supports, les images, les discours, les événements de l'entreprise, et qui est symptomatique d'une distorsion communicationnelle. Christophe Dejours développe un chapitre complet sur ce « mensonge institué » que nous allons jusqu'à nommer « mensonge institutionnalisé », puisque le mensonge, au même titre que la communication, s'institutionnalise par sa professionnalisation et son caractère publicitaire. Il n'est pas seulement question d'instituer le mensonge, mais de l'institutionnaliser, de le banaliser au même titre que le mal présent, se produisant dans et par l'entreprise.

En d'autres termes, il convient de s'assurer que l'information ne prenne pas la place de la communication à son insu, tout en se présentant dans l'illusion de la communication. Il est en réalité assez aisé de classer les documents et diverses stratégies exploitées par l'entreprise dans l'une ou l'autre des catégories. Cet exercice amène à se rendre compte, dans les entreprises pathogènes, de l'indigence manifeste de la communication au profit d'une abondance d'informations. Cette stratégie peignant une « boulimie de l'information » ne se fait pas sans créer le risque d'une indigestion. La saturation est inévitable, dans ces cas-là, chez les salariés, souvent contraints à « consommer » malgré eux.

« Le système industriel produit une foule d'écrits, « poubelles de texte » que le savoir épistémologique (universitaire) refuse de lire. [...] Voilà une société qui produit des écrits que personne ne lit. L'ordinateur les lira pour nous. » (Sfez, 1992 : 175.)

Enfin, l'instrumentalisation de la communication est la plus manifeste dans ce quatrième et dernier point. La communication institutionnalisée s'arme d'éloquence, mais que serait-elle sans l'intervention de la technicité? Éloquente communication, puissante technique, le passage de l'institutionnalisation à son instrumentalisation est maintenant net. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont l'une des grandes caractéristiques des pathologies de la communication. C'est tout du moins avec sa complicité que la communication instrumentale pense éradiquer la communication sociale. Elle passe par l'un des plus étonnants fantasmes dont la littérature est presque « infestée », pourrait-on même dire, tant elle ouvre à un imaginaire dialoguant entre le monde du merveilleux et celui de l'horreur. Une invasion des machines sur terre, régnant sur un homme enfin abandonné à elles, suivie d'un cortège de clones, fac-similé de l'humanité, alimentant chaque fois plus le mythe d'une technologie aux supers pouvoirs triomphante. C'est avec érudition que Lucien Sfez, intéressé par la dimension de plus en plus technologique, machinique et cognitiviste de la communication, décrit toute cette littérature du merveilleux et de l'horreur dans sa *Critique de la communication*.

La technologie viendrait se substituer aux valeurs perdues. Elle remplace alors ce vide que les divinités d'antan ont laissé derrière elles, que l'évaporation du sacré est venue résorber. Elle devient le lieu des attentes les plus passionnées et les plus engagées, en elle se manifeste presque une affaire de foi.

L'entreprise y place toutes ses attentes, tous ses espoirs, car elle voit en elle une séduisante capacité à exprimer cette alternative entre la foi et la performance, le fantasme et le pragmatisme. Entre mythes et réalité, la technologie devient l'invention d'un nouveau monde rationnellement sacré et « sacrément » rationnel. Pour le dire simplement, elle incarne dans les représentations cette possible unification entre les deux antagonistes du rationnel et du sacré. Nous présentions tout au début les fondements de ce débat à travers un constat de désenchantement du monde fait par Max Weber et Marcel Gauchet. La technique s'oppose au sens pour Weber. Pourtant, il est difficile pour toute entreprise ambitieuse de se passer ainsi d'un tel pouvoir. À l'aube du xxi^e siècle, la mouvance est clairement à la rationalité, laquelle puise son essence dans certaines disciplines mais aussi et beaucoup dans la technicisation de son environnement. Car, comme l'écrivait Pierre Legendre en 1982 :

« L'idéologie d'une rationalité totale renforcée par la science-fiction, joue sa partie, nous livrant « au bon plaisir d'un autre Absolu et des Providences mécaniques⁵² ». On nous fait alors entrer en religion, avec toutes ses promesses de Monde nouveau. » (Sfez, 1992 : 175.)

Le poids de la technologie dans le milieu organisationnel, son omniprésence, les budgets exorbitants qui y sont investis corroborent la religiosité rationnelle à laquelle les directions se sont déjà soumises et à laquelle il convient à présent que tous les acteurs de l'entreprise se soumettent avec foi. Si cela fait quelques décennies que les directions l'ont adoptée et la pratiquent comme de fervents adorateurs, il reste en revanche plus difficile de gagner le dévouement sincère des employés, qui perçoivent au contraire en elle un artefact de la communication et de la vie sociale. Sur le terrain, beaucoup continuent à ne pas comprendre pourquoi des sommes aussi importantes sont investies. L'incompréhension des salariés est grande, face à un tel engouement pour ce type de progrès qu'ils peuvent être amenés à vivre comme un obstacle à la qualité du travail, un frein au travail humain et authentique brouillant la frontière du plaisir et du mal-être. Pourquoi autant d'argent pour matraquer sur des écrans géants une réalité qui semble se conformer plus à une représentation qu'à une réalité éprouvée au quotidien sur le terrain ? Pourquoi autant de soins à ces images sophistiquées, élaborées et si onéreuses rivalisant presque avec l'homme? Pourquoi autant de logiciels jouant les mouchards, pour lesquels l'homme deviendrait un coupable potentiel? La technicité ne semble pas avoir pris le parti de l'homme et lui la fuit, la craint au point qu'elle devienne parfois même une source d'angoisse, un étrange moyen de vous faire passer du meilleur au pire.

Nous voilà en effet arrivés à l'ère de l'industrialisation, qui cède progressivement sa place à l'informatisation, la technicisation et la communication. L'heure de la mondialisation sonne et semble même pleine de promesses. Tous ces moyens techniques assurent un travail moins pénible, plus simple, plus performant et confortable. Toute cette société de communication et ces supports, sur lesquels repose une société moderne, promettent un monde plus tolérant, ouvert et riche, déjouant l'homme par ses performances éloquentes, éloquente communication et puissante technique faisant rêver d'un monde meilleur où l'uniformisation, la standardisation doivent devenir des valeurs reconnues dans le monde et écraser toutes celles qui les empêcheront de briller.

-

⁵² Lucien Sfez s'inspire notamment des ouvrages de Pierre Legendre, dont celui s'intitulant *Paroles poétiques échappées du texte*, Paris, Seuil, 1982, p. 49.

« Nos enfants vivront, pour la première fois de l'histoire de l'humanité, un système économique débarrassé de tout ce qui pourrait l'entraver : la religion, le politique, le social, la morale, la culture et même le sujet individuel (le Moi au sens freudien). [...] On doit manger Mc Do et boire Coca-Cola d'un bout à l'autre de la planète, mais on devrait, aussi, travailler de la même façon quel que soit le lieu. » (Ariès, 2002 : p. 11-14.)

Cette communication instrumentale, dont la technique est l'acolyte principal, est l'expression du tautisme par excellence, que Lucien Sfez dénonce par ce néologisme conceptuel. Contraction de tautologie, « *je répète donc je prouve* » (Sfez, 1992 : 17), et d'autisme, c'est-à-dire un système de communication où l'individu est isolé à la façon d'un autiste dans un autre monde, le rendant sourd et muet.

« Néologisme qui évoque une visée totalisante, voire totalitaire (la glu qui me colle à l'écran, la réalité de la culture écranique, réalité toujours médiée, alors qu'elle s'exhibe comme réalité première). [...] Le tautisme est donc ce par quoi une nouvelle réalité nous advient, sans distance entre le sujet et l'objet. Mais il est aussi une grille qui permet d'interroger des champs, en apparence hétéroclites, mais frappés de la même maladie tautistique. [...] Et c'est d'ailleurs cet envahissement généralisé qui témoignerait de l'existence d'une forme symbolique dans laquelle nous sommes pris. » (Sfez, 1992 : 17.)

Ce qui nous amène à conclure qu'une surexploitation et survalorisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ne se font pas sans s'imposer comme le substitut des échanges de sang et de chair énoncés par Baudrillard. Elles deviennent le signe tangible d'une communication « distorsionnée » qui noie les acteurs de l'entreprise dans les vibrations pathogènes de leur environnement.

6.2. Injonctions paradoxales, symptômes communicationnels de fond

Bateson a été le Christophe Colomb des injonctions paradoxales, appelées aussi *double bind*. Elles ont largement été décryptées et reconnues comme un phénomène central pour appréhender certains dysfonctionnements internes des organisations. Elles se traduisent par des demandes et des attentes contradictoires de l'entreprise, qui vont reposer sur les acteurs de celle-ci.

« [...] Il est interdit de manifester qu'il y a contradiction. Un individu, pris dans une situation de double contrainte, risque donc de se trouver puni (ou tout du moins de se sentir coupable) quand il perçoit correctement les choses et d'être dit "méchant" ou

"fou" pour avoir ne serait-ce qu'insinué que, peut-être, il y a une discordance entre ce qu'il voit et ce qu'il devrait voir ⁵³. » (Sfez, 1992 : 237.)

Non seulement la présence de contradictions indique clairement que l'entreprise se trouve confrontée à des problèmes communicationnels, mais le fait que celles-ci ne puissent ni être reconnues pour ce qu'elles sont ni discutées, qu'elles se doivent d'être « invisibles » dans le discours des acteurs, amplifie le malaise interne. Les injonctions n'appartiennent déjà plus à ce titre aux symptômes communicationnels techniques puisqu'elles apparaissent dans le contenu même de la communication.

Il est à noter aussi que la prédominance de la communication instrumentale sur la communication sociale participe à la prolifération de ce phénomène. Nous ne tenons pas nécessairement à développer de manière plus approfondie le phénomène, mais à le désigner essentiellement, sur le plan théorique, comme symptomatique des pathologies de la communication. Nous pouvons également citer quelques-unes de ces injonctions symptomatiques et représentatives de la société contemporaine. Il est surtout important d'introduire le phénomène dans le paradigme des pathologies de la communication. Elles sont, pour le dire autrement, l'expression de la somatisation des pathologies de la communication. Métaphoriquement, elles se présentent comme des tumeurs dont l'organisation moderne se trouve parsemée.

L'une des injonctions les plus remarquées est celle qui contraint les entreprises à entrer dans un système de compétitivité tout en introduisant cette politique en interne avec une rivalité entre collègues. La perte de la solidarité et du « vivre ensemble » a été décrite aussi bien par les psychologues que par les sociologues du travail, alors même qu'on exhorte de plus en plus les acteurs de l'entreprise à développer un esprit d'équipe, lequel se trouve formalisé dans l'élaboration de dynamiques de groupes via des stages, des formations ou tout simplement des réunions internes. On peut se demander si ces dynamiques de groupe répondent à une véritable attente de collectif, permettant à chacun de renouer avec l'autre dans un rapport a minima de confiance ou si elles créent surtout un espace consensuel et conformiste où la seule rhétorique reste celle de l'économie. Cette compétitivité n'aurait-elle pas mis en opposition presque systématique la rhétorique de l'otium, de l'humain, avec celle de l'économie?

-

⁵³ Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1979, p. 213.

Toujours est-il que cette contradiction largement répandue crée tensions, incompréhensions et malaises internes qui ne peuvent être dépassés que dans la création véritable d'espaces de discussion et de négociation, tels que développés dans la théorie de l'agir communicationnel. Il en va de même pour toutes les autres injonctions remarquées ou ignorées, et notamment pour celle-ci, qui oppose l'autonomie de plus en plus demandée par les entreprises à l'émergence de modes de contrôle, d'évaluation et de traçabilité. Ces moyens de contrôle, sources de sentiments ou comportements parfois anxiogènes, mais indubitablement de défiance, limitent aisément les marges de manœuvre des employés. Sentiment encore plus partagé par les Français, comme le constate Thomas Philippon, qui en fait par ailleurs une des principales raisons expliquant la dégradation importante des relations sociales en France. La difficulté à déléguer certaines responsabilités aux salariés tout en exigeant une autonomie et une capacité à la polyvalence dans leur travail relève de ces importantes formes d'injonctions pathogènes.

Ce déni du travail réel, décrit par Christophe Dejours comme la base de la distorsion communicationnelle, relève au fond du phénomène d'injonction paradoxale. Car, même s'il existe tout un pan du travail non quantifiable et dont les directions d'entreprises souhaitent ne pas tenir compte, puisque non mesurables par leurs instruments de mesure rationnels, il reste néanmoins qu'elles attendent des salariés qu'ils fassent preuve de performance, qu'ils dépassent par ailleurs même ce cadre rationnel pour assurer la réussite de l'entreprise. Sans le bon vouloir de chacun, sans un engagement certain de tous ses employés, l'entreprise ne survivrait tout simplement pas. Or son bon fonctionnement ne relève pas seulement d'une exigence de résultats chiffrés; cela resterait insuffisant. Son fonctionnement va en effet dépendre aussi et surtout de la capacité de tous les acteurs à se coordonner ensemble, à anticiper certains éléments qui auraient échappé aux « donneurs d'ordres », voire à s'y opposer, ou encore à s'opposer aux règles et habitudes internes, quand cela est jugé nécessaire et profitable à l'entreprise.

Enfin, nous finissons par une injonction paradoxale qui sera suffisamment développée dans la prochaine partie, portant sur l'adhésion affective. Au-delà de l'esprit d'équipe évoqué précédemment, sont parfois mobilisés des éléments qui, sur le plan inconscient, amènent à vivre l'entreprise sur le même mode que le schéma familial. L'entreprise joue avec ces failles de l'individu qui ne maîtrisera pas toujours l'intensité de son lien avec l'entreprise. Des discours et, plus, une posture est adoptée par l'entreprise qui en fait un espace familial où la convivialité se veut moteur d'investissements des individus, mais aussi de stimulation des

résultats. Mais, parallèlement à cela, on assiste à une montée de la précarité, à de nombreux licenciements qui peuvent faire prendre conscience trop tardivement que l'entreprise n'est pas une famille. Cette précarité sape de plus en plus cette ambiance aux allures de famille.

La liste des injonctions paradoxales qui traversent l'espace organisationnel n'est probablement pas exhaustive. Cependant, elle permet d'illustrer notre propos qui est de l'observer comme un symptôme des pathologies de la communication.

7. Les mécanismes inconscients de l'adhésion affective comme forme de pathologie de la communication

Christophe Dejours avait étudié le déni du réel du travail comme base d'une distorsion communicationnelle, puisque la question du déni en soi reste un champ appartenant à la psychologie. Nous avons à notre tour observé une autre forme de pathologie de la communication aux mécanismes inconscients. Et c'est en rendant compte de ces mécanismes via une démarche heuristique et psychanalytique que nous nous exercerons à rendre visible cette forme particulière de pathologie de la communication. Il est question de traiter ici de l'adhésion affective dans l'entreprise, un champ non moins investi par la sociologie.

Comment le management se débrouille-t-il pour obtenir une totale adhésion, un dévouement des travailleurs pour leur entreprise, malgré les dissonances rendues visibles par l'étude des pathologies de la communication ? Comment parvient-il, au milieu de cette ambiance chargée de contradictions — contradictions entre les aspirations humaines et les aspirations économiques, contradictions entre les objectifs managériaux et les méthodes employées —, à susciter malgré tout un engagement des individus dans leur travail ? Est-ce que la question de la précarité de l'emploi, la valeur instrumentale, suffit à justifier que certains soient prêts à laisser leur « peau » pour leur travail ? L'entreprise pathogène révèle souvent ce type de paradoxe où l'engagement au travail est tel, malgré les contradictions, qu'il se fait au détriment d'un certain équilibre psychique. Les séries de suicides chez France Télécom, Renault ou Peugeot symbolisent cette morbidité au travail qui a généralement touché des individus très dévoués et ainsi plus fragilisés par leur travail.

Nous essayerons de répondre à ces questions par l'exploration des pistes que peut apporter le néo-management dans sa capacité à s'emparer de l'adhésion affective des individus. L'analyse des processus inconscients de cette adhésion semblait essentielle, car c'est aussi là que les pathologies de la communication se sont révélées les plus menaçantes pour l'équilibre psychique des individus. Nous allons voir, à partir des apports de la psychanalyse et de la sociopsychanalyse, comment l'adhésion affective, une des stratégies les plus perverses du néo-management, suscite des confusions entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. La psychanalyse éclaire sur les phénomènes associés à l'adhésion affective en parvenant à

rendre visibles les mécanismes inconscients forts en jeu dans le milieu organisationnel. L'étude de l'adhésion affective, de l'implication subjective dans la sphère professionnelle, suscite de plus en plus d'interrogations auprès des sociologues. On pressent qu'elle cache en son sein des enjeux aussi importants que ceux que nous posions en termes de reconnaissance dans et par le travail, et qu'elle n'est plus un champ exclusivement réservé à la psychologie. C'est pourquoi Danièle Linhart a consacré, en 2008, un ouvrage sur le travail et l'implication subjective s'intitulant *Pourquoi travaillons-nous*. *Une approche sociologique de la subjectivité au travail*.

« [...] si le management courtise la subjectivité, celle-ci ne pourrait s'offrir, épouser, les seuls objectifs, les seuls intérêts, la seule cause et identité de l'entreprise. Loin de réussir ce que les sociologues appellent un processus de subjectivation du travail, le management ne parviendrait qu'à son objectivation [...] et la détournerait ainsi de son essence. » (Linhart, 2008 : 11.)

Autrement dit, la subjectivité qui doit amener au dévouement affectif ne peut s'unir totalement avec les objectifs intéressés de l'entreprise. Ce processus de subjectivation par le management reste voué à l'échec. C'est en tout cas sur les traces de cet échec que les théories psychanalytiques nous promènent, et ce, de façon heuristique.

7.1. Prérequis de la sociopsychanalyse

Gérard Mendel s'est en partie appuyé sur les théories de Mélanie Klein et Donald Winnicott pour fonder la sociopsychanalyse. Il a, par ailleurs, été le premier à traduire Winnicott en France en tant qu'éditeur et directeur de collection chez Payot. Il a donc également permis de faire émerger une réflexion à la fois théorique et pragmatique sur le travail, l'entreprise, les institutions, telles que l'école, à partir de sources psychanalytiques principalement kleiniennes et winnicottiennes. Il s'en inspire pour l'appliquer au monde de l'entreprise et de l'institution, mais il la prolonge aussi en la complétant, l'élaborant, l'articulant au terrain, ainsi qu'à des questionnements plus sociologiques.

Cette articulation se traduit par l'invention de nouveaux concepts, par la mise en pratique de théories directement applicables au milieu organisationnel, par la reconnaissance d'un moi émancipé. Sans pour autant faire appel à sa multidisciplinarité, qui pourrait parfois susciter des questionnements dans le brassage des champs, des concepts, etc., Gérard Mendel met en évidence cette intéressante articulation entre la psychanalyse et la sociologie, et simplifie leur communication, la porosité de leurs frontières par ces différentes techniques ou postures

précitées. Ce que nous appelons donc prérequis ne sont que les notions simplificatrices et complémentaires qui permettent de comprendre les théories mobilisées de Winnicott dans le cadre de l'entreprise moderne. Nous présentons les deux principaux prérequis qui iront dans le sens d'une simplification de notre compréhension et d'une articulation fluide de théories se rapportant à la famille à des théories contribuant à notre compréhension de l'univers organisationnel.

Comment lier ces deux mondes clivés, ces deux espaces que la pensée moderne distingue ? Comment ne pas être sceptique devant une telle articulation qui consiste à faire de l'entreprise le miroir des rapports mère/bébé, puis mère/enfant ? Quel rapport existe-t-il entre les liens qui se tissent ou se délient au sein d'une entreprise et ceux entre une mère et son enfant ? C'est précisément dans l'articulation de la psychanalyse à la sociologie que nous parvenons à y répondre, et c'est encore plus précisément en empruntant à Gérard Mendel les concepts de « psychofamilial et de psychosocial » que le scepticisme s'estompe.

La dimension psychofamiliale se présente, selon Gérard Mendel, comme un axe de recherche bien trop partiel pour comprendre la psyché humaine. Cette dimension constitue en réalité l'objet d'étude de la psychanalyse, laquelle se concentre essentiellement sur les processus inconscients recouvrant les premières relations au sein de la famille. On peut jusque-là dire qu'elle s'intéresse à observer les prémices des phénomènes de socialisation d'un individu à travers le prisme de l'inconscient. Mais elle ne se limite qu'à ses relations primaires et familiales, ce qui signifie que, pour le reste, elle est totalement en retrait. C'est alors toute l'originalité de la démarche sociopsychanalytique, laquelle va ressentir le besoin de s'appuyer sur un nouveau concept, le concept de psychosocial et le mettre en rapport avec le psychofamilial. Le psychosocial est défini comme :

« [...] second milieu qui détermine à sa façon la construction de notre personnalité : le milieu social, de la crèche à la maison de retraite en passant principalement par le contexte du travail. Matrice de notre dimension "psychosociale" et participant également de notre identité, il n'est plus organisé par la logique de l'inconscient individuel, mais par celle propre à chaque société, où s'inscrit toujours une place pour le collectif. » (Rueff-Escoubès, 2008 : 48-49.)

Ces concepts propres à la sociopsychanalyse pourraient faire écho à ceux des sociologues, notamment à travers l'usage des concepts bourdieusiens d'*habitus* primaire et secondaire. Bien que ces derniers semblent ressembler, au premier abord, à la conceptualisation de la sociopsychanalyse pour articuler les prémices d'une socialisation \square mère/enfant et proche de

ce que Bourdieu appelle *habitus* primaire \square , à une socialisation en mouvement tout au long de la vie, cette ressemblance reste en réalité trompeuse. Selon Bourdieu, les individus ne peuvent supporter d'avoir un habitus primaire qui soit en contradiction avec son habitus secondaire. Lorsque cela arrive, pour échapper à une telle tension, l'individu décide généralement de rompre avec l'habitus secondaire. Ceci signifie que l'habitus primaire conditionne les choix des individus et oblige nécessairement à une cohabitation, une harmonie des habitus primaire et secondaire. Ce déterminisme bourdieusien limite et radicalise les potentialités ainsi que la capacité de l'individu à acquérir, tout au long de sa vie, des façons d'être et de faire plurielles, des façons de penser capables de dépasser des normes, des valeurs appartenant à la socialisation primaire. Pour le dire autrement, la sociopsychanalyse ouvre au contraire, par l'articulation du psychofamilial au psychosocial, cette nouvelle possibilité de s'affranchir de certains schèmes primaires ou encore de les concilier avec les schèmes du psychosocial, tout en tenant compte, pour autant, de ce lourd ascendant que la dimension familiale exerce sur l'agent et ses orientations. C'est en éprouvant ses théories sur le terrain que Gérard Mendel et son équipe ont, par ailleurs, pu aboutir à la construction de ces concepts de l'agir.

En effet, la sociopsychanalyse part de ce postulat que, quel que soit l'espace dans lequel nous nous trouvons, nous lisons notre vie sociale essentiellement au travers du prisme familial (ou psychofamilial). Nous faisons une projection de notre rapport au familial sur notre vie sociale, comme si famille et société ne formaient qu'un seul et même espace. Et c'est justement ce mélange et cette projection, comme mécanismes psychiques souvent utilisés, qui inhibent l'homme et l'empêchent de se construire véritablement.

« Là se remettent en place malgré nous et à notre insu les repères familiers des relations parents-enfants comme ceux de la fratrie avec toute la charge émotionnelle qui les imprègne [...] : nous ne disposons plus totalement de notre capacité à voir les choses « telles qu'elles sont » et à y faire face, déformées par l'impact de notre subjectivité. » (Rueff-Escoubès, 2008 : 63.)

Toujours dans le prolongement de Mélanie Klein et de Donald Winnicott, Gérard Mendel va plus en profondeur sur ce poids du psychofamilial sur le psychosocial. Nous serions souvent pénétrés par un mouvement inconscient qu'il nomme la « blessure anthropologique », et qui indique une reviviscence de « l'angoisse d'abandon » antérieurement vécue par l'enfant relativement à sa mère. L'enfant exprimerait, par ses colères, ses cris, etc., cette peur d'être abandonné par les siens et surtout par sa mère. L'autorité tire sa force de ce mouvement

inconscient qui l'oblige alors à une soumission, sorte de chantage extérieurement invisible, qui consiste à dire : « Ou tu m'obéis et je t'aime, ou tu me désobéis et je t'abandonne. » Ce chantage peut aisément sortir du cadre familial et être inconsciemment projeté dans tout type de situations sociales auxquelles nous serions confrontés. La sociopsychanalyse appelle ainsi à une objectivation du réel capable de résorber les projections familialistes dans un espace de travail collectif et distinct. Dès lors, c'est sous cet angle que la mise en articulation devra être lue et comprise, en tenant compte de cette transition possible par l'usage des concepts du psychofamilial se mouvant jusque dans le psychosocial. À présent, nous sommes en mesure de concevoir des interactions possibles entre ces deux sphères qui semblaient au départ impossibles ou incompatibles. Au lieu de cliver ces deux formes de socialisation ou encore de laisser l'habitus primaire déterministe les pleins pouvoirs sur la socialisation secondaire, nous observons ici davantage cet horizon qui se dessine comme un lieu fascinant traversé par des jeux de lutte, de tension, de contradiction, mais aussi, parfois, par une puissante capacité à résoudre leur complexité.

7.2. La fin du paternalisme

Voilà quarante ans déjà que Gérard Mendel mettait en garde contre le déclin d'une société patriarcale. Plutôt avant-gardiste sur cette question d'autorité à laquelle il avait réfléchi en profondeur, il était persuadé, déjà dans les années soixante-dix, que :

« si nous ne travaillions pas à combler le vide laissé par l'ancienne et "bonne" autorité (de type paternel, compatible avec la société patriarcale) par l'invention de nouveaux cadres propres à développer la socialisation actuelle des enfants et des adolescents, nous allons vers une régression du "paternel au maternel". Régression non pas du côté de la "bonne" mère telle que l'avait conceptualisée Mélanie Klein⁵⁴ mais, dans un contexte de déconstruction des valeurs du passé. » (Rueff-Escoubès, 2008 : 45.)

C'est à partir de ce constat et des travaux psychanalytiques, et en particulier des apports de Winnicott sur la relation mère/enfant, que nous proposerons un parcours heuristique de ce précieux débat.

Nous entendons souvent parler de « l'entreprise paternaliste », notion et conception pertinente qui, somme toute, a été aisément adoptée, intégrée et développée, aussi bien en théorie qu'en

⁵⁴ Mélanie Klein, *La psychanalyse des enfants*, Paris, PUF, 2004 (traduction française).

pratique. Il est également intéressant de voir que cette expression semble se présenter comme une évidence. En revanche, on n'imagine tout simplement pas l'éventualité d'une entreprise « maternaliste ». Il est par ailleurs intéressant d'observer que, du point de vue linguistique, la terminologie « maternaliste » est inexistante en français. Inexistante parce qu'inconcevable ? Inexistante parce qu'impossible ? Inexistante parce qu'étrange, suscitant conflits internes, voire sentiment de castration ? Ou alors serait-ce que l'entreprise ne peut être représentée que par la figure d'un père fondateur et dirigeant, et qu'il s'agirait là d'un axiome qui ne saurait être soumis à discussion ? Or, l'axiome s'oppose à la science, laquelle passe son temps à discuter des théories, des concepts, des idées, des faits.

Nous expliquons de façon hypothétique à notre tour, à partir des théories psychanalytiques et sociopsychanalytiques, que cette terminologie est inexistante parce qu'en donnant à l'entreprise le visage d'une mère, nous rattachons l'homme à ses premières angoisses, alors même qu'il cherche à s'affranchir d'un certain *habitus* primaire dont on ne peut se défaire, pour Bourdieu. Mais la réalité des mouvements et le déplacement de notre regard vers ceux-ci plutôt que vers la question des frontières ont modifié notre conception des choses. En nous concentrant en effet principalement sur les échanges de mouvements du dehors et du dedans et réciproquement, nous nous sommes orientée vers une conception interactionniste d'un monde vécu, elle-même dépassée par l'existence d'un espace potentiel capable de réduire les angoisses originelles du psychofamilial.

Jean-Pierre Le Goff a beaucoup contribué à montrer, dans ses études, les similitudes que l'on pouvait trouver dans les discours théologiques et les discours managériaux. Ce rapport entre ces deux sphères, qui n'ont *a priori* rien à voir ensemble, s'est en effet fait plus proche ou, tout du moins, la sphère économique s'est emparée du discours religieux pour favoriser ses intérêts. La laïcité a été instaurée depuis seulement un peu plus d'un siècle, parce qu'il était évident que la religion, qu'elle fût ou non pratiquée, exerçait un certain pouvoir sur les individus et la société tout entière. Le néo-management, toujours soucieux d'une efficacité et friand de nouveaux outils ou moyens de gagner l'adhésion de son public, ne pouvait que trouver dans la religion une grande source d'inspiration.

Si nous devions tenir compte des héritages religieux, nous pourrions également trouver normal que l'entreprise se fasse sur un mode patriarcal, car même si la réalité médiévale, que nous avons largement décrite, montre que la femme participait activement au travail et devenait responsable, avec toute la famille, de la survie de celle-ci, c'est surtout sur un plan

symbolique que la position du père était dominante. Il représentait l'autorité et se devait symboliquement de représenter le chef, de tenir une posture du maître de famille et, ainsi, d'être capable de la protéger. À l'instar des rois, il était investi dans ce rôle d'une sorte de mission divine. La femme, stigmatisée par le mythe d'Adam et Ève, ne pouvait s'imposer comme valeur symbolique au sein de la famille, même si, dans la réalité, on assistait davantage à un partage des tâches et à un rôle tout aussi important qui lui était assigné.

« L'organisation pyramidale de notre type de société, patriarcale jusqu'à une époque récente – du Dieu tout-puissant des religions au roi, au chef et aux pères – a maintenu l'autorité comme ciment social indiscuté. » (Rueff-Escoubès, 2008 : 44.)

Pour autant, du patriarcat au paternalisme, il restait encore un grand saut à réaliser pour comprendre ce glissement du patriarcat familial, puis social vers une adaptation toute particulière dans le milieu de l'entreprise. Le symbole du père était manifestement parvenu à envahir avec succès la sphère économique, puisqu'il prolongeait toute l'histoire de la domination symbolique d'une autorité paternelle dans l'ordre social antérieurement établi. Et c'est en réalité presque naturellement et tout en cohérence que le paternalisme connaissait également ses heures de gloire dans cet espace bien spécifique, lequel prenait de plus en plus de place dans les sociétés contemporaines. Il s'agissait, au fond, pour le paternalisme, de répondre de la façon la plus judicieuse, en adéquation avec son histoire et ses influences, à des problématiques associées à la relation des patrons avec leurs salariés. Si l'autorité fondée sur des inégalités sociales et matérielles ne pouvait plus fonctionner, si les violences ne pouvaient plus durer, si le système se fragilisait de plus en plus, il fallait trouver le moyen de créer à nouveau un lien avec ces ouvriers du XIX^e siècle et, surtout, de le préserver.

Le paternalisme a été une excellente alternative, mais n'était-ce pas sous cette forme que l'entreprise prenait des airs de famille? Propre à la sphère économique, ce paternalisme n'était-il pas le moyen de provoquer les projections du psychofamilial dans le psychosocial? Évidemment, cela ne ressemblait en rien au travail de famille de l'époque médiévale. Nous avons vu comment la conception du temps et de l'espace différait d'une conception contemporaine et qu'auparavant, il était « normal » que tout soit imbriqué, ce qui ne va plus de soi aujourd'hui où le clivage travail/famille est une des principales caractéristiques de notre époque. Nous sommes déjà si loin des tout petits ateliers où le savoir-faire était un héritage de père en fils, où les espaces étaient plus restreints, les entreprises plus petites, mais les familles plus nombreuses et les entreprises réellement familiales.

Comme le montre Thomas Philippon dans son ouvrage Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail, le paternalisme a eu des avantages car il est en effet parvenu à réduire les conflits et les grèves. Mais dans une société se modernisant, le lien qu'il avait su créer s'essoufflait et l'arrivée des managers pour le soutenir devenait plus qu'essentielle. C'était avant que des disciplines telles que la psychanalyse et la psychologie ne s'institutionnalisent et surtout ne s'imposent, comme aujourd'hui, dans les théories, les pratiques et les mœurs des hommes. Ceci explique que les psychologues soient aujourd'hui très prisés dans les entreprises privées. Ils n'ont plus seulement leur place dans des cabinets thérapeutiques, ils sont à présent demandés dans les services des ressources humaines ou dans les cabinets de recrutement, de management, d'expertise et d'accompagnement des entreprises. À défaut d'avoir un psychologue à son service pour penser de nouveaux outils, allant du recrutement à l'évaluation en passant par l'amélioration des performances, il reste possible de faire appel à des cabinets qui interviennent à partir de démarches psychologiques. L'instrumentalisation de la psychologie ressemble à une boîte à outils mise à disposition des entreprises soucieuses d'être à la pointe des performances. Les cabinets aux équipes pluridisciplinaires, où les psychologues peuvent se mélanger à des ingénieurs, des diplômés de grandes écoles de commerces, etc., abondent surtout depuis les années quatre-vingt, où cette tendance jaillit à partir de cette période de manière florissante. Il faut toutefois se garder de penser que tous les cabinets fonctionnent de la même façon et que la psychologie n'a qu'une fonction utilitariste. Nous souhaitons d'abord montrer que le rôle de la psychologie a évolué et que cette dernière s'est trouvée mobilisée par les entreprises, ce qui a amené à corrompre son rôle premier, lorsque celle-ci déviait vers une fonction d'intérêt et utilitariste. La programmation neurolinguisitique, l'analyse transactionnelle ont, par exemple, été largement instrumentalisées en étant publiées dans des livres ou diffusées au cours de stages, de formations à un public non spécialiste, souvent de cadres, de dirigeants ou encore de managers en tout genre. Il arrive que des dérives soient commises dans l'instrumentalisation de cette discipline. Des cas, isolés ou non, peuvent parfois en témoigner.

C'est également au croisement d'une rationalisation prenant le dessus sur le sacré et le religieux que le paternalisme a connu ses années de gloire, en France comme en Angleterre, et qu'il a connu les mêmes échecs. Les entreprises paternalistes s'entourent d'une nouvelle génération de métiers pleins d'avenir, mais aussi de doutes. Qu'allaient-ils proposer à présent qui soit en adéquation avec la mentalité actuelle ? Même si le religieux reste une source d'inspiration pour beaucoup d'entreprises, dans le rapport à la morale qu'elles mobilisent pour

susciter l'engagement des hommes, le management actuel n'a pu se passer de l'influence de la psychologie pour continuer à innover en matière d'adhésion, de dévouement du personnel. Si la psychanalyse et la psychologie avaient eu autant de succès dès le XVII^e-XVIII^e siècles, nous aurions pu nous étonner que les entreprises aient préféré adopter une politique paternaliste plutôt que « maternaliste ». La psychanalyse de l'enfant a en effet montré combien l'intensité de la relation pouvait dépendre avant tout de l'accompagnement de la « mère suffisamment bonne » dans les premiers instants de la vie du bébé. La corrélation entre cet accompagnement – que Winnicott développe de façon élaborée dans la notion de « maternage » –, et le devenir de sa progéniture dans la sphère psychosociale assigne à la mère un nouveau rôle, un nouveau pouvoir. Le paternalisme peut également s'expliquer par le fait que ce sont majoritairement des hommes qui dirigent des entreprises⁵⁵ et qui l'ont fait avec ce qu'ils étaient, en adéquation avec leur genre. Cette réponse ne reste que très partielle puisqu'elle ne tient pas compte des aspects économiques et stratégiques amenant à un fonctionnement paternaliste. L'Association de psychanalyse interculturelle s'interrogeait en 2007, lors d'une journée de réflexion sur cela:

« Les années 1970 sont marquées par une prise de conscience des transformations de la paternité sous la forme de questions récurrentes et contradictoires : le père est-il mort et allons-nous vers une « société sans père » (Misterlisch, 1969) ? Vers un déclin de son « image » (Tellenbach, 1983) ? Vers une « révolte » contre son autorité (Mendel, 1968) ? Ou alors... les pères deviendraient-ils des mères, sans « place spécifique » (Naouri, 1985)⁵⁶ ? »

7.3. Début de l'entreprise « maternaliste⁵⁷ » ?

Notre hypothèse heuristique nous amène donc, *a contrario*, à penser l'entreprise moderne comme un artefact de la mère, une entreprise qui joue sur ce même mode de l'émotionnel et de l'affectif, qui mobilise les mêmes schémas, instrumentalise l'angoisse, désillusionne sans

-

⁵⁵ Aujourd'hui encore, sur dix dirigeants d'entreprise, deux sont des femmes et les deux tiers des cadres du privé restent des hommes.

⁵⁶ Ces questions de la « révolution » (dans tous les sens du terme) de l'entreprise paternaliste et du passage à une entreprise « maternaliste » sont des problématiques dont les enjeux étaient pressentis par la psychanalyse. En mars 2007, une journée de réflexion s'intitulant « La paternité dans les sociétés industrialisées : mutations anthropologiques et enjeux psychiques » a été organisée par l'Association de psychanalyse interculturelle à l'épreuve du terrain. Françoise Hurstel cite Aldo Naouri, à partir de l'ouvrage suivant : Naouri A., *Une place pour le père*, Paris, Seuil, 1985.

⁵⁷ Néologisme qui prend tout son sens dans cette hypothèse heuristique dans laquelle viendront s'articuler les théories sociologiques, psychologiques, psychanalytiques et sociopsychanalytiques sur lesquelles nous nous appuyons.

accompagner et sans s'adapter, comme une « mère suffisamment bonne » aurait essayé de le faire. Certes, c'est là une hypothèse déroutante, mais qui s'impose heuristiquement comme une alternative au vide patriarcal décrit par Gérard Mendel. Ne pouvons-nous pas imaginer que le temps de l'entreprise paternaliste étant révolu ou en voie de l'être, celle-ci serait en train de prendre de nouvelles directions ? À la figure du père, qui s'estompe peu à peu, celle d'une mère succéderait-elle, qui viendrait prendre le relais de ce père désuet et à présent si peu adapté à un contexte en mouvance, déjà transformé ? Pour rendre compte de ce passage, il suffit d'observer le management actuel, qui tend vers ce passage à l'entreprise-mère, « l'entreprise maternaliste », dans le but de susciter un engagement aussi total et puissant qu'un fanatique pour son « dieu » ou un enfant pour sa mère. Le management aurait-il compris qu'il y avait là de grands outils à exploiter en observant la relation mère-enfant ? Or, si l'entreprise est une mère fiable, pourquoi l'homme aurait-il des raisons de s'inquiéter ? Pourquoi autant de réactions défensives et agressives dans le cadre du travail ? Qu'est-ce qui fait que le management échoue ?

Tous ces travailleurs n'entendent-ils pas résonner en eux cette phrase : « Ou tu m'obéis ou je t'abandonne » ? La peur de perdre leur travail comme moyen de survie suffit-elle à justifier des actes d'une extrême violence envers soi-même, avec des comportements suicidaires, ou envers les autres (séquestration des patrons, vandalisme, boycottage, etc.) ?

Des psychologues pionniers dans la spécialisation de la souffrance au travail, comme Marie Pezé, nous ont donné accès aux discours des personnes en situation de souffrance. Ceci nous a permis de procéder à une analyse des discours testimoniaux qui montrent souvent que c'est toute une identité qui est remise en question, qui s'effondre. La peur de perdre son travail est double. Elle exprime, d'une part, cette peur classique qui est de ne plus pouvoir survivre en répondant aux besoins primaires (famille à assumer, factures, endettements, etc.). D'autre part, elle dissimule cette angoisse primaire où la perte de l'emploi reflète également la perte de sa propre identité. Nombre de licenciés ou de personnes en souffrance dans leur travail se révèlent dans une situation de stress et d'angoisse intenses. Ils s'interrogent continuellement sur les raisons qui ont pu amener l'entreprise à couper le cordon avec eux. En réalité, ils ne comprennent pas, pour la plupart, un tel acte. Cet abandon est un traumatisme qui engendre une précarité de la vie (c'est-à-dire de l'envie de vivre). C'était comme si la simple question matérielle ne pouvait justifier l'acte de leur « entreprise-mère », celle en qui ils ont cru, celle pour qui ils se sont tant dévoués, pour qui ils se sont abandonnés en la projetant comme une mère fiable et aimante.

« En effet, les années quatre-vingt qui prônaient l'esprit d'entreprendre, l'implication des salariés et voyaient se développer des techniques de motivation de tous genres (saut à l'élastique, raid en forêt, saut en parachute...) ont laissé place aux années quatre-vingt-dix et à la succession des plans sociaux. L'enthousiasme est retombé et les promesses de récompense n'ont pas été respectées. [...] Qu'est-il alors resté à ces individus totalement investis dans leur vie professionnelle lorsque celle-ci s'est d'un coup arrêtée [...] ? Un traumatisme certain. » (Alis, Dumas, Poilpot-Rocaboy, 2010 : 17.)

« Les références chrétiennes des managers modernistes ne manquent pas. Elles peuvent être interprétées comme la marque d'une récupération cynique pour un usage étroitement utilitaire. Mais cela ne suffit guère à rendre compte des convergences et des liens qui s'établissent aujourd'hui entre tout un courant chrétien et le management moderniste. Il faut s'interroger sur ce qui rend possible cette convergence. » (Le Goff, 1995 : 234.)

Voici ce qu'écrivait Jean-Pierre Le Goff, qui rendait compte dans ses études de l'indubitable lien entre l'entreprise et la religion. C'est cette même interrogation que nous pouvons nous poser : Qu'est-ce qui rend possible cette convergence ?

La relation d'amour entre la mère et son enfant n'a rien à voir avec l'argent. C'est dans cela que le management essaye de puiser, tout comme il pouvait puiser dans la morale religieuse. Une telle illusion doit pouvoir faire oublier les intérêts premiers et purement pécuniaires de l'entreprise. La fabrication ingénieuse de l'hologramme de la mère crée l'illusion du rôle maternel, pourtant biaisé par l'intérêt marchand de l'entreprise. Celle-ci représente un environnement trompeur qui use d'ingéniosité pour parvenir à établir une telle illusion.

S'il est possible de repérer des éléments de l'idéologie chrétienne dans les discours écrits des entreprises, il reste en revanche plus difficile de relever les traces d'un lexique maternel dans leurs discours, tout comme les entreprises paternalistes évitaient l'usage d'un vocabulaire trop proche du patriarcat, car cela aurait fait surgir, chez les salariés, un sentiment d'infantilisation. Ce sentiment aurait été contre-productif. Les salariés sont bien demandeurs de la protection d'un père, mais ils ont ce besoin que ce père leur fasse également confiance et, pour cela, rien de plus maladroit que de rappeler à un enfant sa position d'enfant. Si nous ne pouvons trouver traces de ce maternalisme dans les textes, dans les discours écrits des entreprises, comment peut-on deviner la voix plagiée d'une mère ? Sa mise en évidence est beaucoup moins aisée, car elle se situe dans « l'attitude » générale de l'entreprise, une attitude paradoxale de « maternage ». Ce maternage, on le voit en particulier dans le choix de l'architecture, de l'aménagement des espaces, l'intégration d'une technologie censée renforcer ce dispositif de

maternage. Cette attitude peut passer aussi par l'établissement de séances de cocooning offertes par l'entreprise, de séjours ou ateliers bien-être, de formations ou stages offerts et orientés bien-être, santé, proposés par de nombreuses grandes entreprises.

Le stress et la souffrance au travail stigmatisent tellement l'entreprise aujourd'hui, interrogent le management, pire : le condamnent, que ce dernier doit revoir ses pratiques. Ce sont alors des méthodes douces qui sont employées, à la manière qu'une « mère suffisamment bonne » aurait naturellement eue à l'égard de son bébé. Ces méthodes suffisent-elles à réduire les situations de tension, de stress dans la radicalisation des formes du travail, l'évaluation des performances, les exigences d'un «travail idéal », pour reprendre Marie-Anne Dujarier? Nous ne sommes pas en mesure de répondre clairement à cette question, car pour y répondre sérieusement, il faudrait au fond mener une étude sur les entreprises friandes de toutes ces formules de « bien-être », ces espaces grandioses ou encore futuristes qui vous bercent, ces musiques en arrière-fond, ces images sur grands écrans, tous ces objets-là à leur place pour projeter un cadre de vie meilleur, donner l'impression d'une entreprise qui, à l'instar d'une mère, prend soin de ses salariés et se préoccupe de leur bien-être. Bienveillance ? Nous pensons, par exemple, à de grandes sociétés comme EDF, Alstom, Dassault Systèmes, dont le siège est à la hauteur d'une telle définition. Nous ne sommes pas en mesure de savoir clairement si cette relation de « cocooning », de souci du bien-être et de la santé de leurs salariés et même de « care », reste de surface ou si elle se fait pourvoyeuse de valeurs.

En revanche, ce que nous pouvons affirmer, c'est que si cette relation mise en place par l'entreprise dépasse l'aspect loisir et cet aspect superficiel pour véhiculer des valeurs profondes, telles que la fraternité, par exemple, alors l'entreprise risque d'être perçue sous le prisme psychofamilial. Si, ainsi, l'entreprise entend se fabriquer le visage d'une mère, le management ne peut pour autant construire une relation d'amour qui soit similaire à celle d'une mère pour son enfant. Et c'est en cela d'ailleurs que le management échoue. Le seul véritable « cordon » sur lequel il peut jouer est celui de la fiabilité et de la confiance, mais pas sur la reproduction d'un artefact du cordon ombilical, cette illusion-ci peut même devenir ravageuse. L'amour entre un enfant et sa mère est réciproque. Nous avons vu précédemment que l'enfant était dévoué à sa mère, mais l'inverse est-il vrai dans le miroir de l'entreprise ?

Le dysfonctionnement est dans le *feedback* : si l'entreprise n'est pas capable d'un tel engagement pour son salarié, alors le lien se fragilise jusqu'au moment où il se brise. C'est aussi ce qui peut expliquer, en partie, les résultats de l'étude faite en 2008 par Lucie Davoine

et Dominique Méda sur la place qu'occupe le travail dans la vie des Français par rapport aux autres pays européens. Plus que les autres pays européens, ce sont 70 % des Français qui affirment que le travail est très important pour eux, mais 65 % souhaitent qu'il prenne moins de place aujourd'hui. Cette spécificité française, comparée aux autres pays d'Europe, montre que la désillusion y est encore plus forte et que les Français cherchent à panser leurs blessures en retournant aux sources familiales et intimes. C'est également un des arguments avancés par Dominique Méda, qui voit dans cette tension le besoin des femmes et des hommes de retrouver des liens familiaux, puisque, par contraste, les relations sociales ainsi que les conditions de travail ne cessent de se dégrader au travail.

7.4. L'entreprise, une mère *insuffisamment* bonne

Aussi, cette découverte que nous avons faite là a bousculé un certain nombre de nos schémas et théories, et nous a ouverte à de nouvelles perceptions. Car, dans l'hypothèse où le management pratiquerait un maternage qui éveillerait chez ses enfants (employés) quelques émotions bien connues, et notamment cette « blessure anthropologique » inconsciente (G. Mendel) qu'est l'angoisse d'abandon, ceux-ci se retrouveraient une nouvelle fois, en tant qu'adultes, enfermés dans un schéma régressif et inhibiteur.

Aussi, la notion de confiance est capitale, car, sans celle-ci, le bébé ne peut se construire sainement ou tout simplement se construire. La confiance devient en effet compromise si l'enfant ne peut se reposer sur une mère suffisamment bonne par sa capacité d'adaptation aux besoins de son enfant et par son maternage. Or, l'une des principales problématiques que l'on peut rencontrer dans les entreprises où des cas de stress et de souffrance sont avérés, c'est la prégnance de la défiance, «[...] défiance chronique qui intoxique le travail⁵⁸ », et de la « déliance », comme le dirait Marcel Bolle de Bal. Si les pratiques managériales suscitent une défiance, il semblera alors relever du miracle que les acteurs s'y sentent épanouis et que l'entreprise ne se présente pas comme bancale. C'est dans ce contexte social complexe et douloureux que chaque individu doit continuer à se construire et à se re-connaître. Cet artefact de la mère dans l'entreprise reproduit les conditions de l'angoisse originelle et ce n'est encore pas là le plus bouleversant. Ce qui sème une angoisse profonde et parfois même destructrice, c'est cette illusion meurtrière. La confusion du milieu familial et du milieu organisationnel

conduit à l'illusion de la mère dans l'entreprise, une mère à laquelle on s'attache, on se sent relié, mais qui menace et n'accompagne pas son enfant dans les chemins de l'indépendance et de la liberté. Cette liberté qui sépare la mère de l'enfant est censée permettre à l'enfant de s'affranchir d'elle, de grandir, d'évoluer indépendamment de sa mère et de se réaliser en tant qu'identité à part entière. C'est cette entreprise-là qui est l'assassin de ses enfants en tant qu'identité singulière, car son intérêt propre est plus fort que l'intérêt collectif, plus important que l'intérêt de tous ses enfants en attente de mouvance et de vie. La désillusion actuelle, au lieu d'être un passage où la mère accompagne et rassure son enfant, devient un mouvement traumatisant qui mène à la paralysie. Mais sans mouvement, que reste-t-il si ce n'est la mort? Peut-on *in fine* soutenir que l'entreprise est une aire de famille? Ce voyage heuristique nous invite à débusquer la composante psychofamiliale de l'entreprise, car celle-ci n'a rien d'une « aire » de famille, même si elle prend parfois ses airs, aussi bien dans l'instauration d'un paternalisme invétéré que dans des pratiques de néo-management.

5

⁵⁸ Citation extraite du texte rédigé par Yves Clot et une équipe de chercheurs et professionnels pour la préparation de la rencontre du 2 décembre 2011 au Sénat sous le thème « Soigner le travail, un enjeu politique, scientifique et artistique ».

8. Grille de lecture des pathologies de la communication

Grille d'analyse à partir des trois tableaux suivants :

- Tableau 1 : Analyse des symptômes techniques visibles.
- Tableau 2 : Analyse des symptômes lisibles dans le contenu sous la forme d'injonctions paradoxales.
- Tableau 3 : Analyse des mécanismes inconscients de l'adhésion affective en dégageant le type d'entreprise.

8.1. Tableau 1

Lecture des symptômes techniques visibles

	Types de communication	Élén	nents	d'analyse
1	Institutionnalisation de la communication	> Communication formelle > Communication publicitaire	≥ <	Communication informelle Communication sociale
2	Fluidité de la communication : ascendante 🗷 transversale 🔾 descendante 🕽	> Communication idéale:		$\begin{array}{c} \uparrow \\ \longleftrightarrow \\ \downarrow \end{array}$
		> Communication « pathogène »	↑	≥
3	Communication/Information	> Séparation ? > Confusion ? > Substitution ?		Communication ≠ Information Communication = Information Information > Communication
4	Technique/Communication	> Séparation ? > Confusion ? > Substitution ?		Communication ≠ Technique Communication = Technique Technique > Communication

8.2. Tableau 2

Lecture des injonctions paradoxales, symptômes manifestes dans le contenu ou inconscients

Injonctions paradoxales inconscientes ⁵⁹	Injonctions paradoxales lisibles
Adhésion affective (se réfère au psychofamilial)	> Compétition vs Solidarité Rivalité vs Esprit d'équipe
VS	> Contrôle vs Autonomie
Distanciation (se réfère au psychosocial)	> Travail prescrit vs Travail réel

8.3. Tableau 3

Lecture des mécanismes inconscients à travers le lien entre le type d'entreprise et l'adhésion affective qu'elle suscite

Situer l'entreprise	Décrire relation affective Employeur/Employés Supérieur/Subordonnés
Paternalisme	Père/Enfant
Vide	Anarchie
Maternalisme	Mère/Bébé, enfant
Hybridation	Présence d'un père et d'une mère dans la relation
Autres	Autres rapports : Fraternel ? Amical ? Tyrannique ? Démocratique ?

⁵⁹ *Cf.* tableau 3.

9. Le cas d'aides à domicile chez Filiéris⁶⁰

9.1. Description du terrain

Nous avons participé à une recherche-action auprès d'aides à domicile, quelques assistants sociaux et gestionnaires de proximité travaillant pour l'organisme de santé Filiéris, appelé anciennement Carmi-Est.

Lorsque nous aurons présenté le cadre dans lequel s'est déroulée la recherche-action, nous utiliserons ce terrain pour illustrer empiriquement le phénomène de distorsion communicationnelle et montrer en quoi la grille des pathologies de la communication offre une analyse riche qui permet de mieux comprendre les dysfonctionnements internes.

Précisons au passage que ce terrain n'a été exploré et exploité dans cette partie que sous un angle, afin d'être articulé à notre théorie de la distorsion communicationnelle, alors qu'il représente également, sur le plan de la créativité, une source d'informations précieuse. C'est pourquoi dans cette partie, où il est avant tout nécessaire de bien comprendre les dysfonctionnements de l'entreprise engendrant tensions, malaises et parfois souffrance des acteurs, nous dégagerons les principaux résultats de cette recherche-action en termes de créativité⁶¹, mais ceux-ci n'arriveront qu'en complément d'un autre terrain apportant des éléments de connaissance sur celle-ci.

9.1.1. Gestation du projet d'intervention

« Le thème de cet exposé fait suite à une boutade électronique survenue cet été [2011] lors d'un échange de mails avec Ginette Francequin. Nous échangions sur la nécessité de gérer les imprévus au jour le jour et ce, avec les moyens du bord... D'imaginer, de

⁶⁰ Organisme de santé en Moselle proposant un service d'aide à domicile aux personnes âgées n'ayant plus l'autonomie nécessaire pour vivre seules. Organisme de santé au régime minier, anciennement appelé Carmi-Est, dont le régime, depuis 2005, s'est étendu à tous les assurés sociaux quel que soit leur régime de sécurité.

⁶¹ Nous avons rédigé un très bref article sur cette recherche-action et sur le rôle de l'art dans nos interventions. Celui-ci apparaît comme un moyen de médiation et de fécondation des récits de vie en groupe durant les journées de formation organisées par Filiéris et Ginette Francequin, accompagnée de son équipe d'intervenants. L'article est consultable sur le site de Culture pour tous, association québécoise à but non lucratif qui vise à faire reconnaître les arts et de la culture comme dimensions essentielles du développement individuel et collectif. http://mediationculturelle.culturepourtous.ca/articles/le-cas-des-aides-a-domicile-chez-filieris/.

bricoler en quelque sorte des solutions souvent de novo et au cas par cas... Ensuite l'enchaînement d'associations produit ses effets: bricolage, moyens du bord, imaginaire, créativité, Claude Lévi Strauss et Winnicott » (Rapport, 64).

Le 14 octobre 2011 à Ottange, le docteur Olivier Virefléau, psychiatre au Centre de santé pluridisciplinaire de Freyming-Merlebach, commence son discours ainsi. C'est comme cela que l'initiative de la recherche-action a commencé à se construire. La créativité qui va de pair avec le « bricolage » était inscrite au cœur du processus de recherche-action.

La rencontre, en premier lieu, du docteur Olivier Virefléau avec Ginette Francequin, leurs premiers échanges s'inscrivant dans ce processus de « créativité-bricolage », puis avec le docteur Paule Watremez, médecin gériatre du Pôle hospitalier gériatrique EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), a ouvert les portes d'un tel projet de recherche-action auprès des aides à domicile.

Les docteurs Olivier Virefléau, psychiatre, et Paule Watremez, gérontologue, appartiennent au personnel soignant de l'organisme de santé Filiéris, lequel offre nombre de prestations à ses assurés, telles que médecine générale, dermatologie, rhumatologie, O.R.L., cabinet dentaire, ophtalmologie, audioprothèse (Mutualité de la Moselle) et magasin d'optique.

Ce sont ainsi ces deux médecins complices qui ont amorcé l'idée. Cette dernière s'est vue cheminer suite à leur rencontre avec Ginette Francequin, psychosociologue-enseignante au Conservatoire national des arts et métier (Cnam), ainsi qu'à l'Institut international de sociologie clinique (IISC).

Il est à noter deux points intéressants, dans la gestation du projet, qui ont eu un impact sur le déroulement de l'intervention. D'une part, il est intéressant d'observer les motivations premières de ce projet. Sur le fond, le but était d'améliorer les conditions de vie des personnes âgées et dépendantes, leur prise en charge médico-sociale, et d'en arriver à reconnaître le rôle et la présence indispensables des aides à domicile auxiliaires de vie (AAD).

D'autre part, l'initiative est née de deux personnes appartenant à la structure, mais ayant une certaine autonomie et indépendance dans leur travail par rapport à la structure qui les emploie. Ceci signifie, en conséquence, qu'il ne s'agit pas d'une « commande » au départ formulée par la direction de l'entreprise. La citation du docteur Olivier Virefléau montre comment cette initiative a pu se faire et, même si cela s'est ensuite enchaîné rapidement, ce n'était pas sans passer par quelques phases, dont l'incontournable phase de négociation permettant de mettre

en commun les volontés de chaque partie ainsi que les objectifs. Il faut aussi noter que le docteur Olivier Virefléau venait de prendre officiellement ses fonctions de psychiatre au sein du Centre de santé pluridisciplinaire de Freyming-Merlebach depuis le 1^{er} décembre 2009, ce qui signifie qu'il ne travaillait pas au sein de la structure depuis très longtemps, mais que son expérience sur le terrain était suffisante pour observer un certain nombre de dysfonctionnements dans l'organisme et susciter en lui une envie de réinterroger le système et de le transformer, de l'améliorer, à défaut de vouloir le révolutionner. Après avoir bien analysé les attentes de chaque partie, Ginette Francequin indique clairement, dans son dossier de présentation du projet :

« Tous les salariés souhaitent « plus d'humain » et le DIF (Droit Individuel Formation) peut être une opportunité pour libérer 21 heures de temps pour dialoguer de manière qualitative avec les salariés afin de mieux comprendre leurs attentes et répondre à leurs besoins. »(Projet, 3.)

C'est sous cette forme-là, dans le cadre d'un DIF que le projet va pouvoir prendre corps.

9.1.2. Déroulement de la recherche-action

Comme le précise Ginette Francequin dans son rapport de restitution des résultats, suite à l'étude et l'intervention faite auprès des aides à domicile de Filiéris :

« [...] nous avons utilisé une perspective compréhensive (sociologie clinique) les travaux de l'anthropologie (film) les apports de la psychologie sociale et clinique, les statistiques, les graphiques et la créativité, les productions visuelles et artistiques, nous référant à des auteurs. » (Rapport, 42).

À vrai dire, nous ne donnerons pas ici un développement supplémentaire sur l'aspect épistémologique de cette recherche-action. Toutefois, tout cet aspect ne sera pas négligé. Nous apporterons des éclaircissements d'ordre épistémologique sur la méthode de recherche-action en troisième et dernière partie, car celle-ci viendra également décrire notre choix méthodologique pour le second terrain exploité, s'inscrivant dans une réflexion plus générale. Nous consacrerons cette partie à expliquer concrètement le déroulement de l'étude en faisant émerger les différentes étapes passées et qui ont permis de réaliser cette recherche-action.

Après avoir argumenté les problèmes qui traversent également leur profession respective, les docteurs Olivier Virefléau et Paule Watremez expriment à Ginette Francequin leur souhait d'améliorer les choses en partageant leur expérience sur le terrain, et parfois leur impuissance.

Leur expertise a été fondamentale pour cibler dès le départ les raisons d'une intervention et inspirer les modes d'intervention. Le « bricolage » devient relatif dans ce sens où il ne part pas de rien ou d'intuitions, de ressentis, mais aussi de l'expérience, de l'œil aiguisé de ces deux docteurs, placés au cœur d'un système qu'ils perçoivent comme fragilisé par différents éléments.

« Les aides à domicile se retrouvent parfois déçues, plus encore par le repas que par « le soin de propreté plus technique », comme le dit la gériatre Paule Docteur Watremez, car il y a du travail et « de l'affectif dans la présentation des choix des saveurs, des couleurs et des odeurs ». Un travail collectif qui redonnerait la parole et laisserait une part libre pour des rêves, de l'imaginatif, pourrait donner de la considération et du sens au travail. Mélanger les personnes, en 4 groupes de 12 personnes au maximum permettrait alors un recueil significatif de données qualitatives. » (Projet⁶², 4.)

La seconde étape consistait à négocier le terrain, et les enjeux sont souvent d'ordre financier, mais aussi politique, et ces questions-là ne sont pas toujours maîtrisables. Le projet a été monté et « démonté » par les instigateurs, puis il a été adapté en fonction des attentes de chacun des parties (direction, personnel en situation de malaise et de souffrance et personnel autonome, tels que notre psychiatre et notre gérontologue).

Troisième étape, les instruments de recherche sont un mélange d'outils classiques, tels que questionnaires (340) auprès des AAD, entretiens individuels (26), mais le tout en privilégiant davantage les échanges, les interactions et l'implication effective des sujets. La réponse aux attentes s'est faite en trois volets et en adoptant une approche qualitative et quantitative. Dans l'approche qualitative, le volet 1 consistait en un travail en petits groupes homogènes (ateliers); le volet 2 en entretiens et le volet 3, selon une approche quantitative, en questionnaires envoyés à 340 aides à domicile (une centaine de retours étaient espérés), pour lesquels nous avons obtenu 133 réponses, soit un tiers des participants.

Rappelons aussi, comme le stipule le rapport, qu'il s'agissait de la

« réalisation d'une formation basée sur une pédagogie avec écoute des besoins (pour mieux connaître le métier et reconnaître le travail des salariés de ce secteur fortement féminisé) selon trois volets à visée exploratoire. » (Rapport, 5.)

_

⁶² Un dossier avec la présentation du projet et la proposition faite au directeur de l'action sanitaire et social, Patrick Pesce.

Ainsi, au-delà des questionnaires et entretiens individuels, des ateliers de deux jours ont été pensés pour faire participer de façon interactive 4 groupes de 12 personnes. Discussions de groupe, activités collectives, jeux de rôle se sont enchaînés. Le premier atelier s'intitulait « Le métier dans les règles de l'art : saveurs, odeurs, couleurs » et le second « Le métier dans les règles de l'art : le propre, le sale et le gant de travail ». Nous expliciterons le principe même de ces ateliers dans la prochaine partie. À cela, peuvent s'ajouter, de façon formelle ou non, d'autres entretiens ou rencontres avec divers acteurs en lien direct ou indirect avec les AAD, notamment dans le service social.

Quatrième étape, les données recueillies sont éprouvées collectivement et interprétées avec une certaine transversalité. Au verbe et aux émotions partagées des acteurs professionnels interrogés, viennent se mêler différents regards complémentaires qui ouvrent des champs du possible où se confrontent différentes perceptions de la réalité : regards sociologique, psychologique, anthropologique, philosophique et professionnel. Les résultats et leurs interprétations deviennent, pour ainsi dire, le produit de discussions de groupe.

« Dans cet espace de parole de deux jours, nous avons partagé les expériences, passées et présentes qui produisent des connaissances. L'intelligence conceptuelle à l'œuvre a été précisée sur le plan théorique par Ginette Francequin, et par ses collègues psychologues et sociologues, au fur et à mesure que la prise de conscience collective opère. Les paroles des unes ont fait écho aux ressentis des autres, la réflexion en groupe a permis de disposer de nouvelles clefs de lecture pour mieux décoder la vie professionnelle et sociale, ce qui a favorisé un processus de reconfiguration identitaire de métier. » (Rapport, 44.)

Enfin, au lieu de rédiger un rapport « savant » destiné à un public de chercheurs, la rechercheaction a préféré avant tout organiser une rencontre finale où bon nombre de participants à la recherche et concernés par le sujet ont été conviés pour écouter la restitution du travail, dans un cadre convivial, à la fois festif et stratégique (puisque dans le prolongement du mieux-être des acteurs du service d'aide à la personne). Un rapport relevant de ce « savoir savant » a été rédigé en parallèle.

« Les "animateurs" du groupe et les participantes au groupe se sont mis à l'écoute des salariées (és) positionnées en détentrices d'un savoir, d'une expertise de travail pour faciliter l'élaboration d'un discours de métier, collectif et citoyen. » (Rapport, 43-44.)

9.1.3. Journées de formation sous forme d'ateliers

Pour autant, ajoutons que ce que toutes ces journées avaient en commun était de faire intervenir dans ce dispositif la méthode du récit de vie sous sa forme collective, et de faire intervenir un mode d'expression artistique comme moyen de médiation. Ici, nous décrivons une journée de formation s'intitulant « Le métier dans les règles de l'art ; saveurs, odeurs, couleurs », où le découpage-collage a été utilisé comme moyen de médiation et initié par Ghislaine Valadou, artiste-photographe et directrice de la Maison de la solidarité à Gennevilliers ⁶³. Pourquoi le collage a-t-il été adopté par Ghislaine Valadou ? Elle nous explique judicieusement que, techniquement, le collage reste accessible à tous et sans discrimination aucune □ « Tout le monde sait déchirer, découper et coller », nous dit-elle □, mais aussi parce qu'il a cette capacité de nous plonger souvent dans une rêverie proche de celle que nous connaissons dans l'enfance, en réactivant le plaisir et l'imaginaire.

« Le collage est une technique simple, mais qui peut être extrêmement complexe. Le collage est un langage qui fouille dans l'imaginaire et dans l'inconscient. [...] ce qui est visé alors est la parole, après la séance, le partage avec le groupe, sur le déroulement du travail de collage, le cheminement des images les unes derrière les autres, les souvenirs remontés à la mémoire. » (Ghislaine)

La façon que Ghislaine a eue de nous décrire cet art nous rappelait indéniablement le rôle du récit, sauf que, là, nous voyions un récit plus imagé, utilisant un autre langage que celui des mots, et qui s'est révélé par la suite très fécond dans les récits de vie par les mots. Tout comme pour le récit par les mots et comme le souligne Ghislaine :

« Le collage artistique consiste à laisser venir ses émotions dans la réalité du quotidien professionnel, familial, social. [...] Ces images choisies commencent par une recherche méditative avant d'être découpées, déchirées, recomposées et mises en scène, car elles permettent de rendre visible l'invisible. Car l'imaginaire installe la vie là où il y a la mort ».

En revanche, tout langage, tout récit artistique semble doté d'un pouvoir que le langage des mots, parfois, peine à trouver ou posséder. En effet :

« quand les mots ne suffisent plus à exprimer notre part la plus intime, nous devons trouver un autre langage pour renouer avec nous-même, nous réoxygéner avec notre histoire. » (Ghislaine)

-

⁶³ Sous l'égide de la Fondation Abbé-Pierre, maison proposant un accueil de jour aux personnes sans domicile. Celle-ci a placé la culture au cœur de son projet d'aide aux plus démunis. En plus de neuf ans d'existence, elle a proposé à ses bénéficiaires de nombreux ateliers de pratiques artistiques et culturelles.

C'est en cela que l'art a été ici utilisé comme un moyen de médiation et de réactivation de la créativité, que Winnicott définit également comme le lieu de la vie et de la santé mentale.

Pour l'atelier « Le métier dans les règles de l'art : le propre, le sale et le gant de travail », l'expression artistique a été le théâtre ou, précisément, ce que nous appelons les jeux de rôle ; celui-ci était encadré par Ginette Francequin et Jacques Rhéaume. Sociologue clinicien, ce dernier propose de travailler avec cet outil, fortement inspiré de Jacob Moreno, médecin, philosophe et psychothérapeute qui inventa le psychodrame.

« Le psychodrame est vu par Moreno comme un lieu de sécurité, un genre de fœtus donc un lieu où l'on peut renaître tout en ayant l'appui des membres du groupe qui doivent réagir de façon "normale" : sans avoir à se rendre compte qu'ils endossent un rôle. » (Rodriguez, Troll, 2004 : 335.)

Dans cette continuité, Jacques Rhéaume donne pour consigne de :

« choisir une situation qui représente bien le travail que vous faites. Élaborez le rôle des personnages, le détail de la situation mise en cause que vous présentez au groupe (Scénario et discussion). » (Rapport, 17.)

Il y a également eu un film documentaire réalisé par Clément Crauste (doctorant en cinématographie et anthropologie), qui a pu servir aussi de moyen de médiation et que nous ne pouvons approfondir ici, dans cette partie consacrée à présenter le cadre, puis à analyser les phénomènes communicationnels avant même d'entrer dans un développement sur le processus créatif.

9.1.4. Atelier « Le métier dans les règles de l'art : saveurs, odeurs, couleurs »

Ces deux types d'ateliers, bien que différents, font appel à l'art comme un moyen de médiation et de réactivation de l'imaginaire, permettant de communiquer et de réciter d'une toute autre façon. Pour donner une idée plus précise du cadre de formation, nous décrirons une des journées de formation à laquelle nous avons participé, celle que nous maîtrisons le mieux, puisque nous ne sommes pas intervenue aux deux ateliers. Nous avons participé à l'atelier encadré par Ginette Francequin et accompagné du travail de médiation par l'art de Ghislaine Valadou à partir du découpage-collage, que nous venons de décrire.

9.1.4.1. Les différentes étapes de l'atelier

1^{re} journée :

Chaque aide à domicile, ainsi que les intervenants se présentent en donnant son prénom, et en exposant la signification de son prénom ainsi que son origine (qui l'a donné, père, mère autre ?).

Toujours pour continuer dans les présentations, et ce, de façon ludique, il est demandé à chacun, y compris aux intervenants, lesquels doivent entrer dans le cercle et « jouer le jeu », de dire spontanément ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas.

Un premier exercice de découpage-collage est réalisé à partir d'un matériau apporté par Ghislaine Valadou : ciseaux, colle, feuilles de papier vierges et feuilles avec des dessins, personnages en noir et blanc symbolisant le métier d'aides à domicile ou objets qu'elles peuvent être amenées à rencontrer au cours de leur journée de travail sont utilisés. Il leur est proposé de nous faire, avec ce matériau, un collage qui représente une journée de travail type.

On passe ensuite concrètement aux récits de vie⁶⁴, Ginette Francequin définit à toutes ce qu'est le récit de vie à partir d'une chronologie symbolique où chacune note 3 valeurs inculquées d'une part par la mère, d'autre part par le père, puis des événements importants dans la vie, le cursus scolaire, les diplômes, ainsi que les projets souhaités. L'exercice est présenté comme permettant de faire remonter une certaine reconnaissance de soi-même.

Puis chacune va se retrouver à raconter son histoire personnelle en commentant son collage. C'est ici que des discours sur l'amour au travail vont émerger et même primer sur leur souffrance, sans toutefois supprimer celle-ci.

2^e journée:

La composante ludique continue d'accompagner nos journées. Il a été demandé à chacune de trouver une recette de cuisine facile et pas chère.

Un nouvel exercice de découpage-collage est proposé: reproduire sur des assiettes fournies par Ghislaine Valadou cette recette en se contentant des images et photos que l'on trouve dans d'anciennes revues.

Comme dans toute « quête » de sens, chacune est ensuite invitée à commenter avec ses mots son assiette, ainsi que le choix de sa recette.

Une séquence « souvenirs » est programmée, mais l'avantage de la recherche-action est de ne pas hésiter à improviser et à suivre, également à partir d'une démarche intuitive et collective, de nouvelles orientations. En effet, le thème du « souvenir » est annulé et la fin de journée est réorientée sur le thème des « petits cochons », ce qui nous a amenés à faire ressortir également les dérives présentes dans ce métier, tout en laissant une parole légère s'échapper sur des sujets pourtant lourds.

-

⁶⁴ On peut considérer que le récit commence déjà avec la présentation un peu insolite, où seul le prénom est demandé, avec sa signification, ses origines et le jeu du « j'aime, j'aime pas ». Il sera présent tout du long, même s'il ne sera pas encore utilisé, à ce moment-là, de manière méthodique, selon les règles de la sociologie clinique.

Un bilan de ces deux journées est fait et chacune a la possibilité de dire ce qu'elle a pensé de ces deux journées, de les critiquer, de nous dire ce que cela a pu lui apporter ou apprendre ou, à l'inverse, ce qui leur a manqué.

9.1.4.2. Description du cadre

Il y a des gobelets sur la table, un thermos de café, quelques sucreries au centre. Chacune se place là où elle pense se sentir à son aise. Personne ne sait véritablement comment se déroulera la formation. Tout le monde est dans l'attente, la découverte et l'environnement se présente d'emblée comme propice à créer un moment convivial. Cela doit les changer de leurs journées de travail. Elles n'ont pas l'habitude de commencer aussi tard, pour la plupart, et de se poser sur une chaise aussi longtemps. Pourtant, assises, le temps pourrait leur paraître long et certaines auraient besoin de bouger; une l'exprime par ailleurs en fin de formation. Elle a tellement besoin de mouvements, de faire des choses; ne rien faire, c'est s'éteindre. D'autres retrouvent instinctivement leurs anciens réflexes et les anciennes valeurs inculquées. Elles rangent la salle avant même que l'heure ne sonne. Nous leur expliquons que nous ferons cela plus tard. Elles regagnent leur chaise. Des éléments de sponsoring ornaient nos tables : porte-clés, stylos dans un petit panier en osier. Tous ces petits accessoires utiles et identitaires rappellent l'importance de communiquer sur l'image de l'organisme qui les a recrutées et qui a contribué au bon déroulement de ces ateliers.

Nous commençons notre première journée en expliquant le but de cette formation, son contenu et notre méthode. Tout le monde découvre et écoute dans un silence religieux, chose que nous aurons parfois du mal à obtenir à haute fréquence durant ces deux journées. Mais, la plupart du temps, personne ne parle pour ne rien dire, souvent, tout ce qui se dit, se révèle, se vit et est important. Nous sentons que le travail inspire et qu'il rapproche même au-delà des différences. Un besoin de parler de façon prolifique se fait jour, quels que soient les tempéraments, chacune s'y retrouve. Certaines semblent, au premier abord, timides ; d'autres ont une forte présence, mais personne ne se cache derrière l'autre pour laisser dire à sa place. Tout le monde va avoir envie de dire, tout le monde va pouvoir dire, même celles qui pensaient n'oser le faire. Nous formons presque un cercle. Nous avons l'habitude de dire que nous nous réunissons autour d'UNE table. Là, volontairement, nous dirons que nous étions autour de plusieurs tables. Car ce n'est pas la pensée commune et consensuelle qui doit primer, alors que « la » table le symbolise et l'induit. Nous préférons insister sur la multiplicité des tables, qui reflètent également la pluralité des personnalités. Nous voici planté(e)s dans ce décor simple, qui ne présente, somme toute, aucune extravagance possible,

si ce n'est celle de présenter à des AAD un espace propre, qui leur « appartiendra » durant deux jours, pour lequel elles feront quelque chose de nouveau et de collectif.

Elles découvrent rapidement et intuitivement que cet espace est le leur et qu'elles peuvent alors en faire quelque chose en se laissant guider par le dispositif général, un dispositif a priori banal et pourtant insolite. Le côté insolite réside principalement dans la transversalité des approches qui s'y recoupent et dans « l'instrumentalisation » de l'art qui vient renforcer la complémentarité des approches. Nous reviendrons particulièrement sur l'intégration de l'art dans ce dispositif. L'approche, davantage psychosociologique, consiste à créer un espace de confiance, même si nous sommes dans des locaux qui ne sont pas anodins, même si nous sommes en nombre et dans un espace très peu intime. La plupart ne se connaissent pas. Les intervenants sont censés représenter la sphère scientifique, une sphère que ces femmes ignorent, pour la plupart, et qui, au mieux, les indiffèrent, et, au pire, suscite en elles une certaine défensive, parce que perçue comme quelque chose de lointain et de moins pragmatique que leur travail. La démarche psychosociologique doit tenter de rompre avec certaines représentations hâtives, souvent liées à l'ignorance ou à la méconnaissance, et à la différence des sphères socioculturelles. L'objectif, avant tout, est de parvenir à briser les clichés qui inhibent inéluctablement les échanges, le respect des uns et des autres, et empêche la confiance de faire surface. Or, sans un lien de confiance préalable, le dispositif échoue.

Le dispositif s'inspire de l'approche développée en France par Vincent de Gaulejac (1946) qui est celle du « Roman familial et trajectoires sociales », avec des récits de vie pratiqués en groupe plutôt qu'individuellement.

« Le récit de vie a exprimé les trois aspects principaux de l'identité (personnelle ou professionnelle): « il est à la fois l'expression des désirs et des angoisses inconscientes, l'expression de la société à laquelle appartient son auteur, et de la dynamique existentielle qui le caractérise » les rapports étroits entre histoire sociale et vie psychique étant posés, cette sociologie se veut avant tout clinique. » (Rapport, 43.)

Notre dispositif commence par un exercice très simple et qui permet à chacune de se présenter de façon assez ludique. Le principe semble assez banal : faire connaître son prénom, les raisons qui ont amené la famille à donner ce prénom. Cela introduit d'emblée la collectivité dans un espace privé où chacune est amenée à parler, de manière détournée, de ses parents, de sa famille alors qu'on ne se connaît pas. Dire ensuite ce que l'on aime et ce que l'on n'aime pas, en énumérant des mots, n'est pas un exercice aussi simple qu'il y paraît. Ici, se mêle

légèreté et profondeur des mots, raisonnements sur le choix de ce que l'on aime et de ce que l'on n'aime pas. Les personnalités commencent à se dessiner, l'envie de jouer le jeu que le dispositif installe peu à peu se fait sentir, l'ambiance est agréable. L'importance de ce premier exercice est de faire participer tout le monde, y compris les intervenants. Nous avons commencé par nous présenter en premier, en respectant ces quelques règles.

9.2. Mise en application de la grille des pathologies de la communication

Les résultats de ce terrain, dans lequel nous sommes intervenue avec toute l'équipe précitée, ont été très riches. Cependant, pour notre part, nous ne restituerons qu'une partie de l'analyse qui a été dégagée à partir du prisme de la communication interne. L'ensemble des enquêtes, aussi bien quantitatives que qualitatives, complétées par de nouveaux entretiens que nous avons souhaité mener par nous-mêmes auprès d'un service clé – le Service social –, et de quelques personnes ressources nous a permis, non seulement de confirmer les problèmes communicationnels inhibant l'organisation du travail, mais aussi de mieux les situer *via* notre grille de lecture des pathologies de la communication.

Nous allons présenter les dysfonctionnements que la grille de lecture nous permet de faire émerger. Mais avant, nous avertissons quant au fait que relever des symptômes d'ordre communicationnel dans le fonctionnement de l'organisation ne fait pas de l'entreprise une entreprise « malade ». Il relèverait de la mauvaise foi de prétendre qu'il existe des entreprises qui ne connaissent aucun trouble de cet ordre. Nous sommes, au quotidien, confrontés à des problèmes communicationnels et l'idée est de proposer un environnement qui puisse avant tout limiter au maximum les perturbations auxquels celui-ci pourrait être soumis. S'il n'est aucunement possible d'éradiquer tous les problèmes communicationnels, malentendus, incompréhensions qui alimentent nos rapports aux autres, il est en revanche nécessaire de ne pas laisser ces phénomènes s'exacerber jusqu'à conduire entreprises et acteurs vers la déchéance ou la ruine.

Ce n'est donc pas le dessein de la théorie des pathologies de la communication que de vouloir éradiquer définitivement tout ce qui crée un désordre communicationnel et qui fait également partie de notre quotidien, mettant ainsi à l'épreuve les liens entre les individus, les institutions, etc. Nous pensons que c'est cette épreuve qui est la promesse de la réussite des entreprises ; c'est aussi à travers elle (cette épreuve) que des liens se font et se défont.

Enfin, dans ce cas d'étude, nous allons également montrer qu'une lecture des dysfonctionnements de la communication, en s'aidant de cette grille, ne présage en rien de la qualité du prédiagnostic que nous faisons. Il ne suffit pas de cocher les cases, mais d'en dégager une analyse qui soit propre à chaque entreprise et qui n'entre pas dans un principe de formatage. Il faut être attentif à une observation d'ensemble, et rigoureusement étudier toutes les artères qui font la vie communicationnelle de l'entreprise. Cette démarche permet d'enrichir le contenu de l'analyse, et l'utilisation de la grille permet de mieux localiser les tensions à partir des repères qu'elle offre préalablement.

9.2.1. Symptômes communicationnels techniques

Notre étude chez Filiéris a révélé, en effet, des symptômes communicationnels techniques, et un en particulier, qui inhibent de manière patente le fonctionnement de toute l'entreprise. Nous allons les commenter un à un pour nous arrêter *in fine* sur le principal symptôme fragilisant l'organisation, l'équilibre de ses acteurs et la qualité du travail.

9.2.1.1. Communication institutionnelle « amateur »

La société, comme la majeure partie des sociétés actuelles, est entrée dans une institutionnalisation de la communication. Ceci est aujourd'hui un fait et il est rare de trouver des entreprises de taille plus ou moins importante qui n'usent pas de la communication institutionnelle décrite ci-dessous. Pour autant, elle reste encore bien relative chez Filiéris et ne domine pas le contact humain qui s'est mis en place pour lui permettre de répondre aux attentes des clients. D'ailleurs, la société ne dispose pas d'un service Communication et préfère même sous-traiter cela à une agence de communication indépendante, mais avec laquelle elle travaille, au besoin, en étroite collaboration. Ceci montre que ce type de communication reste encore peu important, au point de ne pas établir de service Communication interne, et que les priorités sont bien ailleurs, même si la société ne peut s'en passer, surtout lorsqu'elle se doit d'organiser des événements. Par exemple, notre rechercheaction a donné lieu à au moins un article rédigé et formalisé par des professionnels de la communication. L'objectif était de mettre en valeur cette action entreprise par la direction de l'entreprise et de revaloriser son image auprès du personnel interne. L'usage de la communication institutionnelle ne nous semble pas problématique et même, au contraire, nous pourrions dire qu'à l'inverse de nombreuses autres entreprises actuelles, celle-ci est ici encore assez mal et peu utilisée. Elle est très complémentaire avec ce que nous appelons la communication sociale.

Les suite de la journée de restitution des travaux et de ces journées de formation amorcées par la direction, ont été, en réalité, très peu exploitées, alors que l'initiative était pertinente. C'est pourquoi nous définissons ce type de communication, chez Filiéris, à partir de l'oxymore que constitue la formulation « communication institutionnelle amateur ». Nous ne nous attarderons pas sur ce point qui, selon nous, ne relève pas véritablement d'un symptôme communicationnel figeant l'organisation, malgré les lacunes de ce passage à une institutionnalisation.

9.2.1.2. Le « domiphone »

Il en va de même pour le symptôme sur la technique qui se substituerait à la communication. Dans le même sens que l'institutionnalisation, il n'y a pas un envahissement de la technicisation au détriment d'autres formes de communication. Un seul élément est à relever et a même émergé comme une véritable problématique chez les aides à domicile, aussi bien dans les entretiens que lors des journées de formation, il s'agit des « domiphones ». L'intrusion du domiphone ne semble pas être bien accueillie par les aides à domicile. La société Kynos⁶⁵ a fait une étude sur le secteur des aides à domicile, laquelle a donné lieu à un rapport⁶⁶ de Sophie Ranjard et Anne Fischler le 15 septembre 2007. Nous retrouvons beaucoup de points communs, dans ce rapport, avec notre étude, notamment pour la question des domiphones, pour lesquels le rapport souligne ceci :

« Au domicile des usagers la télégestion pour les horaires des intervenantes à domicile s'opère soit par téléphone : système Domiphone, soit par boîtier que le salarié valide en entrant et en sortant du domicile de l'usager... Certains salariés rencontrés disent avoir du mal avec ces systèmes, il faut maintenant apprendre à gérer son emploi du temps à la minute près ».

Nadia, parmi d'autres qui ont toutes corroboré l'impact négatif et l'aspect déshumanisant du domiphone sur leur travail domiphone jugé incompatible avec leur métier, nous dit ainsi :

⁶⁵ Société qui réalise depuis 1987 des études en marketing des services Organisation et Management, en s'appuyant sur le transfert de savoir-faire (séminaires, formations, développement d'outils).

⁶⁶ Rapport consultable en PDF sur:

http://www.xn--services--la-personne-vzb.net/IMG/pdf/Unif_Aide_A_dom_EtudeQualitativeKynosSept07.pdf. [Consulté le 15 mars 2012]

« J'aimerais juste prendre mon temps sans la montre, ni le domiphone, ni le téléphone, juste prendre du temps pour moi ».

Comme le révèle le rapport, cette « pointeuse » passe mal, car elle est antinomique avec l'idée de liberté qu'elles ont de leur travail. Nos entretiens font ressortir l'aspect déshumanisant de cet outil devenu pourtant indispensable, car, comme il nous a été longuement décrit par les aides à domicile, à peine entrées au domicile de la personne âgée, la première chose qu'elles doivent faire est de se précipiter sur le téléphone pour pointer, avant même de se préoccuper de la personne chez qui elles entrent. Christine nous dit :

« La première chose qu'on dit c'est : « Bonjour madame, votre téléphone s'il vous plaît. »

En dehors de cette intrusion malvenue de la technologie dans le travail des aides à domicile, on peut dire qu'au même titre qu'un mauvais ou même un faible usage de la communication institutionnelle et publicitaire, la technologie est peut-être encore bien trop peu utilisée chez les aides à domicile. Pourquoi tenir ce discours alors que la technologie ne remplace pas la communication? En réponse, un exemple très simple : la plupart des aides à domicile n'ont pas d'Internet chez elles. Ainsi, comme cela est également remarqué dans le rapport de Kynos, elles ne peuvent pas l'utiliser comme outil de travail, d'information ni même de communication avec l'employeur. Elles pourraient recevoir leur planning en avance, en termes d'organisation de travail et même de confort, cela faciliterait bien les choses, de ce point de vue.

9.2.1.3. Information \geq communication

Les faiblesses de la communication institutionnelle vont de pair ici avec une communication qui laisse aisément sa place à l'information. DB⁶⁷, responsable technique, reconnaît le métier difficile des aides à domicile et nous confie même que cette formation a pour but de « laisser les aides à domicile s'exprimer », car elles n'ont pas d'espace pour « libérer la parole, pour se soulager⁶⁸ ». L'essentiel de ce qui circule est essentiellement constitué des informations permettant de rendre le personnel opérationnel et le travail effectif : contrat de travail fixant les règles minimales entre employeur et employé, domiphone comme pointeuse, transmission régulière des plannings, cahier de liaison ou de transmission permettant d'y inscrire les

⁶⁸ Cela nous a été livré lors de nos entretiens avec le Service social, en dehors des journées de formation.

⁶⁷ Pour préserver l'anonymat de certaines personnes, nous ne les citerons qu'en faisant usage d'initiales

informations nécessaires concernant le patient et de passer ainsi le relais aux collègues qui doivent prendre la relève...

Tous ces moyens, entre autres, ne relèvent pas d'une communication sociale qui comporte cette dimension indispensable du plaisir et qui représente l'une des plus importantes garanties de tissage de liens entre les individus. C'est pourquoi le compte-rendu de Ginette Francequin, sur cette recherche-action, reprend le paradigme du regard esthétique décrit par Isabelle Mahy, dans son étude sur le Cirque du Soleil, pour expliquer les sources de plaisir au travail chez les aides à domicile. En effet, comme il a été dit dans le rapport, ce paradigme constitue un :

« point de vue riche sur le réel de l'organisation, l'esthétique est un révélateur du superflu (les sources de plaisir au sein de l'organisation) aussi bien que l'essentiel (les questions de survie) du facétieux (le jeu dans la routine, la qualité des relations, l'élégance des connaissances, la maîtrise d'un savoir tacite irréductible au formalisme d'une analyse rationnelle) que du sérieux (L'emploi, le revenu, la production, la compétition, la croissance) de l'artistique (L'attention à l'inusité, les qualités du jugement esthétique du chercheur, le caractère unique de l'expérience analytique) que du scientifique (les relations de cause à effet, leur mesure statistique, leur description systématique, les vérifications qui s'en suivent). En ce sens, le regard esthétique constitue un véritable paradigme. » (Mahy, 2008 : 31.)

La communication sociale est l'expression de toutes ces facettes que le paradigme de l'esthétique permet de faire ressortir. La primauté de la fonction informationnelle laisse s'émousser le « superflu » et le « facétieux » au profit d'exigences associées à l'urgence, l'immédiateté, l'efficacité de l'instant, l'opérationnalité. C'est pourquoi, comme on peut le constater dans le rapport (cf. p. 26 du rapport) et au regard des enquêtes qui ont été menées auprès du personnel, les sources de plaisir, du superflu au facétieux, sont loin d'être inexistantes dans ce métier, bien que vécues de manière douloureuse pour la majorité. Ces sources de plaisir sont le résultat d'une forte communication sociale entre les aides à domicile et leur patient. Ce n'est pas la tâche en elle-même qui représente la plus grande source de plaisir, c'est surtout tout ce qui l'accompagne et qui transforme celle-ci en plaisir. L'importance du relationnel et de la communication, entre les aides à domicile et les personnes âgées, est ce qui ressort le plus dans leurs discours portant sur le plaisir. Or, sans une véritable communication entre ces aides à domicile et les personnes âgées, les sentiments d'utilité et de plaisir ne sont pas éprouvés.

Chantal, aide à domicile, nous confie, lors de notre entretien avec elle :

« Avec les personnes âgées, ça se passe bien parce que je m'adapte assez facilement et je fais comme ils veulent. Une fois qu'ils ont confiance, ils racontent les histoires de famille. J'adore les écouter raconter... Mes parents et grands-parents ne m'ont jamais raconté tout ça (la guerre, etc.) ».

Cependant, ce que nous voulons signifier par là \Box et c'est ce qui nous intéresse dans cette partie \Box , c'est que si la communication est bien présente entre les aides à domicile et les personnes âgées, c'est-à-dire encore extra-muros, en revanche, celle-ci se fait beaucoup plus rare intra-muros, entre les collègues et avec tout le personnel, toutes strates confondues. Nous touchons là au véritable symptôme qui, selon nous, fragilise réellement le fonctionnement de l'organisation. Les trois premiers points ne sont pas les éléments qui paralysent l'organisation du travail. En suivant notre grille de lecture, nous pouvons donc localiser des symptômes communicationnels et techniques, en particulier dans la communication transversale et ascendante, mais aussi descendante.

9.2.1.4. Communication transversale, ascendante et descendante pathogène

Comme le souligne Ginette Francequin dans le rapport, les entretiens apportent des notions sur le facétieux :

« les blagues, les taquineries, les cadeaux, les jeux, les séries télévisées, « Les feux de l'amour... » Et on boit un petit café. On rigole bien et on a même des chocolats à Noël. [...] Et, les entretiens donnent un regard sur le beau : la relation avec les gens, les familles, les autres professionnels, les inventions pour décorer, pour faire plaisir, les stratégies, la création face aux émotions, les souvenirs. » (Rapport, p. 27.)

Il prime en effet des échanges, une communication et une satisfaction avec les patients plus qu'avec les collègues de l'entreprise. À défaut d'être totalement inexistante, la communication est surtout rare ou alors occasionnelle. Suite à l'étude menée auprès de l'organisme Filiéris, le rapport note que :

« nous avons été sensibles à la faiblesse du collectif de travail des aides à domicile (besoin de rencontres car la communication journalière entre salarié(e)s de même métier ne se fait que par téléphone portable et cahier de liaison) et au fait que le métier a besoin d'un encadrement : un supérieur hiérarchique disponible, une reconnaissance de qualité, un chef conciliant et sociable, un respect des confidences faites [...]. » (Rapport, p. 40.)

Nous allons décrire ce symptôme qui nous a paru plus problématique que tous les autres chez Filiéris.

Pour la communication descendante, ceci s'est vu d'emblée dans la façon dont notre intervention a été présentée par la direction et comprise par les aides à domicile qui avaient participé aux journées de formation organisées par l'équipe d'intervenants. Leur participation devait partir de la volonté de chacune et non être vécu comme une obligation imposée par la direction. Les aides à domicile ont été contactées rapidement afin de participer à cette formation et un courrier de confirmation leur a été envoyé pour se présenter aux journées de formation. La démarche apparaît comme pertinente dans le choix des moyens mobilisés. Il n'empêche que dès le premier jour de la formation, Ginette Francequin s'est trouvée confrontée à une situation qui peut être assez inconfortable, mais que l'on peut rapidement rétablir en prenant le temps d'expliquer les choses avec les personnes lorsque celles-ci sont présentes. Nous avons appris, par les aides à domicile présentes, que pas une seule ne savait véritablement de quel type de formation il était question, quel était son contenu et les raisons de celle-ci... C'est à travers leurs interrogations et cet aveu de ne pas savoir quel en serait le contenu que nous avons compris qu'il fallait établir le sens de cette initiative par une communication orale directe et s'assurer de leur compréhension. Même si elles s'étaient inscrites, elles l'avaient fait par grande curiosité et/ou en projetant leurs attentes à partir des mots qui leur avaient été communiqués, « saveurs, odeurs, couleurs » ou encore « le propre, le sale et le gant de travail ». Nous avons noté, dès les premières minutes de formation, que plusieurs reconnaissaient :

« il y a des problèmes de communication ! »

Aucune n'est venue contredire ces propos. Ginette Francequin a consacré un bon moment à expliquer le déroulement et les raisons de cette formation. C'est seulement à partir de là que celle-ci a pu commencer et se faire avec, toujours, l'adhésion de toutes. Cet incident des débuts auquel nous avons été confrontée témoigne du dysfonctionnement de la communication descendante, bien qu'habituellement, les directions s'arrangent toujours pour que les informations descendent bien et soient (plus ou moins bien) comprises par leur personnel. Cette difficulté peut provenir également du fait que la communication institutionnelle est presque embryonnaire ou brouillonne, peu développée et élaborée.

L'un des plus importants résultats de cette enquête, aussi bien quantitative que qualitative, est d'avoir fait ressortir, à plusieurs reprises, un besoin de communication, un manque de

communication et de lien les uns avec les autres⁶⁹. Ce n'était pas seulement d'un isolement des personnes âgées qu'il s'agissait, mais aussi et beaucoup de l'isolement, de la solitude et d'un besoin d'échanger les savoir-faire. Le rapport final, rédigé par Ginette Francequin, signale à ce propos que les questions qui concernaient l'isolement étaient parmi celles qui avaient obtenu le plus de réponses. Le rapport stipule ceci :

« le thème de la solitude des personnes âgées et leur isolement fait écho à un métier qui se pratique sans collectif de travail, on est seul face à la maladie d'Alzheimer, à la mort, aux conflits avec la famille, face aux attentes énormes des personnes âgées. » (Rapport du 11 août 2011, p. 49.)

Comme le souligne ce rapport, ce qui fragilise toute l'organisation du travail réside dans l'absence même d'un collectif. Nos formations avaient amorcé cela, mais pour qu'un réel collectif de travail naisse, il faut que ce type de rencontres et de réunions formelles soit bien encadré et que ses participants se sentent suffisamment en confiance et libres pour échanger sur l'acte de travail lui-même. Pour cela, nous renvoyons à une toute autre méthode, éprouvée depuis déjà quarante ans, aussi bien en France, en Belgique, au Brésil qu'au Canada, mise en place par la sociopsychanalyse et qui s'appelle « Dispositif d'intervention mendélien » (DIM). Celui-ci montre très bien que des réunions encadrées, régulières, avec des « revendications » écrites auxquelles la direction aura le devoir de répondre, le tout dans un groupe homogène de métiers et à suivre sur la durée, peuvent être très probantes en matière de création d'un collectif de travail. L'idée de ces réunions, de ce dispositif est de :

« permettre à tout un chacun de s'approprier plus de pouvoir sur son acte de travail ou de formation, via une appropriation collective par son groupe d'appartenance, répondant ainsi au « besoin anthropologique d'appropriation de son acte » [...]. De l'exercice d'une plus grande appropriation des actes dépendra ou non pour chaque personne au travail une part importante de son sentiment d'identité, de sa créativité, de son implication et de sa motivation, du plaisir pris dans son activité comme de la qualité de ses rapports avec « les autres » dans cet espace social, jusqu'à une résonance sur ses capacités citoyennes et démocratiques. » (Rueff-Escoubès, 2008 : 30.)

En résumé, il s'agit de permettre aux individus de s'emparer du pouvoir par leurs actes et sur leurs actes. Prendre le pouvoir sur ses actes, c'est-à-dire enfin donner sens et valeur à ce qui

-

⁶⁹ Cf. Résultats de l'étude dans le rapport sur la recherche-intervention. L'isolement est évoqué dans le résultat des questionnaires, p. 47 du rapport.

est fait, c'est découvrir alors le plaisir et la motivation qui pouvaient se perdre jusqu'alors dans la division du travail.

L'un des problèmes majeurs, chez ces aides à domicile, est le constat d'une absence totale de ce collectif. Et quand bien même des réunions mensuelles avaient été mises en place, même si certaines en étaient plutôt satisfaites, elles étaient nombreuses à exprimer leur méfiance à l'égard de ces réunions. Le rapport note en effet :

« un désir de changement dans le métier par des réunions, il est dit que des Réunions peuvent être destructrices et non constructrices (délation, méfiance les unes des autres). » (Rapport, p. 37.)

Même certaines personnes du service social – service indépendant mais clé, puisque toute la partie administrative de Filiéris y est gérée - faisaient ressortir de manière assez problématique ces réunions comme une source de conflits entre les différents corps de métiers (aides à domicile, aides-soignantes, aides ménagères, etc.). JD, la responsable adjointe du service social, avec qui nous nous étions préalablement entretenue, et DB, responsable technique pour le maintien à domicile, que nous avions également interrogée, ont toutes deux partagé avec nous leur vision de l'organisation du travail, cherchant à comprendre les raisons de ces dysfonctionnements et les confrontant. DB préfère regarder les améliorations dans l'organisation, telles que les réunions techniques mensuelles, qui ont été instaurées assez récemment, ou encore la redistribution des tâches chez les gestionnaires de proximité, qui se trouvent à gérer quarante aides à domicile, soit beaucoup moins qu'auparavant. Malgré ces améliorations que DB nous cite, elle n'apparaît pas moins préoccupée par l'organisation du travail et le mieux-être du personnel. En effet, concernant ces réunions techniques mises en place, DB revient sur sa première impression et se trouve forcée de constater que ces dernières restent impuissantes, puisqu'elles ne parviennent pas à résoudre les problèmes personnels, le taux d'absentéisme dans ce milieu, etc.

JD, à son tour, présente la société comme un clivage d'avant et d'aujourd'hui : avant, il y avait une sorte de division du travail où il existait quatre assistantes techniques et quatre gestionnaires de planning. Aujourd'hui, le goût est à la polyvalence ; ces deux métiers ont été remplacés par un seul et même métier qui incombe aux gestionnaires de proximité. Nos entretiens font ressortir aussi la souffrance de ces dernières et DB est la première à insister sur ce point. C'est pourquoi, lors de nos journées de formation, au milieu d'une majorité d'aides à

domicile, se trouvaient au moins une gestionnaire de proximité et/ou un(e) assistant(e) social(e).

DB voulait surtout que ces femmes se soulagent car aucun espace ne leur était dédié et que ces réunions semblaient encore peu efficaces. Il en allait de même pour les aides à domicile ou les gestionnaires de proximité. Ces réunions restaient un sujet de controverses et semblaient, majoritairement, encore bien inefficaces, voire dangereuses.

Il était par exemple même question de supprimer ces réunions auprès des femmes de ménage, faute de budget. Ceci eut pour effet de favoriser davantage de tension entre les différents corps de métiers. Même si notre étude permet d'affirmer que le dispositif de ces réunions est encore bien fragile, puisque la méfiance est de mise pour nombre d'entre elles et que toutes les femmes montrent et révèlent une avidité à échanger, à communiquer à propos de leur travail, à communiquer entre elles sur leur savoir-faire, leurs valeurs, leurs difficultés, etc.; elles montrent qu'elles n'ont pas encore trouvé le lieu pour le faire. Nadia, aide à domicile, nous dit que les réunions mensuelles leur sont présentées comme des espaces où elles peuvent « se lâcher », mais il arrive qu'il y ait des fuites, de la délation des collègues qui vont raconter des choses à des patients et créer ainsi des tensions. Le dispositif échoue dans ce sens où il n'a pas réussi à créer un véritable climat de confiance, alors que tout se joue là-dessus. C'est Winnicott qui nous éclaire le plus sur la notion de confiance et de bienveillance, nous y reviendrons encore une fois.

Comme le stipule le rapport, nous sommes dans un métier relationnel qui se situe au cœur d'une communication sociale qui se doit d'être toujours alimentée entre les aides à domicile et les patients : « on essaye toujours de positiver. On fait du relationnel », nous dit une aide à domicile.

Les questionnaires font ressortir le thème de l'écoute de l'aide à domicile au travers de qualificatif comme « obligatoire, absolument, très important, évident, toujours, essentiel, première qualité, en permanence. » (Rapport 2011, p. 49.)

Cette absence totale de collectif est associée, d'une part, au travail même des aides à domicile, qui n'ont pour espace de travail que l'espace privé des personnes qu'elles ont en charge. Elles ne connaissent pas un lieu, mais leur travail est justement de passer d'un espace à un autre, censé ressembler à tout sauf à un espace de travail, puisqu'elles pénètrent l'intimité de personnes âgées. Ce fonctionnement empêche parfois de trouver la frontière entre la sphère

privée et la sphère de travail. Un tel fonctionnement, semant un certain trouble dans ces frontières, devrait mener à la création d'un espace matérialisé, réel, permettant de créer clairement la limite entre ces deux sphères bien distinctes. Leur confusion pourrait induire également cette confusion du psychofamilial et du psychosocial, ce qui n'a pas pour effet de libérer les acteurs de l'entreprise, mais, au contraire, de les enfermer une nouvelle fois sous l'emprise du familial. C'est pourquoi un lieu, un espace, pourrait s'offrir à eux et permettre ce premier travail. En outre, il va de soi, comme pour toute société, de laisser émerger des lieux d'échanges informels. Or, au regard du fonctionnement de travail des aides à domicile, ceux-ci sont difficilement réalisables.

Tous ces éléments amènent à une communication transversale presque inexistante avec des collectifs ainsi impossibles à bâtir, puisque l'environnement de travail et le déroulement du travail se présentent, pour ce faire, comme des obstacles.

L'absence de ces espaces, de ces lieux de rencontre et l'échec de ces réunions mensuelles, pour lesquelles plusieurs participants expriment leur méfiance et que d'autres perçoivent comme à l'origine de nombreux conflits au sein du personnel, traduisent par là même l'absence d'une communication transversale. La communication descendante dysfonctionne, car les priorités sont comme ailleurs, et ce qui compte le plus, dans ce type de structure où la communication institutionnelle est encore balbutiante, c'est de parvenir à être efficace dans la création de planning au jour le jour, d'envoyer les bonnes personnes au bon endroit, de répondre toujours rapidement aux attentes des patients. C'est un métier où le temps est l'ennemi du bien et des valeurs des aides à domicile, puisqu'il empêche de faire un travail de qualité dans le relationnel, ce relationnel censé demander beaucoup de temps les uns avec les autres, mais qu'ils ne trouvent pas avec ce sentiment d'être chronométrés.

Ce peu de possibilités pour permettre à une communication sociale et informelle de se développer inhibe la dimension du plaisir, empêche un collectif de se construire, avec tout ce que cela a de bénéfique, notamment le partage de méthodes professionnelles \square « on apprend sur le tas », répliquaient certaines aides à domicile \square , suscite un sentiment d'isolement, et pour certaines, même, la peur de ne pas faire les choses comme il faut. Chantal, aide à domicile, l'a beaucoup exprimée, cette peur, lors de notre entretien. Enfin, tout cela peut même créer de véritables tensions, des mécanismes de défense, etc.

Chez l'ensemble du personnel □ et ce aussi bien chez les aides à domicile que chez les cadres □, il existe une peur quant au devenir de la société. Cette peur a pris la forme de rumeurs.

Les aides à domicile nous ont fait savoir à plusieurs reprises leur peur lors dupassage de l'ancien régime minier, avec les avantages pour tous ceux qui bénéficiaient de ce régime et pour ceux qui travaillaient pour des organismes de ce type-là, à un nouveau régime s'appliquant sur le modèle national et supprimant tous ces avantages, voire procédant à des licenciements (réalité ou rumeurs?). Ces peurs deviennent des angoisses, des rumeurs et à cela succèdent des mécanismes de défense, tels que l'envie de s'économiser, d'en faire le moins possible, d'attaquer, car la meilleure des défenses est l'attaque, la méfiance s'installe aussi, etc. Le manque de communication descendante, ascendante et transversale amène de toute évidence à créer un climat de méfiance et de dégradation de l'organisation de travail. C'est pourquoi il serait extrêmement judicieux d'analyser l'organisation selon la grille des pathologies de la communication, en observant rigoureusement l'environnement et en tentant de relever ce qui est à l'origine d'un environnement pathogène, ou ce qui pourrait en devenir l'origine, ce qui est le cas de Filiéris.

9.2.2. Injonction paradoxale

« Une dame handicapée couchée depuis 16 h 45 déjà et la famille se bat pour qu'ils la couchent plus tard, mais ils ne veulent rien savoir. C'est ça ou alors elle reste au lit toute la journée, voilà ce qu'on lui a dit. Là maintenant elle a fait une grosse déprime à cause de ça, elle ne voulait plus manger... y a des fois des choses pas trop... » (Rapport 2011, p. 35.)

Le métier est alimenté par un sens des valeurs, un sens moral et une philosophie de la vie dont beaucoup de ces professionnelles font leur guide de travail. Nadia, par exemple, dépasse l'angoisse de la mort à laquelle elle est confrontée au quotidien en disant :

« je n'ai pas peur de la mort, j'ai mon idée là-dessus. Pour moi, la vie est un passage. Je vois les choses comme ça. Je ne vois pas la mort comme quelque chose de négatif. » (Rapport, p. 36.)

« En quête de sens, de valeur » (Rapport, p. 34), comme elles l'avouent, les aides à domicile se trouvent malgré tout face à un paradoxe qui les enferme dans une contradiction dans leur façon d'exercer leur profession. Elles sont face à un travail aux valeurs humanistes et où les notions de vie et de mort, de plaisir et souffrance, suscitant rires et pleurs, sont fortement présentes dans leur quotidien au travail. Ce sont ces douloureuses situations qui développent

paradoxalement chez ces femmes un sens des valeurs. Les moments de partage avec les personnes âgées, aussi bien dans leur douleur que dans leur bonheur, en les faisant accéder, à leur intimité, amènent chacune de ces femmes à se construire une philosophie de vie qu'elles appliquent pour leur propre vie, mais aussi dans leur travail.

Lors d'une des journées de formation, Ginette Francequin demande à chacune des femmes présentes de nous décrire un cas difficile. L'une après l'autre, elles se mettent à nous raconter un cas difficile parmi de nombreux autres cas : Tania, face à une dame battue par son époux de 80 ans et qui décide de briser le silence en signalant cela ; Catherine nous raconte l'histoire d'une femme au fils alcoolique qui battait sa mère, une mère qui, malgré son grand âge, continuait à se battre contre cet alcoolisme s'abattant sur son fils et qui la rendait elle-même victime de ce fléau; Valérie, qui choisit de décrire une mamie au corps constamment couvert d'hématomes, une mamie dans un environnement malsain avec un fils qui pouvait être capable d'exhiber sa hache jusqu'au jour où le pire arriverait... Malgré sa peur, Valérie, escortée de sa bombe lacrymogène, continuait à voir cette dame et à lui apporter tous ses soins. D'autres continuent de nous raconter des cas tous aussi lourds et graves les uns que les autres, où certains continuent à souffrir de maltraitance, d'environnement malsain, de fléaux, de maladies, de dépendance et d'incapacités déprimantes, de mort, mais ce que nous retenons, à travers tous ces récits, c'est cette capacité des aides à domicile à résister à toutes ces situations, à faire même preuve d'une attitude noble et à continuer à donner le meilleur d'elles-mêmes ou à déjouer, de façon créative et remarquable, les obstacles, comme le stipule le rapport. Une force créative, inventive, indissociable des valeurs humanistes qui la guide (cette force créative) et les guide (les aides à domicile). Nous retenons, au milieu de tous ces récits, aussi ce meilleur que les personnes âgées ou dépendantes donnent également à ces aides à domicile. Patricia avait apporté avec elle la photo de Caroline, 98 ans, devenue pour elle le symbole de la force et de la sagesse. Et c'est accompagnée d'une belle émotion et d'un visage souriant, animé par la fascination, qu'elle nous dit ceci avec une belle ferveur :

« Elle a un moral d'acier! C'est une dame qui a besoin de toilettes, d'aide à la personne, qu'on lui fasse le repas, les courses. Elle a besoin de tout. Puis elle a eu de gros problèmes de santé, mais le médecin lui a trouvé un tel moral qu'il a dit qu'il l'opérera car elle a une telle énergie et ça réussira ».

Et Caroline s'en était en effet sortie. Cette photo avait été prise lorsqu'elle était à l'hôpital. Nous avons pris un double de cette photo et nous avons demandé à huit personnes différentes, que nous ne connaissions pas, de nous commenter cette photo de Caroline, de nous dire ce que celle-ci évoquait pour eux. Pas une seule personne ayant vu cette dame, inconnue à leurs yeux, n'était passée à côté de son sourire, de ses yeux étincelants, interprétant pour la plupart cela comme une femme heureuse ou avec une joie de vivre. Une seule, pourtant a deviné, à travers cette photo, qu'elle était comme dans une situation de rétablissement.

« La chance qu'on a c'est qu'ils ont souffert, ils nous apprennent beaucoup de choses et c'est plus facile de travailler avec des personnes comme ça, qui nous comprennent plutôt que des personnes riches qui nous prennent juste pour leur larbin ou pour des femmes de ménage » (Rapport, p. 31).

C'est en somme cette philosophie, cette sagesse que ces femmes retenaient et qui continuait de les conforter dans leur choix de ce métier. Leur discours, leurs récits révélaient leur capacité à donner, mais aussi à recevoir de ces personnes.

« Leur plaisir, c'est de « manger, parler, raconter, voir quelqu'un ». » (Rapport, p. 36).

C'est dans le partage que ces valeurs prenaient corps et pansaient toutes leurs ecchymoses.

Toute cette philosophie, comme mode d'emploi du travail, apparaissait selon nos entretiens de plus en plus en opposition avec l'organisation du travail. Nous notons, de toute évidence, un sens éthique orientant beaucoup leur travail. Cependant, toutes ces confusions de frontières, de limites, que note le rapport entre ce qu'elles doivent faire et ce qu'elles ne doivent pas faire, ce qui est autorisé et ce qui est interdit, ce qui est professionnel et ce qui ne l'est pas, sont liées à cette contradiction entre le code déontologique de l'organisation et l'éthique humaniste de ces femmes. Même si, à l'origine, nous ne faisions pas de distinction entre déontologie et éthique, le terrain a fini par nous amener à requestionner ces deux notions. « Qu'est ce que la déontologie ? Où commence-t-elle ? On ne peut pas toujours faire attention, des liens se créent. », s'interroge Chantal (aide à domicile). Chantal se demande au final si cette déontologie est applicable, malgré les formations sur la déontologie auxquelles elle a déjà participé. Ses questions nous ont en effet amenée à nous demander pourquoi il y avait opposition entre la notion de déontologie et sa propre éthique. La déontologie dans son aspect corporatiste semblait prendre une direction autre, une direction s'éloignant des valeurs plus humaines, voire humanistes.

« Qu'est-ce qui est important, être humain ou compétent? »

Pour Chantal, il y a opposition entre une approche humaine et l'approche plus professionnelle demandée par l'organisation.

« Moi je donne plus d'importance au côté humain, de la tendresse, des câlins. Si on arrive à m'apprivoiser, je me lâche. »

La plupart des aides à domicile qui restaient passionnées par leur métier suivaient probablement davantage leurs propres valeurs et cette approche humaine, mais l'injonction paradoxale devient de plus en plus difficile à supporter.

« On les maltraite ça c'est sûr » (Rapport, p. 35).

On situe celle-ci dans cette opposition précise et nette d'une volonté de bien faire, de prendre le temps, car cela va de pair avec l'approche humaine et la contrainte de temps de plus en plus imposée par l'organisation. Leurs activités nécessairement chronophages se trouvent en contradiction avec ce temps de moins en moins élastique. Certes, comme le rappelle une assistante sociale, « y a une pression financière que vous ne voyez pas, vous » et qui modifie l'organisation du travail. La contrainte du temps, qui revenait souvent dans les discours, les mots des aides à domicile, se présente comme un élément perturbateur de leur travail et de leur propre éthique :

- « Moi ça ne me dérange pas de faire des toilettes lourdes, mais problème du temps. Faire des toilettes plus le repas... » ;
- « Moi ce qui me gêne dans ce métier c'est ça, pour certains le temps, pour d'autres pas du tout au contraire... » ;
- « En une demie heure il faut vraiment jongler quoi, heureusement que la dernière fois on ne m'a pas demandé une choucroute! [rire] je l'aurais pas faite. »;
- « On les maltraite ça s'est sûr. C'est la famille qui le dit, moi j'applique le système, j'applique les directives de la famille. » [on enferme les gens chez eux en partant];
- « Et entre-temps, j'aide l'infirmière pour le change, la toilette, tout ça en une demi-heure ! »

À défaut de réussir à faire en une demi-heure une choucroute tout en s'occupant d'autres tâches, aussi importantes les unes que les autres et qui leurs incombent, et malgré la demande, dès l'entrée, comme le dit Christine de manière à peine caricaturale : « Bonjour madame, votre téléphone s'il vous plaît » (Rapport, p. 35), les aides à domicile continuent à pratiquer

leur profession en essayant de dépasser cette injonction paradoxale. Ce n'est, en revanche, pas sans créer un état de stress plus intense. L'étude des injonctions paradoxales, suivant les grilles des pathologies de la communication, nous a permis de faire ressortir une des principales sources du stress chez les aides à domicile, le tout en articulant à la fois le fonctionnement de celles-ci et celui de l'organisation du travail.

9.2.3. Mécanismes inconscients?

Nous avons beaucoup insisté sur l'importance du caractère relationnel, de la capacité d'écoute et de l'entrée dans de véritables relations d'échange et de partage dans ce métier. Il a toutefois été observé, durant cette recherche-action, un nouveau paradoxe particulièrement intéressant. La majorité des aides à domicile interrogées ont un parcours sinueux et douloureux, et cette sorte de spécificité deviendrait presque une condition *sine qua non* pour pratiquer un métier justement très éprouvant, physiquement et psychologiquement. Le rapport, en rappelant quelques citations des aides à domicile, fait clairement apparaître ce paradoxe :

« Pour le faire il faut avoir vécu un parcours personnel et douloureux ».

Ceci est vu comme compatible avec les activités pour comprendre les personnes âgées :

« J'ai besoin de donner l'amour. Tout ce que j'ai pas eu en amour, le donner aux autres » ;

« Si je ne peux pas m'occuper de moi c'est pas grave, m'occuper des autres oui! » :

« Heureusement que j'ai mon travail et ma famille parce que j'ai fait une grosse dépression ».

Le sujet de la souffrance des aides à domicile, dans leur parcours personnel et dans leur travail, est par ailleurs une préoccupation permanente pour DB, responsable technique, qui partage avec nous sa conception de la souffrance dans le travail et dans la vie.

Selon cette cadre aux responsabilités importantes, l'expérience de la souffrance a du bon ; elle est même très importante et permet de se remettre en question. C'est le regard lointain, avec un air très sérieux et une volonté de comprendre que DB nous livre, dans cet échange, cette vision des choses que beaucoup des aides à domicile semblent partager, car ce sont celles qui, paradoxalement, ont une capacité de résistance encore plus étonnante. Cela se traduit par une

explosion de phrases, d'expressions, de mots, de sourires, de visages subitement lumineux et témoignant d'un plaisir dans le métier plus intense que la souffrance :

```
« C'est un besoin, c'est même plus qu'un plaisir! C'est un besoin, parce que sans ça je me sens inutile. Si j'ai personne dont je peux m'occuper, oui je me sens inutile » ;
```

- « Ça m'a plu, je me suis retrouvée enfin chez moi, dans mon univers » ;
- « Auxiliaire de vie, c'est ce que j'aime faire, je m'éclate dans mon boulot » ;
- « La Carmi est quelque chose qui me plaît vraiment; mon boulot me plaît parce que j'en ai besoin »;
- « J'ai besoin du contact humain, j'en ai besoin! »;
- « J'aime bien être auprès des gens ».

S'il est évident que les aides à domicile font un travail où la souffrance peut être très présente, puisqu'elles sont confrontées à des situations difficiles et douloureuses (accident, vieillissement, handicap, solitude, mort...), nous retenons pourtant plus leurs témoignages sur le plaisir que ce travail leur procurait. Nous avons même été frappée d'entendre la place que le plaisir prenait dans leurs récits. Alors même que nous nous attendions davantage à des discours sur la souffrance, c'était des discours du plaisir et des valeurs humaines qui ressortaient et, sans passer sous silence leur souffrance, elles venaient nous faire découvrir un univers où chacun se sent à sa place. Les unes après les autres, elles montraient dans ce discours du plaisir et même de la passion pour ce métier :

« De toute façon, c'est pas un travail où on s'improvise. Il faut être porté pour le faire, alors on va le faire avec amour. Si vous le faites juste parce que vous avez rien trouvé d'autre, alors vous allez gâcher votre travail et vous n'allez pas donner du plaisir ».

Ce paradoxe fait ressortir une autre dimension très présente dans le métier des aides à domicile, qui dépasse le simple caractère relationnel et d'écoute. Les mots employés se réfèrent directement ou indirectement aux notions d'amour, de besoin, de don et de contredon, que l'on peut, selon nous, regrouper en un seul et même mot de « maternage ». Cette attitude maternante et bienveillante des aides à domicile à l'égard des personnes âgées est d'autant plus réelle que sur 130 aides à domicile interrogées par questionnaire, 99,5 % d'entre elles sont des femmes. Aussi, ces questionnaires montrent que 98 d'entre elles sont âgées de 40 à 55 ans, une tranche d'âge que nous pouvons aisément rapprocher de la femme-mère. La

probabilité pour qu'elles aient déjà materné et enfanté est plus qu'importante. C'est un âge où l'attitude maternante n'est pas une découverte et elle peut avec facilité réapparaître dans certains contextes, notamment celui-ci, où les personnes âgées peuvent retourner dans leur enfance et nécessiter autant de soins, de bienveillance, de sécurité et d'amour qu'un enfant. C'est là le rôle central des aides à domicile.

Le paradoxe de leur isolement, alors qu'elles sont dans un métier fortement relationnel, ainsi que le paradoxe de cette cohabitation possible et même nécessaire de la souffrance et du plaisir, dans la vie et au travail, nous ramènent vers la piste de la posture maternelle naturellement adoptée par ces femmes-mères. Cette posture maternelle a largement été reconnue et admise par le psychiatre Olivier Virefléau qui, lors de son discours, le jour de la restitution des résultats en public, a conclu par ceci :

« Autorisons-nous cependant un dernier bricolage, en plagiant l'une de ses célèbres formules : celle de « la suffisamment bonne mère » en « suffisamment bonne auxiliaire de vie » et en vous rappelant le lien existant entre, « suffisamment bons soins (maternels ici) », espace transitionnel, autonomisation et rencontre de l'autre, culture et créativité, donc bricolage. » (Rapport, p.67-68.)

Mais ce maternage lui-même nous amène à soulever un dernier paradoxe, qui nous guide luimême vers un troisième paradoxe.

C'est là, dans ce dernier paradoxe succédant aux deux premiers, qu'une composante insidieuse peut intervenir dans le travail des aides à domicile. Insidieuse non pas parce que cette fois-ci serait automatiquement le résultat d'une politique managériale manipulatrice pour arriver à ses fins, mais parce qu'elle procède de phénomènes inconscients. Notre hypothèse est que ce maternage, qu'il soit illusion inventée par le management ou posture nécessaire, réelle et naturelle adoptée par toutes ces femmes dans par et pour leur travail, n'en crée pas moins de confusion entre la sphère psychosociale et la sphère psychofamiliale. Au regard des conséquences de cette confusion, précédemment explorées, nous dirons que celle-ci devient également source de souffrance et d'angoisse. C'est pourquoi la communication sociale au sein du personnel, et non pas seulement à l'extérieur avec les patients, apparaît comme indispensable, voire vitale pour préserver l'équilibre de ces femmes. Cette confusion est d'autant plus probable que ces femmes passent leur quotidien dans un travail qui les projette dans l'intimité même des personnes. « On ne sait jamais sur quoi on va tomber », lance une aide à domicile durant l'une des journées de formation. Elles ouvrent la porte et savent à cet instant qu'elles vont pénétrer dans l'intimité de personnes vulnérables, dépendantes, malades,

et vont sentir dans l'atmosphère le poids des souffrances de ces personnes et, notamment, partager avec elles des pans de leur vie, de leurs souvenirs, du meilleur comme du pire. Le privé et même l'intime sont au quotidien imbriqués dans la sphère professionnelle de ces femmes et il ne peut en être autrement, car c'est justement la spécificité de leur travail.

Cette imbrication peut fortement favoriser de telles confusions qui peuvent, parfois, faire ressentir aux aides à domicile le besoin de se poser sur une épaule bienveillante, de s'y reposer, de sentir toutes ces attentions pour elles et elles seules, tout autant qu'elles « l'appliquent » envers les autres. Un manque important se fait sentir, leur témoignage n'a eu de cesse de nous le faire entendre. Elles réitèrent le fait de se sentir seules, isolées, de ne pas avoir une écoute suffisante pour la majorité, bien que certaines soient satisfaites des qualités humaines de leur supérieur, mais cela diffère d'un individu à un autre et beaucoup n'ont pas ce temps à donner. Elles expriment l'idée de ne pas avoir de psychologue pour les accompagner parfois, lorsqu'elles sont confrontées à des situations dures et éprouvantes psychologiquement. C'est d'ailleurs une des clés de notre dispositif qui ont fonctionné lors des journées de formation. Ces professionnelles du *care* se sont rapidement livrées, pour certaines délivrées, car, comme le précise Ginette Francequin lors de la restitution des résultats de notre étude et intervention :

« Notre démarche dénommée « histoires de vie » ou « récits de vie » est une narration autobiographique faite en petit groupe « sous contrat moral de confidentialité et d'écoute bienveillante » par un narrateur à un ou plusieurs interlocuteurs qui soutiennent "l'enquête personnelle". » (Rapport, p.42-43.)

Cette bienveillance ressentie par les aides à domicile envers les intervenants a suscité une confiance et un sentiment de sécurité qu'on retrouve dans le maternage. Ainsi, au-delà d'un désir de communication, c'est le besoin de se sentir soutenue, comme une mère tient et soutient son enfant, le porte, ce que Winnicott appelle le « holding » (manière dont l'enfant est porté). « Quand on pense à la relation précoce mère-enfant, chez Winnicott, on comprend l'importance du holding. Quand la séparation intervient, le bébé est livré à lui-même ; la représentation de la mère peut-être suspendue et remplacée par de nombreux substituts. Le plus important, c'est la construction introjectée d'une structure encadrante analogue aux bras de la mère dans le holding. » (Green, 2011:38.)

10. Pourquoi penser l'entreprise à la lumière de

Winnicott?

Comme cela a déjà été évoqué et à l'instar de la sociologie clinique, nous pensons que pour comprendre la société, il faille tenir compte de phénomènes inconscients et qu'au-delà du visible, tout enfoui dans les profondeurs des espaces que nous peuplons, se jouent de manière intangible les « mystères » de la vie et des comportements humains et sociaux.

La mobilisation de la psychanalyse, et en particulier de la psychanalyse winnicottienne, ellemême largement influencée par les apports de Mélanie Klein ou les bases incontestées de Sigmund Freud, n'a pas pour but de nous faire perdre dans les méandres de l'Œdipe. Elle va en revanche introduire une théorie de la créativité et du jeu dont le point de départ est d'en comprendre les processus, les effets inconscients, ainsi que les enjeux gravitant autour d'elle. Ce n'est également plus de sublimation dont il est véritablement question ici, bien que la créativité en soit un bel outil. C'est le phénomène de créativité, propre de l'homme selon nous, que nous venons explorer à partir d'une théorie éprouvée par Winnicott. L'étude de ce phénomène nous fait visiter des espaces inconnus. Sur le tempo d'une valse, projetés d'un monde à un autre, nous nous trouvons rapidement renvoyés à des notions de pouvoir encore distinctes de celles que nous investissons sociologiquement. Cette théorie finit par prendre une place importante dans notre raisonnement, répondant de façon à la fois inventive et rationnelle aux problématiques liées à la complexité des relations sociales et humaines.

Dans le contexte actuel de l'entreprise, il est intéressant d'interroger cette activité socialisante et d'en faire, en outre, une grille d'observation des espaces qui se construisent ou peuvent se construire dans la sphère du travail. C'est un détour, que nous proposons encore une fois, pour mieux cerner la composante d'*otium* qui envahissait nettement l'espace de travail au temps médiéval et qui semble aujourd'hui se perdre, en tout cas se déprendre de plus en plus de son sens originel. Car, comme nous invite Hans Joas (1948) à en prendre conscience dans son livre *La créativité de l'agir*, le concept de créativité, dénué de cette notion d'*otium* :

« se trouve aujourd'hui réduit aux activités esthétiques les plus triviales de la sphère privée. » (Joas, 2008 : 81.)

10.1. Au-delà de la théorie habermassienne de l'agir communicationnel

C'est Hans Joas qui arrive le mieux à défendre le point central que représente la créativité dans l'agir humain. Tout comme la majeure partie des classiques de la sociologie, de Max Weber en Allemagne à Émile Durkheim en France, en passant par Vilfredo Pareto en Italie et en traversant encore les idées de l'économiste britannique Alfred Marshall, Habermas reste focalisé sur un modèle rationnel de l'agir humain. Cet engouement pour le modèle rationnel, Parsons s'est exercé à le démontrer rigoureusement dans son ouvrage *The Structure of Social Action* dans lequel il va jusqu'à regrouper, sous forme d'études monographiques, ces pensées classiques dans ce qu'il nomme « la thèse de la convergence ». De la même façon, Habermas n'échappe pas à ce modèle utilitariste empêchant d'appréhender les phénomènes de l'agir humain intégrés à un processus collectif et auquel nous devions nous-mêmes rapidement répondre pour comprendre le phénomène qui a traversé un nombre important d'employés de Dassault.

Habermas élude la question du sacré et cette composante du magique qui ont respectivement marqué la pensée durkheimienne et wébérienne et auxquelles la société a longtemps cru avant que la philosophie des Lumières n'exprime la volonté de voir un monde moderne ouvrir ses yeux sur cet éveil de la raison. Soutenue par l'industrialisation et la technicisation du monde du travail, l'éveil de la raison se voit confondue avec le rationnel. Au fond, si la théorie de l'agir communicationnel a particulièrement été éclairante pour comprendre les dysfonctionnements associés à la dynamique communicationnelle d'entreprises dites « pathogènes », elle ne permet pas de rendre compte de tout un aspect de l'agir et de la communication qui sort du cadre strictement rationnel sans toutefois s'en détacher nécessairement. Elle rencontre ainsi ses limites dans le fait d'enfermer la communication dans un processus exclusivement rationnel. C'est pourtant dans cette seule condition qu'Habermas entend restaurer une éthique de la discussion et un espace démocratique et délibératif. C'est aussi là que nous percevons les limites du modèle.

C'est paradoxalement dans ce qu'il y a de plus pertinent dans sa théorie que se traduit aussi sa faille, car elle ignore toute une partie de la communication qui n'appartient pas directement au principe de la raison. Il ne s'agit pas de faire ressortir un ancien débat philosophique opposant cœur et raison. Toutefois, Habermas n'imagine cet idéal communicationnel qu'à partir de sa rationalisation, ce qui signifie, pour le dire simplement, qu'il ne tient pas compte du processus

créatif dans la communication. Si, pour Habermas, seule la communication rationnelle est capable d'amener à la vérité, à la véracité, à la justesse et, par voie de conséquence, à l'action, pour Hans Joas, en revanche, elle omet tout un pan de l'agir que l'on trouve dans les situations, les gestes, des plus anodins aux plus élaborés.

En outre, c'est également par cette rationalisation de l'agir communicationnel qu'il devient plus difficile de rendre compte de la dimension inconsciente qui traverse les espaces sociaux. C'est en interdépendance et en interaction avec cette dimension que l'agir communicationnel existe. On ne peut espérer comprendre les enjeux communicationnels sans tenir compte des mécanismes inconscients qui, à défaut de toujours gouverner, peuvent se trouver à influencer les dynamiques communicationnelles.

Dans ce nouveau modèle de l'agir proposé par Hans Joas et qui nous convient pour développer tout un pan de la communication, il ne s'agit pas pour autant de rejeter ou d'opposer l'agir créatif à l'agir rationnel ou normatif. En revanche, cette vision nous semble plus juste, puisqu'elle tient compte d'une dimension inhérente au processus de communication et d'agir humain :

« L'idée centrale [...] est qu'aux deux modèles dominants de l'action rationnelle et de l'action à visée normative, il est possible d'en ajouter une troisième, qui insiste sur le caractère créatif de l'agir humain. Au-delà de cette thèse, notre propos est de réclamer pour ce troisième modèle une position englobante par rapport aux deux premiers. Il ne s'agit pas seulement de signaler un nouveau type d'action, jusqu'à présent négligé, mais de mettre à jour dans tout agir humain une dimension créative qui n'est pas suffisamment prise en compte dans les modèles théoriques de l'action rationnelle et de l'action à visée normative. » (Joas, 2008 : 14.)

Il semblait évident que pour étudier concrètement Dassault Aviation et ce que nous appelons le phénomène *Tous en vol*⁷⁰, il nous fallait trouver un autre modèle, qui soit, cette fois-ci, adapté à des expériences collectives, positives, et qui admette qu'elles puissent n'appartenir ni à un fonctionnement purement rationnel ni à un besoin strictement utilitariste, mais qu'elles puissent devenir le fruit d'une articulation des modèles rationnel, normatif et créatif, ou encore capables de s'en affranchir.

_

⁷⁰ Titre de la comédie musicale pour laquelle ils ont œuvré tous ensemble.

C'est par ailleurs autour d'une conception sociopsychanalytique et winnicottienne que nous avons souhaité réintroduire cette dimension, pour comprendre le processus créatif et montrer son lien avec le développement d'un agir communicationnel.

10.2. À la frontière de la psychanalyse et de la sociologie

Du point de vue heuristique, les apports de Winnicott nous sont apparus d'une extrême richesse. Différentes caractéristiques observées par lui vont susciter notre intérêt. D'une part, il développe ses théories selon une originalité méthodologique lui conférant une dimension transversale, tout en ne perdant pas son caractère solidement psychanalytique. Outre cette transversalité méthodologique, il se penche sur un phénomène universel, qui dépasse les barrières culturelles, linguistiques et spatio-temporelles. D'autre part, il s'interroge sur des notions placées au cœur de notre problématique et pour lesquelles il propose, non sans originalité, transversalité et universalité, d'audacieuses théories.

Les trois thèmes que nous avons retenus constituent autant de raisons qui nous ont amenée à exploiter ses théories. Par « l'invention » ou l'hypothèse d'une aire intermédiaire, Winnicott établit une théorie des espaces et des mouvements, ainsi qu'une théorie de la créativité et du jeu. Cependant, sans avoir véritablement cette intention, il établissait entre autres une ébauche théorique sur les rapports sociaux et humains qui alimentent le monde de l'entreprise. Ce n'est pas à son insu qu'une telle ébauche a émergé, mais c'est indirectement qu'il l'a construite, en réfléchissant sur les bases de la créativité, des espaces et des mouvements qui s'inventent. Car Winnicott avait conscience que la portée de sa théorie des espaces transitionnels et potentiels était encore, jusqu'au milieu des années soixante-dix, insuffisamment mesurée et donc bien peu exploitée.

« Comment un phénomène aussi universel que celui qui fait l'objet de ce livre pourrait-il échapper à ceux qui ont affaire à la magie de la vie imaginative et créative ? » (Winnicott, 1971 : 22.)

Nous avons poursuivi une réflexion sur cette esquisse théorique des travaux de Winnicott, mais à partir d'une approche heuristique de la notion centrale de maternage, également exploitable pour l'éclairage du milieu organisationnel et du néo-management.

Précisons au passage que, bien que le succès de ces théories que nous interrogeons, exploitons, amplifions, remuons, reviennent à Winnicott (1896-1971), elles ne sont pas pour autant, avant lui, un territoire complètement vierge. En effet, même si sa conception de la

créativité et le terrain empirique sur lequel il s'appuie pour l'observer restent pour le moins originaux, cette conception garde, comme point de départ plus qu'en fond, le résultat des travaux de Mélanie Klein (1882-1960).

« Ma propre conception est issue, elle, de l'étude des bébés et des enfants. [...] Il s'est trouvé que j'ai été un psychanalyste qui, peut-être parce qu'il avait d'abord été pédiatre, a ressenti l'importance de cette universalité dans la vie des nourrissons et des enfants, puis a souhaité intégrer ses observations dans une théorie que nous sommes continuellement amenés à développer. » (Winnicott, 1971 : 22.)

Ainsi, la créativité ne part pas d'un terrain vierge en psychanalyse, puisqu'elle sera empreinte des apports de Mélanie Klein, psychanalyste révolutionnaire et controversée qui aura rompu avec les travaux et méthodes d'Anna Freud (fille de Sigmund Freud). Pour Anna Freud, la psychanalyse doit apporter un cadre éducatif, pédagogique, tandis que pour Mélanie Klein, la technique, le jeu, doivent prendre place dans la relation analyste/patient. C'est le point de départ de Winnicott, il sera parvenu à décrire le monde du jeu comme un lieu de vie universel.

Après un petit détour pour expliquer l'intérêt que peuvent avoir les travaux de Winnicott dans le champ de la sociologie et les proximités qui en émergent, nous proposons de nous immerger dans l'univers winnicottien, un univers qui ne pourra se passer d'un dialogue avec Mihaly Csikszentmihalyi, dont les travaux sur la créativité restent incontournables. Pour ce faire, il convient à présent d'étudier les notions inhérentes aux travaux de Winnicott et d'en démontrer la pertinence dans l'étude de l'entreprise contemporaine et du néo-management.

10.3. Analyse et créativité winnicottiennes, une sociologie de l'espace

La conceptualisation de l'espace, du point de vue psychanalytique, amène à deux particularités propres à la discipline. D'une part, elle va attacher une importance toute particulière au sujet⁷¹, au sens clinique du terme, c'est-à-dire qu'elle tiendra compte, de façon privilégiée, de la subjectivité et des émotions qui l'accompagnent. D'autre part, elle disposera des moyens adéquats pour étudier la construction de la relation entre la mère et son bébé. Toutefois, cette conceptualisation de l'espace ne parvient pas à dépasser une conception

_

⁷¹ « Ce n'est pas une dénomination générale pour désigner aussi bien le sujet qu'un homme ou une femme, ou personne quelconque ou un agent indéfini. Chaque fois que ce terme apparaîtra, ce sera pour parler de celui ou celle qui éprouve affectivement la situation […], c'est-à-dire sur le mode d'une émotion ou d'un sentiment, qui n'est pas seulement un contenu de pensée mais surtout et avant tout un état du corps. L'affectivité est la façon dont le corps s'éprouve lui-même dans la rencontre avec le monde. L'affectivité est au fondement de la subjectivité. […] L'essentiel de la subjectivité est de l'ordre de l'invisible » (Dejours, 1998 : 32-33).

dualiste du monde, partagé entre rapports humains et rapports sociaux, entre moi et l'Autre, sujet et individu, psychologie et sociologie. Il y a naturellement, entre ces deux mondes, de multiples nuances, brèches, connecteurs ou séparateurs, c'est-à-dire, en somme, un monde intermédiaire capable de mêler ces deux univers qu'habituellement nous préférons cliver pour mieux les comprendre.

Toute l'originalité et la force des théories de Winnicott sont de proposer des théories à cheval sur ces frontières et qui lui permettent de dépasser, dans le même temps, le cadre psychanalytique pour frôler un cadre sociologique. C'est précisément dans cet horizon que nous nous plaçons et cet espace que nous investissons sociologiquement pour mieux comprendre les enjeux sociaux et relationnels qui animent ou enveniment les entreprises « saines » ou « malades ». Ses théories ouvrent un espace de réflexion sur un agir créatif dépassant les insuffisances de l'agir rationnel dominant nos pensées. Winnicott développe, avant toute chose, une théorie de l'hybride, du chevauchement et du lien. Il n'aurait pas été possible d'explorer de la même façon les travaux de Mélanie Klein, qui ne répondent qu'à des questionnements et des problématiques strictement circonscrits et psychanalytiques. Winnicott ose audacieusement se positionner à différents niveaux, sur plusieurs continents, sans jamais perdre pour autant son identité de pédiatre-psychanalyste. Il représente, selon nous, non seulement l'un des plus importants, mais aussi des plus innovants théoriciens de l'espace. En partant de ses origines de pédiatre et de psychanalyste, il développe de fructueuses théories à la frontière de la psychologie et de la sociologie. Ces notions d'entredeux, d'espace intermédiaire ou transitionnel, sont centrales, c'est pourquoi nous y reviendrons par la suite et l'expérimenterons sur notre propre terrain.

Au-delà de la psychanalyse des sujets, et particulièrement de celle qui observe la relation du bébé avec sa mère, se dessinent les contours d'une vaste thématique propre au sociologue et qui concerne la socialisation. D'une construction identitaire à un rapport de pouvoir ou de domination, en passant, selon une conception bourdieusienne ou durkheimienne, par des pratiques d'intériorisation, par des habitus, ou, au contraire, en l'appréhendant de façon systémique et interactionniste, en tant que le résultat des interactions humaines comprises dans un système, la socialisation constituerait l'un des principaux sujets de prédilection de la sociologie. Quels que soient les détours qu'elle prend, ceux des représentations, des stigmates, des phénomènes de déviance, des catégorisations ou des processus sans fin entre différents agents, c'est toujours sous le prisme du collectif, du groupe qu'elle cherche à se construire.

C'est, à vrai dire, chez Winnicott, son approche hybride et se rapprochant nettement de la sociologie clinique qui enrichit notre regard et nous permet d'exploiter avec plus d'aisance ses théories. Si, nous sommes en effet très proche de la méthode appartenant à la sociologie clinique, nous notons toutefois qu'en choisissant Winnicott comme référence pour comprendre l'entreprise et la valeur travail, cela permet un regard encore plus riche. Car, bien que Freud permette de tenir compte de toute la composante inconsciente régissant et influençant les comportements des individus au sein de l'entreprise, il nous a semblé plus que judicieux aujourd'hui d'introduire les théories de Winnicott, lesquelles s'intègrent en même temps dans un cadre sociologique.

Autre point qui fait des réflexions de Winnicott un stimulant terrain sociologique, c'est son attachement à l'environnement. Sa théorie sur la créativité trouve ses fondements dans l'intérêt particulier qu'il accorde à l'environnement, point sur lequel Mihaly Csikszentmihalyi, reconnu pour ses avancées dans la recherche sur la créativité et le bonheur, s'accorde indubitablement.

Winnicott a par ailleurs été repris et a inspiré d'autres disciplines, telles que la théologie, la philosophie, l'économie, l'anthropologie, ou, plus que d'inspirer, il constitue le ciment de la sociopsychanalyse, sans oublier qu'un avenir prometteur lui est réservé dans l'univers du management, de l'innovation sociale et de la recherche-action, bien que nous pensions qu'il faille être prudent sur la façon dont ses théories peuvent être mobilisées, afin de ne pas retomber dans le revers de l'instrumentalisation et de l'appropriation utilitariste, technique et catégorisée qui ne ferait que réduire et éloigner toute la richesse de ses apports.

Nous pouvons citer à ce propos les travaux de Maryse Dubouloy⁷², laquelle part des théories de Winnicott pour intervenir dans les entreprises. En Suisse, Christophe Pittet mobilise également, de façon originale et sociologique, les notions d'espaces transitionnels et potentiels pour réfléchir, théoriquement et empiriquement, sur un accompagnement à l'insertion sociale, par la médiation artistique, des allocataires du revenu d'insertion. Les politiques publiques, en Suisse, privilégient, dans le cadre du programme de réinsertion sociale, l'aide aux individus pour développer leurs ressources propres, afin de sortir de

⁷² L'article sur « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », paru en 2005 dans la *Revue française de gestion*, montre explicitement cette articulation effective entre les apports de Winnicott et l'accompagnement des entreprises. Nous restons toutefois réservée, non pas quant à l'efficacité de cette méthode d'intervention, mais surtout quant à sa dangerosité sur la façon dont celle-ci peut être réappropriée, détournée et instrumentalisée par le management.

manière créative d'une situation les mettant en fragilité. Au Québec, Michel Parazelli n'a pu se passer de ces mêmes concepts pour appréhender les rapports espace-société chez les personnes dites « marginales », c'est-à-dire, pour le dire autrement, les rapports socio-symboliques des itinérants, SDF, toxicomanes, prostitués, etc., concepts qui lui permettent de soulever le paradoxe de la rue, qui n'est plus alors perçue comme un lieu de destruction et de désorganisation, mais aussi comme un lieu d'insertion et de socialisation par la marge.

Cette force des frontières, qui transpire dans ses travaux, nous fait ainsi voyager d'un univers à un autre, sans véritablement nous déranger et, mieux, édifie certes une exceptionnelle théorie des champs, mais surtout de l'agir humain. Ses apports dans les champs sociologiques semblent tellement évidents qu'un de ses principaux concepts, celui « d'espaces potentiels », a constitué le sujet de thèse d'Emmanuel Belin en 1997, thèse dont une partie fut publiée en 2002 sous le titre d'*Une sociologie des espaces potentiels. Logique dispositive et expérience ordinaire*. C'est un voyage vers ces lieux, ces espaces que nous souhaitons opérer dans la prochaine et dernière partie.

Mouvement de transition

SPIRALE⁷³: Ce dialogue entre la réalité psychique et l'ordre symbolique est très stimulant. Peux-tu préciser davantage l'intention qui a guidé ce projet et le jeu de relations que tu instaures entre espace matériel, correspondant au lieu lui-même, et le sens que tu lui assignes à travers ton œuvre ?

CLÉMENT DE GAULEJAC: Ce qui m'a intéressé en réalisant La réserve⁷⁴, c'est d'intervenir dans l'économie du signe et du plan pour le ramener – sur un mode poétique et métaphorique – dans le territoire réel et ses usages. Pour expliciter cette idée, je peux décrire l'élément qui venait compléter ce dispositif. Une valise transparente contenant un néon allumé reproduisant les mots « Nous y voilà ». Prenant le contre-pied du classique « vous êtes ici », qui permet de se repérer sur un plan, la valise-mot « Nous y voilà » se peut se référer qu'au territoire où elle prend place. Nous y voilà parce que nous avons projeté d'y être ; mais où sommes-nous ? Un cheminement est arrivé à son terme, mais s'agit-il d'un déplacement dans l'espace réel (le terme d'une marche) ou dans un espace mental (le terme d'un raisonnement) ? Rendre tangible ce type d'indécidabilité correspondant à ce que j'ai décrit tout à l'heure à propos de la manière dont je m'engage comme artiste dans la société. (Magali Uhl, 2009 : 50)⁷⁵

-

⁷³ *Spirale* est une revue québécoise s'intéressant aux champs de la périnatalité et de la petite enfance, à travers les questions de santé, d'éducation, de culture et artistiques, de socialisation et même juridique, mais aussi à partir d'une approche pluridisciplinaire (pédiatrie, obstétrique, pédopsychiatrie, psychanalyse).

⁷⁴ Le projet « La réserve », pour un par sans nom à Montréal en 2007 est accessible sur le site de Clément de Gaulejac à l'adresse suivante : http://www.calculmental.org/index.html.

⁷⁵ Entretien entre Magali Uhl pour la revue *Spirale* et Clément de Gaulejac, artiste appartenant au courant de l'art conceptuel. Accessible sur http://id.erudit.org/iderudit/17230ac. Érudit est un consortium canadien interuniversitaire et à la fois un organisme à but non lucratif, fondé depuis 1998.

Troisième partie La créativité, génératrice d'espace potentiel

1. Dassault Aviation et l'expérience insolite de la créativité

1.1. Méthodologie de recherche

1.1.1. Épistémologie

Tout a commencé en visionnant le film documentaire *J'ai (très) mal au travail*⁷⁶ de Jean-Michel Carré, cinéaste français militant. Celui-ci s'intéresse à la vie dans les prisons, la prostitution et, depuis quelques années, il s'est mis au diapason avec les dénonciations médiatiques et scientifiques sur le stress et la souffrance au travail.

Le documentaire combine les témoignages de victimes de situations de stress et/ou de souffrance au travail avec des interventions de praticien (Rajae Safouane, psychologue en entreprise) et chercheurs issus de disciplines transverses, engagés dans ces mêmes questions, tels que Christophe Dejours (psychologue et « psychodynamicien »), Paul Ariès (politologue), Nicole Aubert (psycho-sociologue), Dominique Lhuillier (psychologue), Andreu Solé (sociologue), Bernard Gangloff (sociologue), Marie Pezé (psychologue de souffrance au travail), etc., mais aussi des témoignages de professionnels, indépendants ou non, tels que Rachel Saada (avocate en droit du travail), Anne Suignard (journaliste), de managers, tels que Christophe Falcoz (conseiller en management), Brigitte Hurtret (classée dans le film sous l'étiquette « management Dassault Aviation 177 »), de cadres, tels que Corinne Maïer (ex-cadre EDF et auteur de *Bonjour paresse*), Jean-Luc Placet (conseiller en entreprise du Medef), Bertrand Jouvenot (directeur de marketing), Augusta de Carvalho (ex-vendeuse), Max (au témoignage anonyme 18), d'ouvriers ou salariés, comme Maguy Lalizel (ex-ouvrière Moulinex), Nathalie (ouvrière du tissage), Jean Navarro (imprimeur), Régis Sérange (ex-agent

⁻

⁷⁶ Film produit en 2006 et sorti en salle en octobre 2007.

⁷⁷ Nous reviendrons plus tard sur la fonction de Brigitte Hurtret et sur les interprétations du film.

⁷⁸ L'anonymat de Max est présenté sous une forme atypique, puisque pour préserver son anonymat, il apparaît systématiquement avec un écran à la place de la tête (exemple à la séquence 10 mn 40'). Cette métaphore assimile le travail d'un cadre supérieur à celui d'une machine et renforce l'idée d'une déshumanisation du travail, d'une rationalisation économique au détriment du sujet.

de sécurité de Carrefour)... Ce n'est pas la richesse et la diversité des témoignages qui manquent.

Le film tourne durant 1 h 30 ; on ne se lasse d'écouter le croisement de ces témoignages. Le néo-management y est réinterrogé, les nouvelles formes de l'organisation démantelées, le tout entrecoupé de passages pleins d'humour, de légèreté, mais aussi lourds de sens.

Nous n'envisageons pas de discuter ici l'aspect esthétique ni même de proposer une analyse spécifique de ce film riche. Cependant, nous ne pourrons passer sous silence certains faits en rapport avec notre recherche, car ils auront été décisifs dans le déroulement de notre recherche et leur impact n'a pas été sans conséquence sur notre propre démarche. Ce que nous voulons dire par là, c'est que ce film a été non seulement le déclencheur du choix de notre terrain, mais aussi qu'il aura joué un rôle dans le processus de recherche épistémologique et empirique.

Nous avons découvert ce film, connu par ailleurs du milieu scientifique puisqu'il mobilise, comme nous l'avons montré, un certain nombre de spécialistes de ces questions. Le documentaire parvient à nous faire un petit tour d'horizon sur les problèmes touchant aux nouvelles formes d'organisation de façon succincte, enrichie, et parfois avec un regard décalé, pour alléger la lourdeur émotionnelle que suscite un tel sujet. Nous avons clairement été touchée par ce documentaire qui apporte un regard plutôt documenté en y intégrant une pluralité des voix, des témoignages, des réflexions sur le sujet.

Mais une chose en particulier dans ce film a attiré plus encore notre attention. Il y a en effet quelque chose de surréaliste lorsque celui-ci présente le projet de la comédie musicale, par bribes de séquences montrant de courtes scènes jouées par les salariés Dassault, entrecroisés d'entretiens avec trois de ses salariés. « Les cadres décident d'inventer une comédie musicale à la gloire de leur entreprise », introduit le narrateur du film, pour annoncer d'emblée les orientations du projet et continuer à faire le lien avec l'entreprise manipulatrice. Pourtant, ce qui nous a appelée, à travers ce surprenant projet, ce n'est pas l'idée qu'il puisse être un produit instrumentalisé par l'entreprise, mais avant tout qu'il se présente, d'après les bribes de témoignages des salariés, comme un projet fédérateur et mobilisant différentes formes artistiques. Nous en étions encore, à ce moment-là, dans l'idée de faire un travail de recherche sur le stress et la souffrance au travail et leur lien étroit avec l'instrumentalisation de la

communication organisationnelle, mais nous étions loin d'imaginer que notre regard allait être bousculé par la découverte de ce terrain.

Nous souhaitions en savoir plus sur Dassault Aviation et leur projet fédérateur. Nous n'avions encore aucune idée sur la société, ni même sur son dessein, si ce n'est celle que le film de Jean-Michel Carré avait bien voulu façonner. Nous ignorions encore beaucoup de choses à ce moment-là, notamment le fait qu'à l'approche de ce terrain, nous allions glisser d'une méthode hypothético-déductive à une méthode inductive. Nous ne savions même pas si la société était accessible, mais nous étions plutôt positive quant à l'ouverture de cette entreprise qui avait ouvert ses portes à Jean-Michel Carré.

Le film ouvrait à la question du bonheur seulement lors des toutes dernières minutes, en questionnant de façon existentielle la finalité du travail :

« Pourquoi nous levons-nous tous les matins ? Pourquoi est-ce que moi je me lève, est-ce que vous vous levez ? Pourquoi eux se lèvent-ils ? Et les autres ? C'est difficile, c'est dur, ils souffrent... »

Ainsi interroge Andreu Solé, en ouvrant vers une piste de conception du bonheur. Le documentaire finit ainsi, chacun se trouve libre d'y apporter une réponse, mais sera-t-elle satisfaisante ? C'est au final cette question-ci qui a commencé à habiter notre esprit. Pour tenter d'y répondre, il fallait pour autant tenir compte de ces discours savants et « profanes » (issus des victimes ou de ceux en position de bourreau), il fallait les mettre en rapport avec les nouvelles formes d'organisation, en déduire les mécanismes se construisant dans le milieu et permettant de maintenir le fonctionnement de la machine. Il était en effet intéressant de poser la question de la même façon qu'en toute fin de film, même si ce n'était pas celle à laquelle le documentaire, enfermé par ce prisme de la souffrance, tentait de répondre. Au lieu de se demander pourquoi les gens souffraient au travail et quels étaient les facteurs de cette souffrance, n'était-il pas tout aussi pertinent et enrichissant de se demander ce qui faisait que les hommes continuaient de se lever tous les matins pour aller au travail ? Qu'est-ce qui, audelà de la valeur instrumentale et matérielle, que Dominique Méda requestionne dans ses études, donnait force et envie de travailler ? Envie ou même besoin de travailler ? Par quels mouvements émergeait ce vent puissant guidant l'homme au travail ? Ou encore, pourraient dire les cognitivistes, par quels processus chimiques une substance sécrétée induirait cet incontournable et infini passage de l'homme au travail ?

À vrai dire, même si nous avons largement été captivée par le contenu du film, nous nous sommes interrogée sur un élément central dont le synopsis parle et qui n'intervient, en réalité, que très peu, pour ne pas dire pas du tout dans le fond. Il est, d'une part, censé être question du rapport des Français au travail, d'autre part « de comprendre au prix de quelles douleurs ou de quels bonheurs le salarié fabrique, résiste, crée, s'épanouit ou craque⁷⁹ ».

Ceci amène à émettre quelques réserves sur la question du rapport au travail. Le fait que celleci soit traitée sous un seul angle, principe même du traitement journalistique, élude d'emblée toute ambition d'exhaustivité. Par conséquent, ce seul film ne peut prétendre rendre compte de la complexité des rapports rattachant l'homme au travail ou encore se présenter comme représentatif du monde du travail en France. Même si l'exhaustivité, pour notre part, reste difficilement réalisable, il faudrait au mieux se rapprocher de sa réalité, et ce, en croisant plusieurs facteurs intervenant dans le rapport homme/travail. Or, le film oublie de décrire tout un pan du travail qui reste central pour espérer le comprendre, toujours partiellement, nous en avons conscience, mais avec peut-être moins d'inexactitude. Pour ce faire et pour être tout fait sincère dans notre démarche, nous précisons que même si nous ne cédions pas à cette vision unique et monolithique du travail, elle semblait diriger en avant-première nos questionnements. L'étude de Dassault va nous amener, non pas à nuancer notre propos, mais à nous faire explorer le plaisir au travail, ce que nous ne prévoyions pas nécessairement au départ, et, qui va élargir notre regard sur la notion de travail et sa relation à l'homme. Au-delà de la souffrance et du stress vécus par les hommes au travail, interviennent également des notions de plaisir et de motivation au travail. L'accès à ces notions, non pas nouvelles et souvent prises en compte, heureusement, par psychologues et sociologues du travail, nous ont été permises par l'exploration même du processus créatif.

Il convient à présent d'évoquer un autre élément central pour lequel *J'ai (très) mal au travail* aura conditionné une partie de notre démarche scientifique. Nous avions plus de bonnes raisons de penser que le terrain nous serait ouvert. La première raison est que le projet avait déjà été partagé par le cinéaste et qu'il aurait semblé non cohérent de ne pas poursuivre ces témoignages. La seconde raison est encore plus simple à croire, non sans erreurs, puisqu'on pense qu'il est naturel d'avoir envie de partager une expérience positive. Pour nous être exposée par ailleurs aux grandes difficultés d'accès aux entreprises, lorsqu'on travaille sur le

_

⁷⁹ Synopsis consultable par exemple sur http://www.allocine.fr/film/fichefilm_gen_cfilm=125051.html (vu le 26 juin à 16 h 17).

thème du stress et de la souffrance au travail, celles-ci se montrent naturellement méfiantes. Et si certaines acceptent d'ouvrir leurs portes, ce ne sera pas gratuitement ou par amour de la connaissance, mais bien souvent dans une volonté d'instrumentaliser les résultats de l'enquête ou encore en donnant accès à une partie de l'entreprise afin d'orienter le regard de l'enquêteur, lequel pourra alors véhiculer une image qui leur sera favorable et qui apportera plus de crédit, puisque appuyée par la sphère scientifique. Difficile de préserver la liberté du chercheur, surtout lorsque celui-ci souhaite observer leurs zones d'ombre, découvrir les coulisses. À défaut de devoir mentir pour avoir accès à ces zones cachées et pourtant si riches et utiles à la recherche, nous pensons qu'il est possible au chercheur de choisir la voie de l'ingéniosité et de parvenir à s'introduire dans les lieux les plus secrets des milieux et des hommes.

Après avoir pris conscience que Dassault n'était pas un espace aussi ouvert à tout curieux, aussi louables soient les intentions de ce dernier, nous avons dû d'abord tenter de comprendre les raisons de cette méfiance. La raison principale a très rapidement été verbalisée par des salariés de Dassault. La seconde raison a été surtout déduite et s'est confirmée durant l'amorce de l'enquête. La première raison est en lien direct avec le film documentaire. Tous ceux qui avaient accepté de témoigner de leur rapport au travail et de partager leur implication dans la comédie musicale, projet fédérateur dont parle le film, avaient le sentiment d'avoir été trahis, plus qu'incompris; leurs propos auraient été détournés de leur sens pour ne servir qu'une seule et même thèse. Nous avons compris que les mots que nous employions ressemblaient beaucoup à ceux qui avaient dû être utilisés par l'équipe de Jean-Michel Carré. Il n'était plus question de leur parler de stress, de souffrance dans leur travail et il devenait difficile de leur dire que c'était le projet, dans ce qu'il avait de fédérateur, né au sein du milieu organisationnel, qui nous intéressait ; ils doutaient. Après environ un an et demi de négociation pour gagner ce terrain, nous étions déterminée et pressentions que cette expérience présenterait des pistes sur la question du travail et du plaisir, et que, paradoxalement, sans rejeter la notion de souffrance, pourtant si présente dans le milieu de l'entreprise, il faudrait reformuler, nuancer, tout en restant libre de nos recherches, tout en n'ayant pas cette impression d'avoir été manipulée par un quelconque intéressement, une idéologie.

Nous l'avions vécu, à un assez faible degré, en négociant le terrain dans un cabinet de management et d'accompagnement au changement au Luxembourg, dont nous préserverons l'anonymat car notre relation avec les intervenants est restée plutôt positive. Cependant, nous

comprenions les enjeux et toute la méfiance à l'égard de notre volonté d'observer leur fonctionnement. En revanche, une autre situation à laquelle nous avons été confrontée et où les « négociations » furent plus pernicieuses, ce fut lorsque nous avons été convoquée par le directeur des ressources humaines⁸⁰ (DRH) de la société Alstom, suite à un courrier que nous lui avions adressé. Celui-ci proposait une certaine forme d'expertise sur les risques psychosociaux, puisque nous savions la société activement engagée contre ce fléau. Le fait que le courrier ait suscité l'intérêt du DRH n'était pas anodin et nous laissait entrevoir des chances d'intégrer le milieu durant un temps déterminé. Nous avions fait en sorte de formuler les choses en nous adaptant tant bien que mal au destinataire concerné, à savoir la direction de l'entreprise. Nous avions aussi fait en sorte que la bonne personne reçoive le courrier par l'intermédiaire d'un des membres du personnel de la société, lequel nous avait témoigné des malaises internes dont il avait été victime. Mais le jour de l'entretien, nous étions loin d'imaginer de façon aussi claire et évidente la vision idéalisée du vocable de management, dans lequel on entend parler de communication ; loin d'imaginer à ce point le conflit et les représentations que ces personnes, aux rôles et emplacements clés, s'étaient construits sur le monde de la recherche. Le DRH d'Alstom formulait une méfiance, voire une certaine agressivité, à l'égard du monde scientifique. Voici même un schéma très significatif que le DRH avait commencé à griffonner presque machinalement, pendant qu'il nous donnait sa vision du monde de la recherche versus celui de l'entreprise :



En effet, ces deux flèches représentent le conflit, l'opposition, l'antinomie en vue de directions complètement opposées, l'une symbolisant l'Entreprise et l'autre la Recherche. Cela rappelle le principe de la tectonique des plaques, comme si nous étions dans une zone à risque sismique. En tout cas, ce petit dessin assez spontané était assez instructif sur la vision des choses de personnes haut placées et qui jouent un rôle central dans les choix et l'idéologie des grandes entreprises.

La communication était « fantasmée » dans la projection du management qu'il fallait appliquer au sein de l'entreprise, selon le DRH, mais lorsqu'il parlait de communication, il ne l'entendait que de façon réductrice, qu'en termes d'instrument, de flux d'informations, de

-

⁸⁰ Le nom du DRH n'a pas d'importance, car le but n'est pas de dénoncer des personnes, mais de montrer le fonctionnement de tout un système, adopté presque naturellement aujourd'hui par des hommes. Il n'est pas inintéressant de savoir que celui-ci était issu d'un DESS en psychosociologie et avait une vision très négative du monde de la recherche.

support ou encore d'un message (de la direction vers les employés ?). Tout cela a largement été décrit dans la deuxième partie de cette étude sur les pathologies de la communication, mais nous l'évoquons seulement ici, car cela réintègre un questionnement épistémologique.

Tout ce petit détour pour montrer en quoi il reste difficile d'avoir accès au terrain lorsque le thème concerne ce type de problématique. Ces expériences-ci nous laissaient ainsi penser, à tort, que l'accès à Dassault serait différent et aisé. Jean-Michel Carré nous a contrainte à repenser la chose différemment et à réfléchir de façon ingénieuse à la construction d'un climat de confiance. L'élaboration d'un tel climat restait sincère et les intentions n'étaient pas autres que celles décrites au personnel Dassault. Il fallait simplement tenter de réadapter le lexique et de construire concrètement des moyens, des outils pouvant susciter un rapport de confiance. Nous y reviendrons plus en détail car la notion de confiance reste centrale dans nos recherches, aussi bien dans les théories que nous formulons et empruntons que dans notre méthodologie, notre démarche empirique.

La seconde raison, qui amenait à une certaine réserve plus qu'à une véritable méfiance et qui n'était pas évidente à déceler, brisait subitement une idée reçue selon laquelle il était aisé de partager des expériences heureuses et, à l'inverse, difficile de partager les plus douloureuses. Les entretiens nous ont appris toute autre chose. Il ne semblait pas aussi aisé que ce type d'expériences soit facile à partager, aussi belles qu'elles soient. Au contraire, elles sont une sorte de don, de don de soi et d'ouverture à l'autre, faisant des détours dans les profondeurs de l'humain. Une grande expérience ne se livre pas aussi facilement que nous le pensions et il fallait également, pour cette raison, presque se montrer « digne » de recevoir un tel don. La neutralité, dans ce type de configuration, est également complexe à préserver parfaitement ; le chercheur doit trouver le juste équilibre entre une certaine neutralité et une sensibilité sincère au projet, le rendant digne du recueil de tous ces dons, ce qui signifie que, tout en y aspirant, il ne peut totalement se désigner comme neutre, car il va de soi que toute recherche n'est jamais neutre. Toutefois, il ne doit pas influencer les discours et observer cela sous le prisme de l'enthousiasme, auquel cas, cela risque de lui faire perdre tout esprit critique. En même temps, cette dignité dont nous avons fait l'expérience est ce qui va induire une confiance. Grâce à de telles conditions, il devient possible d'enrichir notre étude et d'apporter de nouveaux éléments que Jean-Michel Carré ne porte pas à la connaissance de spectateurs et qui l'auraient probablement amené à s'ouvrir à la piste de la créativité, auquel cas les témoignages de Dassault Aviation auraient été peu appropriés pour traiter du sujet.

Tout ce contexte d'émergence du terrain d'étude, de sa longue phase de négociation (plus d'un an et demi), le requestionnement sur sa place et sa fonction dans le documentaire de Jean-Michel Carré, ainsi que l'épreuve de la confiance, pour accéder à l'étude du projet des salariés Dassault, nous a amenée à reformuler le sujet de notre thèse différemment. C'est à la rencontre de Dassault et de leur expérience créative collective que nous avons été amenée, au final, à partir d'une démarche inductive et à en modifier la formulation de notre sujet.

1.1.2. Entre recherche-action et sociologie compréhensive

Il y a naturellement nécessité à une posture réflexive et critique en permanence, et *a fortiori* lorsque la méthode engagée procède de la recherche-action.

Quatre points essentiels, caractérisant la recherche-action telle que définie par René Barbier, définissent le caractère de notre propre méthode. Celle-ci accorde une place centrale et une attention particulière, dans le processus de connaissance, à :

- l'approche transversale et multiréférentielle ;
- une implication du chercheur ;
- la sensibilité ;
- l'interaction.

Ce qui pose d'autant plus de questionnements, dans ce mode de faire et de construction de la connaissance, ce n'est pas tant sa perspective praxéologique⁸¹ □ car quoi de plus évident à concevoir que la recherche puisse contribuer à la transformation du monde, à des degrés divers, et cela vaut également pour la recherche classique \(\preceq \) que sa nature axiologique, qui oblige paradoxalement à plus de rigueur scientifique, dans le processus de distanciation, tout en demeurant impliqué. Ces mouvements constants, de l'affectivité, la sensibilité, l'implication chercheur à la distanciation. assumée du la rationalisation. « l'intelligibilisation », finissent par représenter le mécanisme de base de la recherche-action.

« Le chercheur joue alors son jeu professionnel dans une dialectique qui articule sans cesse l'implication et la distanciation, l'affectivité et la rationalité, le symbolique et

⁸¹ C'est Jacques Ardoino, comme le souligne René Barbier, qui va rappeler les quatre perspectives sur lesquelles s'appuie la recherche-action: perspective axiologique, visant à réduire le poids de la souffrance humaine; perspective praxéologique, visant à optimiser l'action et aidant à la décision; perspective méthodologique, oscillant entre une clinique des situations sociales encore en ébauche et une option expérimentale; enfin, perspective épistémologique.

l'imaginaire, la médiation et le défi, l'autoformation et l'hétéroformation, la science et l'art. » (Barbier, 1996 : 8.)

La difficulté demeure de ne pas laisser la perspective axiologique se confondre dans une nature prescriptive, ce que ce mécanisme que nous venons de décrire élude d'entrée de jeu.

Cela aurait vite fait de briser la cohérence de notre démarche si nous avions pour prétention d'appréhender le monde des relations humaines et de la créativité. Cela ne peut être envisagé sans une implication du chercheur, un attachement à la sensibilité et à l'esthétique et à une observation accrue des interactions sociales où monde vécu (expérience) et monde perçu (symbolique) se côtoient en permanence. L'intérêt même pour ce type de sujet oblige à une immersion dans l'axiologie que les résonances du terrain auront transformée en « raisonnance ». C'est justement l'implication et la sensibilité du chercheur qui l'amènent à s'aventurer dans ce type de sujet. Sans cela, est-ce utile de préciser qu'il n'en ressortirait (dans le meilleur des cas), qu'une approche superficielle, située à la frontière des relations humaines ? Implication, sensibilité, dans, de et par l'étude des interactions transversales sont des moyens d'assurer une meilleure connaissance de ce monde ; un monde où se forment, s'entretiennent ou, au contraire, se déconstruisent, se nuisent des liens d'amour, des liens de haine; un monde où peuvent se lire les tentatives de rapprochement ou les mécanismes de défense tenant à une certaine distance ; un monde où les enjeux des relations humaines ne se mesurent guère mieux qu'au travers de notions affectives et/ou conflictuelles. Car, plus qu'une sensibilité de l'action humaine, « il ne faut pas oublier la sensibilité en tant que fait social » (Barbier, 1996: 10). C'est toute la force de la sociologie clinique de Vincent de Gaulejac ou Shirley Roy, qui ont accepté de ne pas lutter contre ces tendances-ci et, au contraire, qui les ont intégrées dans leurs fondements théoriques et leur pratique.

Le plus déroutant, pour les scientifiques issus de la recherche classique et qui seraient fermés aux orientations de la recherche-action, dont les expériences continuent de se multiplier depuis plus de soixante ans, c'est qu'au travers de cette association de perspectives praxéologiques et axiologiques, se dessinent les contours d'une nature pratico-poétique. Or c'est justement cette nature pratico-poétique que nous mettons au cœur de nos réflexions. Il semble incohérent de prétendre comprendre la créativité, les relations humaines, mais aussi les situations en lien étroit avec les sentiments de stress et de souffrance dans le milieu du travail sans emprunter un tel chemin.

« Avec cette ouverture polyphonique, la sociologie clinique débouche alors sur une véritable sensibilisation à la démarche mytho-poétique de la vie quotidienne [...] sans tomber dans un mysticisme hors des sentiers scientifiques » (Barbier, 1996 : 11).

Pour ce qui est de notre écoute sensible et multiréférentielle, René Barbier dira clairement qu'elle représente une présence méditative et qui n'a naturellement rien à voir avec une extase exubérante ou une transe vaudou, mais qui est, au contraire, une conscience d'être ici et maintenant, dans l'activité, avec :

« une suspension non seulement de toute théorie et conceptualisation, mais également toute représentation imaginaire sur le monde voire de tout « désir » de faire quelque chose. [...] la personne qui se trouve dans un état méditatif est dans un état d'hypervigilance, de suprême attention » (Barbier, 1996 : 70).

Soulignons qu'en souhaitant investir le terrain de Dassault, nous n'avions et n'avons encore aujourd'hui aucune volonté de susciter la praxis. Toutefois, nous avons conscience que par nos mouvements réflexifs internes, se construisait, presque à notre insu, une expérience modestement praxéologique. Et nous pouvons même affirmer que tout entretien adoptant une approche compréhensive, à laquelle Weber a été le premier à nous sensibiliser, épouse automatiquement la perspective praxéologique. Même si l'enquêteur est censé parler très peu, la relation ne se fait que sous les conditions de la mise en confiance, comme nous l'avions décrit précédemment, d'un intérêt évidemment pressenti par l'enquêté pour le sujet sur lequel l'enquêteur vient mener son enquête, mais aussi d'une relation d'échange. L'empathie ne suffit pas à susciter une richesse de contenu, c'est cette attente tacite de l'enquêté à un retour du chercheur qui soumet les deux acteurs aux inévitables règles du « donner, recevoir, rendre », élaborées par Marcel Mauss (1872-1950) dans son *Essai sur le don* (1923). Si ce tryptique est respecté dans la relation qui s'instaure entre l'enquêté et l'enquêteur, alors la démarche du ce dernier viendra se distinguer de celle du management « défaillant ». Car en effet, comme le rappelle Norbert Alter :

« Le management accepte donc de recevoir, mais sans célébrer le geste des donateurs. Dans le triptyque du donner-recevoir-rendre, le management oublie donc de recevoir et donc du même coup, se trouve moins contraint de rendre. Oublier de manifester sa gratitude conduit en effet à considérer que l'on n'est pas redevable, puisque rien, presque rien n'a été donné. Et celui qui a donné se sent alors offensé, renié.» (Alter, 2010 : 177).

Nous devions ainsi tenir compte de ce triptyque, afin d'échapper aux formes pathologiques de la communication. C'est exactement ce type d'expérience que nous avons eu l'impression de

vivre durant nos entretiens, plutôt qu'un rapport à un seul sens, sans *feedback* possible, ce qui contribuerait à renforcer, dans notre propre pratique, un processus de communication pathologique et qui serait en opposition avec la communication sociale que nous privilégions. L'échange a permis d'assurer une richesse et un réel approfondissement des sujets traités. C'est seulement à partir d'une telle prise de conscience et dans cette configuration assumée que nous avons contribué à construire une connaissance du processus créatif et, dans son intervention, de son impact dans les relations humaines, en l'occurrence : les relations de travail.

1.2. Présentation du terrain

« Dans cette perspective, il est probable que notre scientificité soit fondée sur le déséquilibre du fonctionnement, telle la synergie, des deux hémisphères du cerveau comme le soutient Rachel Desrosiers-Sabbath à partir de ses recherches en créativité suscitant un autre type d'apprentissage » (Barbier, 1996 : 9).

1.2.1. L'entreprise Dassault et son fondateur

Tout commence par une invention combinant science et art : l'hélice. Par qui devrions-nous commencer pour désigner le véritable inventeur de l'hélice ? Archimède et ce que nous appelons « la vis d'Archimède », qui ressemble plus à une vis qu'à une hélice, mais fonctionne déjà sur le principe d'une hélice ? Les anciens inventeurs des ailes, connues déjà durant les civilisations grecques, des moulins à vent ? Ou pourrions-nous nous accorder à dire, comme c'est déjà le cas en réalité, que Léonard de Vinci représente la figure emblématique de cette invention, vers la fin du xve siècle ?

Pour comprendre les origines profondes de l'entreprise Dassault, il peut sembler surprenant de remonter à Léonard de Vinci. Ce sont pourtant là des profondeurs qui nous guident vers les débuts de la société, vers la personnalité de son fondateur, vers ce qu'il aura transmis aux acteurs de sa société et qui rejaillira dans leur mentalité, leur attitude et leur pratique.

Léonard de Vinci est considéré à la fois comme un artiste, mais aussi comme un savant, un génie en avance sur son temps. Ses dessins sont l'expression d'une synergie de ses deux hémisphères, pour paraphraser Rachel Desrosiers-Sabbath, libérant ainsi la créativité et prenant corps dans des inventions concrètes qui sont ni plus ni moins que les ancêtres de l'hélice, du parachute, de l'avion et du char d'assaut.

Nous lisons à voix haute « char d'assaut » et nous entendons bel et bien « Dassault ⁸² », le fondateur de la société. Léonard de Vinci, inspirateur de Marcel Dassault, marque un important saut supplémentaire rapprochant les deux, alors que tout les séparerait, à commencer par les cinq siècles d'écart. Juste ce qu'il faut pour parler à nouveau d'une invention. Vers 1490, Léonard de Vinci invente l'hélice à hélicoptère ; Marcel Dassault, quant à lui invente en 1916 l'hélice Éclair, la meilleure et la plus performante hélice de son époque. A la fois ingénieur et créateur à la fibre artistique, Marcel Dassault avait également su provoquer une alchimie entre son esprit scientifique et son esprit créatif. Cela n'aurait pu se faire sans l'aide d'un ébéniste, qui construisit devant ses yeux cette hélice en suivant les instructions de l'ingénieur et le dessin qu'il en avait fait. C'est à partir de ce moment-là que l'aventure Dassault commencé, une aventure qui sera interrompue ou freinée par les périodes de guerre, de déportation, de nationalisation, pendant laquelle Marcel Dassault ne cessera d'écrire et de réécrire son histoire, qui constitue à nos yeux une seule et même histoire prise par les mouvements de la vie. Il confiait lui-même dans son livre, *Le Talisman* ⁸³:

« sans fausse modestie, je dirai que je me suis efforcé de ne pas manquer d'imagination. Avec l'équipe que j'ai formée, j'ai beaucoup travaillé. Je ne me laisse pas décourager par les difficultés. J'ai la passion de mon travail et je sais par volonté, écarter tout ce qui pourrait m'en détourner. [...] Tout autour de moi concourt, et doit concourir, à l'œuvre que je me suis assignée » (Carlier, 1992 : 17).

Guidé par cette permanente intuition qui trouve ses origines dans sa créativité, il continuera à inventer, créer, innover, fabriquer, améliorer avec détermination, malgré un parcours douloureux et le traumatisme des déportations.

Après le succès de l'hélice Éclair, il crée, dès 1917, avec un ami également ingénieur, la Société d'études aéronautiques. Il se lance dans la conception de nouveaux moteurs qui ne pourront aboutir à une fabrication, car peu performants et il continuera, d'invention en invention, jusqu'à ce qu'il parvienne à créer, avec l'aide de deux de ses amis, fin 1917, un moteur suffisamment puissant pour intéresser le ministère de l'Armement, qui en commandera mille exemplaires.

aîné, général français et acteur important de la Résistance durant la Seconde Guerre mondiale,

-

⁸² Bloch était le patronyme de Marcel Dassault jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale (en 1946). Après avoir connu, en tant que juif, la déportation, il décida de changer définitivement son nom et devint Marcel Dassault. Ce nouveau nom n'est autre qu'une déformation de « char d'assaut », nom de code utilisé par son frère

⁸³ Marcel Dassault, *Le Talisman*, Paris, Éditions J'ai lu, 1970, p. 8.

Puis, la précarité des commandes amène Marcel Dassault à se convertir, entre-temps, dans l'immobilier, pour ne revenir qu'en 1928, au moment de la création du ministère de l'Air. Peu avant que la Seconde Guerre mondiale n'explose, l'aéronautique est à nouveau traversée par une période de crise. Marcel Dassault s'associe avec Henry Pottez, pionnier de l'aéronautique, qui fut également avec Marcel l'inventeur de l'hélice Éclair ; tous deux fusionnent, achètent la Société aérienne bordelaise (SAB), qui s'appelle alors la Société aéronautique du Sud-Ouest (SASO), et s'arrangent également pour détenir presque l'ensemble des parts de la Société des moteurs et automobiles Lorraine (SMAL).

En juillet 1936, la loi de nationalisation est votée et ses usines se trouvent nationalisées sous le nom de Société nationale de construction aéronautique du Sud-Ouest (SNCASO). En manque d'ingénieurs qualifiés, le ministère de l'Air lui demande d'en devenir l'administrateur-délégué, ce qui lui permet de conserver son atelier et son bureau d'étude, et de créer, en décembre 1936, la Société anonyme des avions Marcel Bloch (SAAMB). Mais ceci ne durera que peu de temps puisqu'en février 1937, la SAAMB se trouve également nationalisée. Marcel Dassault ne se résigne pas pour autant et continue de penser au moyen d'avancer dans ses inventions en s'affranchissant du monopole du ministère sur ses fabrications.

En 1940, lorsque la guerre éclate, l'aéronautique française est presque entièrement dissoute. Marcel Dassault est arrêté cette même année par le gouvernement de Vichy. L'usine de Saint-Cloud et son potentiel, remarqué par les Allemands, sont alors réquisitionnés à leur profit. En 1944, Marcel Dassault est déporté.

À la fin de la guerre, tout est à reconstruire : les usines et équipements sont vieillis ou détruits, les équipes et bureaux d'étude dispersés, les moyens réduits.

C'est dans ce lieu-là que nous avons mené notre étude, que nous avons interviewé des personnes, riches de cette histoire, plantées dans ce décor, trente, quarante, cinquante ans après ces derniers événements, et où ils se sont mis à nous raconter une toute autre histoire, liée à celle-ci et s'en détachant à la fois, une histoire où s'entremêlaient tant de choses à travers le partage d'un projet commun fédérateur.

1.2.2. Description et enjeux du terrain

1.2.2.1. Naissance du projet

En tapant « Tous en vol » sur le moteur de recherche Google, nous avons des chances de tomber sur des sites de voyages, de tourisme, des sites commerciaux pour nous proposer des vols en ULM, planeur ou autres. Mais dès la première page, laissant de côtés ces 5, 6 premiers sites commerciaux, on tombe sur Dailymotion, où est diffusé un extrait d'une comédie musicale nommée *Tous en vol* (durée de la vidéo : 3'16''). On clique dessus, des hommes et des femmes apparaissent, dans des costumes rappelant la période de la guerre. Le premier personnage, faisant office de narrateur, parle d'emblée de « leur merveilleuse aventure » et se propose de présenter un personnage féminin probablement important, sur scène, nommé Hélicia. On devine que l'extrait se situe au début de la pièce. Quelques secondes après, tous les personnages se mettent à danser et chanter sur une musique « jazzy » :

« Hélicia, merveilleuse Hélicia, envole-toi! Délicieuse Hélicia, élance-toi! » Le public applaudit.

De quoi s'agit-il exactement ? Nous sortons de ce site et cliquons sur un nouveau site qui est visiblement un blog en rapport avec cet extrait.

Pour la petite histoire, en 2005, Joëlle Garcia, une employée de chez Dassault, infirmière, laissant de côté sa passion pour la chanson, décide enfin de se « ranger » définitivement dans une vie « sérieuse », en vivant cette fois-ci d'un « vrai travail » et non plus d'une simple passion⁸⁴ − pour reprendre les idées et/ou termes émis □. Peu de temps après un tel choix fermement décidé, elle pressent un certain contexte favorable pour créer un projet qui lui est cher. Elle soumet l'idée d'une petite comédie musicale, de deux, trois, voire quatre personnes, à Gilbert Bailly (2e initiateur du projet) et président de la culture dans le Comité d'établissement de Dassault (CE). L'idée apparaît d'emblée intéressante à celui-ci. Il en parle à son tour à un collègue qu'il connaît bien et avec qui il lui arrive de jouer de la musique, Jean-Louis Tronca (3e initiateur du projet). Ce dernier adhère d'emblée à cette idée et propose mieux : lancer le projet à une échelle plus importante, en référence à la société pour laquelle il travaille.

Personne ne sait exactement ce qui va très rapidement se passer. Il suffit de quelques petites interventions des deux hommes pour exposer l'idée de ce projet à la cantine de Dassault, puis de quelques petites affiches, et l'effet *boule de neige* se produit. Une réunion, puis rapidement, une organisation rigoureuse se met en place quand 160 employés manifestent leur volonté de participer au projet. « L'en-jeu » commence à devenir on ne peut plus sérieux.

Les acteurs mettent en œuvre leur projet, de la conception à la logistique et à la création de l'œuvre tout entière jusqu'aux représentations sur scène de la comédie. Au total, ce n'est pas une, voire deux représentations faites, mais huit représentations auprès d'un public interne (employés, toutes strates confondues, et familles, amis des employés Dassault): deux représentations à Saint-Cloud, deux à Suresnes, deux à Vélizy, une à Argenteuil et une à Mérignac. Le budget investi pour la réalisation de ce projet et des représentations dépasse les 200 000 €, sans compter les moyens matériels mis gatuitement à disposition pour le bon déroulement du projet. Le projet précis est lancé comme une sorte de défi : un an pour préparer une comédie musicale de A à Z. Tout était à définir, à faire, à écrire, à construire. Ensuite, il fallait monter sur scène et jouer pour un public plus ou moins proche. Le projet s'est construit, au sein de l'entreprise entre collègues et indépendamment, non seulement, de l'entité organisationnelle Dassault, mais aussi du CE. Printemps 2005, l'idée est lancée et, la même année, l'aventure commence. En juin 2006, le pari est réussi, la première représentation a lieu au théâtre des Trois Pierrot, à Saint-Cloud.

1.2.2.2. Tous en vol

« Un bel avion est un avion qui vole bien », répétait souvent Marcel Dassault. Ce leitmotiv est resté ancré chez les salariés de Dassault Aviation et devait également s'appliquer pour la réalisation de la comédie musicale *Tous en vol*. Cette dernière s'est faite à partir d'un fonctionnement de travail proche de celui que les employés de Dassault ont eu pour répondre aux exigences de l'entreprise, mais aussi en y intégrant une part de nouvelles pratiques inspirées par la passion de l'art dans son ensemble, ce que nous verrons dans une prochaine partie.

⁸⁴ Nous reprenons ici les idées et/ou termes utilisés par cette personne à l'initiative du projet. Elle décrit sa conception de la vie, partagée entre sa passion pour la chanson, le jazz et le choix d'une vie se référant à une certaine norme sociale.

« Un des avantages de travailler chez Dassault, car on a l'habitude de travailler en parallèle comme ça. [...] Et dans cette société, il y a un réservoir de qualités humaines assez impressionnant, c'est ce qui explique ce qu'on a fait » (Luc)⁸⁵.

Les exigences ont, dès le départ, été élevées, aussi bien du côté des leaders que des tout premiers curieux, venus et très vite embarqués dans l'aventure. C'est pour cela que, même si tout a été créé de A à Z par les salariés, il était indispensable d'être encadré par des artistes. Parmi les principaux, il y avait Fabienne Guyon (metteur en scène), Pierre-Marc Perrussel (auteur, responsable du groupe d'écriture), Yves Martin et François Sohm (compositeurs), François Desprès (direction de l'orchestre), Patricia Setbon (encadrement des chorégraphies de salsa, tango et modern jazz), Hervé Legoff (claquettes) et enfin Lionel Dequet, ainsi que Léna Rummel (encadrement des chorégraphies de rock et de swing).

Tout s'envole dans cette comédie qui raconte l'épopée de l'aéronautique de 1932 à nos jours, épopée à la fois romancée, chantée et dansée dans un lieu symbolique appelé □ pas par hasard □ le Café du commerce⁸⁶. Toute l'histoire et les intrigues amoureuses, les chimères se dérouleront dans ce café, un espace à l'origine médiatique imaginé par Marcel Dassault et créé sous forme de rubrique dans son journal afin d'y lancer ses débats et messages politiques. C'est en effet dans ce Café du Commerce, tenu par Louise et son époux Jules, âgé de 40 ans (comme Marcel Dassault à cette époque), ancien pilote de chasse blessé durant la guerre 14-18, que toute l'histoire se déroule et que les personnages défilent. C'est dans ce même lieu qu'Hélicia, fille de Louise et de Jules, fait vivre au spectateur sa romance avec Emilio. C'est donc dans ce lieu, inventé par Marcel Dassault, puis réinventé, réutilisé sous une nouvelle forme par les salariés Dassault, que l'expérience d'envol s'est faite, une expérience faite de mouvements de vie, de jeux, d'interactions des uns avec les autres et avec l'environnement.

-

Pour préserver l'anonymat des personnes de Dassault interviewées et qui ont partagé l'expérience de la comédie musicale, tout en parvenant en tant que lecteur à les identifier rapidement, nous n'indiquerons que leur prénom. Cette demande d'anonymat nous a été formulée et a donné suite à un engagement écrit (*Cf.* annexe n° 1) Marcel Dassault avait, en plus des avions, la passion du cinéma, de la politique et de la presse pour faire passer ses messages et sa vision des choses. Il avait créé un journal, *Jour de France*, et avait également inventé une rubrique originale qui s'appelait « Café du Commerce ». « Marcel Dassault vient d'utiliser une expression qui va faire fortune. Le « Café du Commerce » le propulse au-devant de la scène médiatique. Sur une page du journal, quelques lignes en gros caractères résument les idées du député Marcel Dassault. Le fond de l'histoire est toujours le même. Deux ou trois jeunes filles ou des petits commerçants se rencontrent et ne débattent que d'un sujet : le chômage, l'immigration, la France coupée politiquement en deux, etc. [...] Marcel Dassault est volontiers provocateur et quelque fois déconnecté des réalités. En fait il s'exprime volontairement à la manière des Français anonymes que l'on peut écouter dans les cafés où les propos sont souvent péremptoires, mais généralement simples » (Carlier, 1192 : 454).

Dans ce Café du commerce, c'est non seulement l'histoire de Dassault qui est tracée sous forme artistique, mais également une histoire des hommes et de leurs vicissitudes qui est racontée avec passion, légèreté, imagination et émotion. Le chapitre VII du DVD illustre bien un défilé en mode accéléré du temps qui passe. L'homme apparaît sous toutes ses formes, du fœtus dans le ventre d'une mère à un être dont le corps fatigué est emporté par la mort, en passant par le bébé, l'enfant, puis l'adulte qu'il devient et qui mène son parcours jusqu'à son terme. Mais ce qui importe, c'est de visionner ces temps où la vie anime tous ces personnages sur scènes ; ils sont entre 20 et 50 disposés sur scène, circulant, chantant, dansant, pensant et entraînant un public familier⁸⁷. Tous viennent remplir l'espace et lui apporter leur propre touche personnelle. Beaucoup témoignent du fait d'avoir vraiment eu ce sentiment d'être euxmêmes, encore plus que dans leur réalité quotidienne au travail, une réalité qu'ils décrivent *a contrario* comme verrouillée par de nombreux codes sociaux. Le théâtre, la danse, le chant, la créativité leur avaient permis de se surpasser, de faire même la découverte de nouvelles facettes d'eux-mêmes, de les explorer et de les exploiter dans le cadre de *Tous en vol*.

L'émotion peut être transmise au travers des pas dansant ou jouant, des mélodies, des histoires, des allégories, des métaphores utilisées, des tons donnés... Parmi ces touchants passages, il y a la mort de Louise, mais aussi celle de Jules, présentée sous une forme mélodramatique et accompagnée d'une multitude de jeux de mots pour alléger la lourdeur de la mort. Une émotion d'ailleurs tellement forte que Maryline, qui doit donner les répliques à ce moment-là, a toujours du mal à ne pas se laisser envahir par ses propres émotions avant de pouvoir jouer de manière concentrée.

Émotion, mais aussi créativité à son paroxysme par l'omniprésence de jeux de mots, d'inventions de calembours, de parodies, de diversité des métaphores parlant sur plusieurs modes. « Hélicia », par exemple, nous rappelle incontestablement l'invention de l'hélice par Marcel Dassault et marque les débuts de son aventure. Des métaphores très révélatrices dans le titre même de cette comédie, *Tous en vol*, et où on peut également entendre : « tout s'envole ». « La photo » introduit cette métaphore par le chant d'un photographe passionné qui fait un parallèle entre sa passion pour la photo et les plaisirs charnels avec sa bien-aimée. Ces images, ces allégories, ces parodies, ces suggestions, on les trouve dans des chansons comme « Hélicia, envole-toi », ou encore dans les répliques des acteurs, encore plus nature sur scène que dans leur propre travail. On peut, par exemple, relever la parodie du tango dans

_

⁸⁷ Les spectateurs sont la famille, les amis, les collègues.

« Le tango de Jules », qui vient volontairement exacerber le contraste avec des tableaux de danse de tango, qui sont plus axés sur l'esthétique de la danse et où l'œil se laisse aisément embarquer par la beauté des gestes, pourtant amateurs.

La créativité est présente dans tous ces tableaux, qui apparaissent comme des allégories qui symbolisent une époque, une situation. Le passage « 39-45 », avec le chant des chœurs, est une allégorie à la guerre, précisément à la Seconde Guerre mondiale. On peut aussi imaginer que le « Ballet 80 » est une sorte d'allégorie à l'industrialisation ou à la machinisation, voire même laisse deviner une sorte de représentation (consciente ou inconsciente) de la division du travail. Cela peut, en réalité, rester libre à l'interprétation plus ou moins subjective des uns et des autres.

En bref, le contenu est dense, il peut se lire dans le DVD de différentes façons. Selon les goûts de chacun, on peut y suivre toute l'histoire et plonger dans l'univers aéronautique par le jeu et la vie que chacun des personnages se trouve posséder, ou préférer découvrir les chansons, les musiques, les mélodies inventées et écrites avec une orchestration assez étonnante, simplement se laisser séduire par des pas dansants et entraînants, des corps en mouvements. On peut choisir de regarder le DVD de trois manières différentes :

- par chapitre : « Ouverture » ; « Café du commerce »; « Noël 1937 » ; « Un soir de 1942 » ; « Décor 1960 » ; « 1973 » ; « Années 1980 » ; « Fin de siècle » ; « Saluts ».
- en se baladant de chanson en chanson :« Hélicia, envole toi » ; « Il y a des mots d'amour » ; « All Wright » ; « Le tango de Jules » ; « En vie reste, en vie » ; « C'est peut-être mieux comme ça... » ; « New York » ; « Voyage on the Rock » ; « La photo » ; « Trois filles jasent » ; « Lucie my sky » ; « La mort de Louise » ; « Salsa Balsa » ; « Parfum d'amour ».
- ou, enfin, en suivant les pas de chacun des danseurs, de mouvements en mouvements : Swing ; tango ; chorégraphie représentant la période de guerre 39-45 ; claquettes ; rock ; chorégraphie nommée Ballet 80 ; salsa.

Le contenu de cette comédie est aussi l'expression et le témoignage d'une rencontre réussie d'un collectif cohabitant harmonieusement avec la singularité des différents sujets présents. Le passage sur la danse des claquettes est représentatif de ce patchwork, où il est bien question d'une seule et même chorégraphie sous forme de claquettes, mais dansée de façon différente selon chacun ; un tableau illustrant cette idée que tout le monde va dans le même sens, la même direction, mais avec ce qu'il est, en ne se perdant pas dans une uniformisation annihilant la singularité des identités. C'est dans tout cela que la comédie musicale, tout du

moins ce qu'il en reste comme traces comme celle-ci, a su faire voyager tous les participants de cette aventure.

1.2.2.3. Enjeux

Pour exposer notre terrain, nous avons tergiversé dans le choix des mots. Car, en effet, nous ne savions s'il faut en parler en termes de projet élaboré, maîtrisé et rigoureux, ou en termes d'aventure collective, humaine et artistique, comme si nous avions affaire à deux choses différentes, voire opposées. Or, il s'est avéré que pour la présenter, il fallait justement utiliser ces deux façons de dire, ces deux catégories de lexiques, s'opposant, mais s'épousant, se complétant dans cet événement. Comme, techniquement, il ne nous était pas possible de « rejeter » ces deux formes lexicales émergentes, à moins de vouloir faire preuve d'un manque de rigueur, ou pire : de folie, nous avons décidé d'alterner entre ces deux champs lexicaux ; aussi avons-nous jugé judicieux d'en parler en termes d'expérience. C'est tout ce que la créativité cherche à démontrer ; elle ne se définit qu'en termes d'expérience, un peu comme si, en utilisant la notion d'expérience, nous avions tout dit.

Jean-Michel Carré présente des passages de cette comédie musicale, mais aussi des interviews avec quelques-uns de ses participants. Le projet ne peut que susciter notre curiosité, au fond. On se demande naïvement, à ce moment-là, le rapport qui existe entre les deux tendances du stress/de la souffrance au travail et du projet artistique, lequel relève d'un moment de plaisir et de partage entre collègues. On se demande, toujours avec cette même naïveté, si c'est le phénomène de stress qui a provoqué ce type d'expérience positive. C'est tout naïvement, certes, que nous faisions cette hypothèse, car elle allait dans le sens du documentaire. C'est en réalité vers une autre direction que nous sommes repartie, puisque, dès les premiers échanges amorcés avec certains des participants, une nouvelle hypothèse s'est faite jour.

Notre rencontre avec cette « aventure », pour reprendre le terme utilisé par nombre des personnes ayant participé à la comédie musicale, ne s'est pas faite aussi fortuitement qu'une recherche sur Google, mais un peu tout de même. Nous ne nous n'attendions pas, en visionnant le film de Jean-Michel Carré, à cette rencontre, comme nous l'avons expliqué en amont. Des questions émergèrent, fusèrent, une curiosité peut-être aussi ; enfin, toujours est-il que nous avons souhaité approfondir le lien entre le stress et la souffrance au travail et l'expérience vécue par les salariés Dassault, que présentait le film.

« On voulait présenter notre expérience comme un contrepoint. On a fait confiance, voilà. Je ne sais pas si y a beaucoup de personnes qui ont vu le film. Ça a été choquant. C'est ce qui explique aussi pourquoi vous avez eu quelques conséquences », souligne Luc.

La société de production est venue voir les salariés Dassault pour leur dire justement qu'ils avaient vu un article sur leur comédie musicale et qu'ils souhaitaient la présenter dans leur film, pour faire un contrepoint sur le stress au travail. C'était pour le coup un contrepoint qui, selon les salariés de Dassault, déformait les raisons et la finalité d'une telle aventure. C'est ce qui est ressorti dès nos premiers échanges avec quelques représentants de cette initiative.

Nous avons compris qu'il nous fallait ne plus tenir compte de ce qui avait été dit dans ce documentaire ni partir de ces images, mais, à partir de cette posture méditative évoquée par René Barbier, tenter de reprendre tout à zéro, d'écouter pour comprendre sans établir à tout prix ce lien de cause à effet entre le stress au travail, les pernicieuses pratiques managériales et cette expérience vécue par des salariés de Dassault.

Tout concourrait ainsi à forger cette idée que ce n'était pas le stress qui avait amené à cette fantaisie pour le moins surprenante. Nous pressentions d'emblée un espace « sain » d'échanges entre explorateurs de cet espace que constituait la comédie musicale, mais seule une enquête pouvait nous permettre d'éliminer vraiment ou de confirmer l'hypothèse de Jean-Michel Carré. Le stress, voire la souffrance étaient-ils pour quelque chose dans la mise en œuvre de ce projet original? Était-ce un déni du personnel de Dassault Aviation d'un environnement stressant, oppressant, qui les amenait à refuser d'entendre même parler de ce mot « stress »? Le terme en devenait-il tabou pour protéger l'entreprise, dans laquelle le sens de l'appartenance était très présent ? Un des témoignages va jusqu'à nier l'existence de toute notion de stress sur Terre, préférant parler de « trac ». Le stress n'existerait dès lors que lorsqu'une personne ignore une tâche; toute autre situation dite « stressante » serait une situation de trac, par ailleurs positive. Était-ce le poids d'une appartenance tellement forte à leur entreprise qui les empêchait de penser par eux-mêmes ou d'avoir suffisamment d'esprit critique, de discernement, quant à leur jugement présupposé faussé par cette emprise ? En réalité, nous ne le savions pas, mais nos premiers échanges concourraient à nous démontrer une hypothèse se situant aux antipodes de celle que décrivait le film de Jean-Michel Carré.

Nos yeux commencèrent peu à peu à s'ouvrir à de nouvelles possibilités, de nouveaux horizons, jusqu'à laisser s'émousser définitivement cette première hypothèse, pendant qu'une autre se profilait discrètement. Si ce n'était ce discours décrivant une conception du stress et

les premières défensives réactionnelles au sentiment d'avoir été déformés par le documentaire, les témoignages parlaient naturellement de stress, jouaient le jeu de la sincérité durant les entretiens, en laissant émerger, du fond de leurs émotions d'abord et de leur esprit ensuite, leur sentiment sur la société Dassault Aviation, leur place, l'expérience vécue, le sens de tout cela... Tout se mêlait ; ils s'abandonnaient au dispositif simple, où la confiance devait régner à son maximum pour que l'abandon se fasse et que les sujets soient abordés sans retenue.

Ce terrain nous a ouverte à appréhender la question du stress et de la souffrance au travail d'une autre façon, une façon en tout cas distincte de celle des médias. Comment aborder ce sujet en puisant cette fois-ci dans ce que le travail a de plaisant, dans le plaisir qu'il suscite? Tenter d'approcher le travail, l'univers organisationnel, en tenant compte de tout ce climat de tensions et ces malaises, en ne faisant pas l'économie de la posture critique, mais aussi et surtout le comprendre dans ce qu'il a de constructeur, de régénérant. Car tout commence par ce paradoxe, bien connu de tous chercheurs sociologues, psychologues et que Christophe Dejours rappelle en insistant sur le fait qu'il porte en lui les germes d'une aliénation redoutable, autant que cette capacité à se transformer en puissant moyen d'émancipation, d'apprentissage et d'expérimentation de la solidarité et de la démocratie. C'est dans l'acceptation de ce paradoxe et seulement dans son acceptation, supposant qu'il faille tenir compte de ces deux pôles vers lesquels nous oscillons, que nous avons pu être au plus près du « phénomène *Tous en vol* », car nous pouvons également en parler en termes de phénomène.

Tous les participants continuent, cinq ans après, à s'interroger sur ce qui a fait que la « mayonnaise a pris ». Qu'est-ce qui a provoqué un tel engouement très rapidement, pour ne pas dire de façon éclair ? Qu'est-ce qui a fait qu'un milieu d'ingénieurs a de suite adhéré à un projet insolite et, au premier abord, aussi peu commun à leur monde d'ingénieurs ? Tout le monde s'interroge sur ce « mystère » et chacun va contribuer, à son échelle, à répondre à cette question.

Ce qui est d'autant plus intéressant, c'est que le recueil de ces témoignages se fera cinq ans après l'événement, une façon de laisser la puissance des émotions retomber un peu et ne pas parasiter la faculté de chacun à une certaine distanciation et esprit critique face à cette expérience. Cette situation rendait le contexte optimal pour que les contenus soient encore plus riches.

Nous devons avouer qu'un élément central a suscité dès le départ notre intérêt ; c'est qu'après avoir visionné le film documentaire, nous avons été faire nos recherches sur Google afin de voir comment le projet pouvait être décrit ou interprété par d'autres. Très peu d'articles traitaient du sujet sur le Net. Il nous restait donc à voir comment les participants eux-mêmes en parlaient en dehors du film documentaire.

Et là, nous avons appris rapidement que le projet n'avait pas été imaginé et mis en place par la direction de la société Dassault, mais qu'il était né de la base, ce qui marquait une différence capitale avec d'autres projets issus de pratiques de mécénat, par exemple. Généralement, même lorsqu'il s'agit de projets originaux, voire incongrus, ceux-ci restent le produit des stratégies ou de la bonne volonté de la direction. Notre ouverture à une approche psychosociale nous amenait à ne pas, pour autant, rejeter la possibilité que l'influence de la direction ait pu se faire subrepticement. Nous sommes ainsi restée, tout au long de notre enquête, vigilante quant aux dessous inconscients favorisant ou inhibant ce type d'initiative démesurée. Nous pouvons affirmer à présent que celle-ci est bien le résultat d'un collectif qui s'est construit à un moment autour et pour un projet de comédie musicale, mais qu'il n'est pas pour autant le produit du hasard. C'est-à-dire qu'en réalité, nos observations nous ont peu à peu guidée vers des pistes, des voies qui montrent que non seulement la création de ce projet, mais en plus sa réussite, son succès sur le plan collectif sont le résultat d'un certain nombre d'éléments réunis.

En effet, notre étude montre que cette histoire insolite n'est finalement pas le produit direct et manipulé de la direction de la société. Il y a véritablement une « culture d'entreprise » et des modes de fonctionnement originaux qui ont donné naissance à ce projet. Ce qui en fait un terrain digne d'être étudié, c'est donc d'une part qu'il est issu de la base et que la direction n'a ni initié ni même réellement approuvé ce projet, dont elle se méfiait car, justement, il n'était pas sous son contrôle. Pourtant, elle a essayé de garder un œil à distance là-dessus, car elle s'est vite aperçue de son impact sur nombre de ses salariés.

« La direction n'a pas vu ça d'un très très bon œil, la direction n'aime pas trop le collectif. Ils préfèrent l'individuel, comme ça, les gens sont plus malléables. » (Pierre-Yves⁸⁸)

_

⁸⁸ Témoignage d'un participant à la comédie, syndicaliste, qui a plus de quarante ans d'ancienneté chez Dassault et est l'un des plus anciens travailleurs de la société interviewés. Un témoignage également écrit sur la société aujourd'hui et avant nous a été rédigé.

Ce que nous pouvons donc affirmer, c'est que ce projet est né d'initiatives de salariés, dans un espace qui n'était ni complètement dans l'entreprise ni en dehors, mais dans cet entre-deux permettant juste ce qu'il fallait pour s'affranchir de l'autorité de l'entreprise et, en même temps, en faire son environnement central et commun. C'est en s'inspirant de la sociologie des espaces de Winnicott que nous parviendrons à mieux cerner cet espace et les raisons de la naissance, mais aussi de la réussite d'un tel projet. Le concept d'entre-deux évoqué à l'instant est utilisé par Winnicott pour décrire ce lieu insolite où nous passons la majeure partie de notre temps et qui se situe ni tout à fait dans le monde intérieur du sujet ni, à vrai dire, tout à fait dans cet environnement représentant l'Autre et à la fois le lieu où nous vivons matériellement, réellement, ce lieu visible et extérieur à soi.

En outre et pour finir sur la question des enjeux, nous avons réalisé que nous étions sur un terrain fort riche, jamais défriché, ce qui rendait son exploration encore plus stimulante. Et, au début, malgré les importantes méfiances et précautions des participants, ils se sentaient également enthousiastes de partager leur histoire, leur expérience collective.

1.2.3. Contextualisation de l'enquête

Le choix d'un positionnement méthodologique en recherche-action a naturellement orienté notre regard dans sa dimension esthétique. Isabelle Mahy⁸⁹ en rappelle les principales caractéristiques dans son étude sur le Cirque du Soleil. Cette dimension de la vie des organisations a longtemps été laissée de côté par les chercheurs, mais il est à noter, à juste titre, que, bien que ce type d'expérience reste encore bien insuffisamment reconnu par la communauté scientifique :

« cette fracture entre les discours scientifiques et l'expérience esthétique perdrait aujourd'hui de sa légitimité, s'estompant graduellement, du moins dans la sociologie des organisations, de la théorie des organisations et des études en management » (Mahy, 2008 : 29.

Cette dimension esthétique, appartenant à la dimension axiologique précitée et elle-même inhérente à la méthode recherche-action, est d'autant plus importante à explorer dans l'observation et l'analyse du terrain Dassault, puisqu'elle ouvre à un terrain à la fois créatif, esthétique et artistique. Créativité, esthétique et expressions artistiques relèvent du champ

culturel de la société Dassault. Ainsi, afin d'appréhender le champ culturel en héritage et en production ou co-création, il ne nous semblait naturel d'être particulièrement réceptive à ces différents aspects.

L'approche axiologique, et dans son aspect précisément esthétique, suggère au chercheurintervenant de faire preuve, comme le rappelle Isabelle Mahy, d'un sens de l'observation et/ou d'une sensibilité:

- archéologique⁹⁰, en dégageant les valeurs et symboles dont l'organisation est empreinte;
- empathique-logique⁹¹, induisant une interprétation des données par l'expérience empathique, mais également par une indispensable capacité de distanciation et de réflexivité;
- empathique-esthétique⁹², engageant notre propre sensibilité en tant qu'enquêteur et amenant à la production d'un récit censé relayer l'ensemble des expériences narrées par les acteurs et ressenties par empathie.

C'est précisément dans cet esprit que l'enquête chez Dassault a été entreprise et les lieux, les supports, les relations, ainsi que tout le matériau produit dans le cadre d'échanges ou d'entretiens avec quelques-uns de ses acteurs ont été lus, écoutés, explorés et exploités. Ces trois modes de faire, indissociables les uns des autres pour comprendre une organisation et sa culture, seront appliqués à partir de tous les éléments que nous allons à présent décrire.

⁹⁰ Cela « consiste à découvrir les valeurs et les symboles de la culture organisationnelle à partir d'artefacts tangibles et intangibles que sont les produits, les lieux de travail, les relations ou encore les sentiments qui lient l'individu à son organisation. Le chercheur ou l'intervenant tente de retracer la *civilisation* cachée derrière des artefacts, à partir de ce qu'il perçoit et de ce qu'il ressent. » (Mahy, 2008 : 30.)

⁸⁹ Professeur au département de la communication sociale et publique à l'Uqam (Université de Québec à Montréal), qui a publié en 2008 son étude s'intitulant *Les Coulisses de l'innovation. Création et gestion au Cirque du Soleil*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

⁹¹ Trois phases : « la première consiste à procéder d'abord à une observation intuitive et réflexive des artefacts tangibles et intangibles, puis à interpréter ses résultats en puisant à même les sensations issues de l'observation, tout en colorant ces connaissances empathiques du détachement analytique qui convient. » (Mahy, 2008 : 30.) Autrement dit, il convient ici de préserver une sensibilité personnelle et intuitive tout en faisant preuve de réflexivité et en intégrant cela dans une observation logico-analytique.

⁹² « Le chercheur ou l'intervenant choisit un sujet en fonction de sa sensibilité esthétique. Il active ses facultés sensorielles et son jugement esthétique au sein même de l'organisation, de manière fusionnelle et empathique. Par l'écoute et l'observation des acteurs de l'organisation, il laisse émerger leurs expériences et les récits en les relatant, en les réécrivant, afin qu'elles deviennent ses données de recherche. Puis il produit un récit » (Mahy, 2008 : 30).

En effet, 22 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, ont été menés, soit un peu plus de vingt-six heures de matériau brut analysé. Une feuille de route⁹³ a été établie, pour orienter quelque peu les entretiens et surtout pour permettre à l'interlocuteur de pouvoir en dire un maximum sur son expérience. À l'instar du psychologue américain Carl Rogers⁹⁴ (1902-1987), non seulement les entretiens ont été enregistrés, retranscrits au « kilomètre », travaillés et analysés de façon artisanale, mais, en plus, ancrés dans un climat de confiance et de bienveillance, ils ont produit, et créé de nouveaux phénomènes relationnels, communicationnels, également exploitables comme données nouvelles sur la personnalité des individus. Ces entretiens ont majoritairement eu lieu dans une salle isolée de tout bruit et de tout passage perturbant, à une ou deux exceptions près. Les interviewés pouvaient appartenir à Dassault Aviation ou à Dassault Systèmes, deux filiales du groupe Dassault. Nous y reviendrons sous peu. Selon que les interviewés appartenaient à l'une ou l'autre des sociétés, les entretiens avaient lieu dans l'un des locaux de leur propre entreprise, sauf pour un seul cas précis, où la personne avait travaillé plus de treize ans chez Dassault Aviation et finissait sa carrière chez Dassault Systèmes, où elle travaillait déjà depuis dix-huit ans. Son témoignage compte parmi les plus précieux pour appréhender les deux sociétés.

« J'ai l'impression d'être très différente, d'être un élément assez différent dans le sens où mes collègues de DS, quasiment tous sont DS purs, durs. Ils ne connaissent DA qu'à travers les activités du CE, alors que moi, j'ai travaillé chez DA. » (Martine)

Globalement, les conditions de recueil de l'information ont été plutôt favorables, une fois la phase de négociation dépassée. Le contact a été plutôt positif avec l'ensemble des interviewés. Les entretiens qui ont eu lieu en fin de journée étaient de toute évidence les plus riches et les plus productifs, comparés à ceux qui ont eu lieu durant une coupure dans la journée (entre midi et deux ou, selon la souplesse de certains employés, en après-midi ou en matinée). Enfin, il ne faut pas oublier, comme nous l'avons déjà précisé, que ces entretiens ont eu lieu cinq ans après le phénomène *Tous en vol*, l'expérience ayant été d'une telle ampleur que ce temps de pause semblait bien coïncider avec des conditions optimales pour faire le recueil de ces témoignages.

-

⁹³ Cf. annexe n°2

⁹⁴ Carl Rogers a montré l'importance d'enregistrer les entretiens (thérapeutiques ou autres) à des fins analytiques et scientifiques.

Ces entretiens ont été accompagnés de nombreux échanges informels, ayant eu lieu avant et après la réalisation de l'enquête sur le terrain. Il faut en effet garder à l'esprit que nous avons négocié l'ouverture du terrain à une enquête active durant environ un an et demi. De plus, ont été produits des échanges formels complémentaires (mailings, courriers) dans le cadre de notre étude, et pour mieux répondre à nos attentes. Enfin, divers documents produits dans le cadre de cette comédie, DVD(*Cf.* annexe n° 3), questionnaires, affiches publicitaires, plaquette (*Cf.* annexe n° 4), etc., ont concouru, dans ce sens, à une meilleure compréhension archéologique, empathique-logique et empathique-esthétique de l'organisation Dassault et du phénomène *Tous en vol.* Nous reviendrons de façon plus rigoureuse sur les observations qui ressortent de tous ces supports, de leur rôle, ainsi que de leur statut.

Dassault est le nom de groupe comprenant juste, pour ceux qui nous intéressent, Dassault Aviation et Dassault Systèmes. Si les deux sociétés appartiennent à la même maison mère, elles restent toutefois deux entités distinctes. La première, à laquelle les trois instigateurs appartiennent (Joëlle, Gilbert et Jean-Louis), conçoit et fabrique des avions. La seconde, qui en découle, a vu le jour en 1981. Un petit groupe de personnes employées chez DA a créé un jour un logiciel de conception assistée par ordinateur et se sont montés, petit à petit, en filiale.

« Les pionniers de DS viennent de DA » (Martine).

Il y a donc cette origine commune. En concevant donc ce logiciel, le petit groupe quitte Dassault Aviation pour rejoindre la société Dassault Systèmes, créée après l'invention de ce logiciel révolutionnaire, qui sera vendu auprès de grandes sociétés telles que Renault, par exemple, etc. Les deux sociétés travaillaient alors toutes deux, au niveau géographique, à Saint-Cloud et partageaient non seulement la même cantine, mais aussi le même CE (donc les mêmes avantages).

Fin 2006, à la fin de l'aventure \square ce qui est un hasard \square , les employés de Dassault Systèmes ont été amenés à déménager définitivement à Vélizy.

Les entretiens font ressortir le fait que cette séparation ne fut pas sans difficultés et qu'elle a même été vécue comme une déchirure entre les deux sociétés.

Parmi les 160 employés de la comédie, environ les deux tiers appartiennent à Dassault Aviation et un bon tiers à Dassault Systèmes. Il nous est difficile aujourd'hui de donner les chiffres exacts. Il ressort de toute évidence que les « cultures » des deux sociétés diffèrent.

« En tout cas, ce que je constate, moi, dans ma façon de travailler, le boulot est très différent de ce que j'ai pu vivre chez DA [de 1980 à 1992 chez DA et de 1992 à aujourd'hui chez DS]. Moi, ce qui m'a plu dans la comédie musicale, c'est que j'ai retrouvé une espèce de... J'ai retrouvé une ambiance que j'ai connue chez DA, une espèce de... d'esprit d'équipe, de solidarité que je crois n'avoir pas connue chez DS. Alors là, c'est dur ce que je suis en train de dire et pourtant... Alors, c'est une autre ambiance, une autre culture chez DS » (Martine).

Gilbert, l'un des trois leaders de cette comédie, appuie cette idée :

« DS était, au départ, très proche de DA, puis, petit à petit, il s'en est éloigné. Du point de vue sensibilité, enfin sur le plan culture d'entreprise, on a senti beaucoup de différences. C'est pas du tout la même culture d'entreprise. Au niveau relation entre... enfin, mentalité, relation, ça marche pas pareil. [...] On a connu ça à Saint-Cloud il y a quelques années. On avait créé un établissement à Vélizy, donc ce sont des gens de Saint-Cloud, une partie des gens de Saint-Cloud, plus d'autres qui étaient à Vélizy et ils sont revenus quelques années après. Ils ont eu beaucoup de mal à s'adapter à la mentalité. Donc, il y a une mentalité, une culture de l'entreprise qui se crée par les relations, par les gens, par l'histoire de l'entreprise, qui font qu'on vit, qu'on communique d'une certaine façon. » (Gilbert Bailly)

Pour observer les « indicateurs » de différence culturelle et ainsi l'affirmer de manière patente, nous avons dû, d'une part, être bien sûr très attentive au lexique, aux représentations, aux valeurs des différents interviewés, selon qu'ils appartenaient à l'une ou l'autre des entreprises. D'autre part, et suite aux sollicitations de cette personne qui avait d'abord travaillé chez Dassault Aviation (DA), puis qui était ensuite partie chez Dassault Systèmes (DS), nous sommes allée visiter les lieux de la société DS, ce qui, paradoxalement, n'a pas été le cas chez Dassault Aviation. Nous n'avions aucunement visité de l'intérieur les lieux bien protégés de DA, mais nous nous trouvions dans l'espace clé et non anodin que constituait le Comité d'établissement.

À présent que le décor est au moins « approximativement » campé – approximativement, car certains éléments du décor n'interviendront qu'au fur et à mesure de l'exploration de cette aventure –, que peut-on en dire ? En quoi tout ce matériau a-t-il alimenté notre réflexion sur la créativité et comment l'alimente-t-il en concordance avec les théories mobilisées ? Comment ce terrain démontre-t-il l'existence et la pertinence d'une créativité de l'agir, telle que décrite par Hans Joas ?

2. Dassault Aviation à « l'aire » de Winnicott

« Le soi n'est pas le centre ; il n'est pas non plus l'inaccessible, enfoui quelque part dans les replis de l'être. Il se trouve dans l'entre-deux du dehors et du dedans, du moi et du non-moi, de l'enfance et de sa mère, du corps et du langage » (Pontalis, préface, in Winnicott, 1971 : 16)

2.1. L'association Aéro Note comme espace transitionnel hétérotopique

Cet entre-deux créé, inventé par des salariés de la société Dassault, dont nous gardons à présent des fragments de son histoire en tête, nous permet d'affirmer qu'il s'agit bien d'un espace créatif décrit par Winnicott. Cette « aire intermédiaire » peut quelque peu apparaître comme un simple concept flou et abstrait, alors qu'il a offert, dans le cadre de notre étude, une lunette pour mieux voir le phénomène *Tous en vol*. Cette aire intermédiaire s'est traduite par la création d'une association appelée l'Aéro Note. Le phénomène a dû se formaliser, prendre corps au travers de cette association qui, par ailleurs, continue d'exister aujourd'hui. L'ensemble des supports produits dans le cadre de la comédie et pour la comédie, empreints de cette expérience, ressemblent manifestement aux « objets transitionnels » décrits par Winnicott en 1951, dans son article, et dont le concept fit, de manière inattendue, tout son succès. C'était, pour lui, l'idée d'une théorie des espaces transitionnels qui méritait la plus grande attention. C'était cette aire intermédiaire qui était, selon lui, révolutionnaire, alors que les objets transitionnels ne restaient que les traces de ce « voyage », ce mouvement entre le moi et l'environnement, la présence et l'absence de la mère. Nous y reviendrons.

« Ce qu'il faut bien savoir, c'est que ce n'est ni une initiative de l'entreprise, ni celle du CE, c'est une fédération d'individus, ce sont des salariés qui ont créé une association. C'est une fédération d'individus et que ce n'est pas une idée venant d'une entité extérieure » (Luc, chargé de communication).

L'idée de monter une comédie musicale naît rapidement et la création d'une association lui succède presque naturellement, en réponse au désengagement du Comité d'établissement (CE) de la société, lequel refuse clairement de participer au financement du projet. Il en va de même pour la direction de l'entreprise, qui ne cautionne pas un projet qui lui échapperait

d'une façon ou d'une autre. L'idée de construire une association succède tout aussi rapidement que celle de monter une comédie musicale.

« Ce qui a fonctionné, c'est que dès le départ, quand on a vu que le CE ne voulait pas nous suivre, on a vite créé une association et qui fonctionne toujours » (Gilbert, un des trois initiateurs du projet, ingénieur, syndicaliste et président du service culturel du CE).

Le fait que cette association soit un espace matériel et donc, en l'occurrence, tangible signifie clairement qu'il constitue un espace dit « hétérotopique », défini par Michel Foucault. Il nous en donne sept principes qui expliquent comment se caractérisent les hétérotopies. Ce qui nous importe surtout, dans cette nouvelle notion, se trouve dans la définition générale qu'il en donne et qui vient compléter la théorisation des espaces de Winnicott tout en s'appliquant *in fine* à notre terrain de recherche et en apportant des éléments d'analyse qui lui sont propres par cette articulation des espaces transitionnels (Winnicott) et hétérotopiques (Foucault). Il faut entendre ainsi par hétérotopie un troisième lieu:

« qui aurait pour objets ces espaces différents, ces autres lieux, ces contestations mythiques et réelles de l'espace où nous vivons » (Foucault, 2009 : 25).

Il faut aussi comprendre que ces hétérotopies s'opposent aux utopies dans ce sens qu'elles sont localisées dans le réel, matériellement.

« Sans doute ces cités, ces continents, ces planètes sont-ils nés, comme on dit, dans la tête des hommes, ou à vrai dire dans l'interstice de leurs mots, dans l'épaisseur de leurs récits, ou encore dans le lieu sans lieu de leurs rêves, dans le vide de leurs cœurs ; bref c'est la douceur des utopies. Pourtant je crois qu'il y a – et ceci dans toute société – des utopies qui ont un lieu précis et réel » (Foucault, 2009 : 23).

L'Aéro Note correspond à cette définition de l'espace hétérotopique et transitionnel, puisque bien physique, réel, permettant de vivre entre un monde de symboles et un système constituant notre environnement. Toute la force de ce projet, et sa réussite, c'est d'être parvenu à créer un espace concret, presque physique, faisant exister ces utopies dont parle Foucault et passant par ce passage transitionnel développé par Winnicott. La formalisation de ce passage et la transformation de ces utopies en hétérotopies nous sont révélées par toutes les actions, les objets transitionnels réalisés (site Internet, blogs, un bureau avec des membres, des assemblées générales témoignant de son existence, sa dynamique et ses actions) et ouvrant à une aire intermédiaire qui ne se situe ni dans l'entreprise ni en dehors.

Winnicott théorise, conceptualise cet espace sur la base de relations duelles – le bébé et sa mère – ou individuelles – l'enfant seul face à un objet transitionnel –, mais qu'en est-il des espaces collectifs, et notamment des espaces collectifs de travail ? C'est là un point central qui marque une adaptation des apports de Winnicott dans les sphères collectives, tout comme on peut les trouver dans le milieu de l'entreprise. C'est précisément ce terrain qui nous a donné à voir comment un espace transitionnel et potentiel, rattachant un groupe d'individus, pouvait se construire. Dans ce cas-ci, nous pouvons dire que sans ces deux dimensions fondamentales qualifiant ce nouvel espace d'hétérotopique et de transitionnel, le projet n'aurait pu voir le jour. La dimension hétérotopique permet aux individus d'exister à travers une entité réelle et non strictement imagée, tout en faisant de cet espace un troisième lieu. La dimension transitionnelle permet d'investir l'espace par un imaginaire collectif affranchi de toute autorité : ici, de l'entreprise, de sa logique ; ici, d'un management, gestionnaire ou financier, et de ses valeurs réelles et intéressées, qui concernent le profit économique. Dans ce nouvel espace transitionnel et hétérotopique, seuls l'expérience et le plaisir comptent. C'est également dans cette double identité de l'espace que nous analysons que la conciliation d'un espace artistique et d'un espace professionnel est possible et que le projet se vit comme une aventure concrète.

Naturellement, l'ensemble de cette comédie a constamment fait voyager chaque participant, individuellement et collectivement, dans cet espace transitionnel qui a trouvé son corps, sa structure à travers l'Aéro Note.

2.2. Objets transitionnels

Winnicott parle de cette aire en observant le comportement du bébé et sa relation avec son environnement et sa mère. Les objets transitionnels propres à ce terrain et qui découlent de ses observations empiriques sont, par exemple, le doudou, le bout de couette, la tétine, etc., avec lesquels les bébés jouent et maintiennent un lien entre leur moi en devenir et l'environnement (qui se résume à la mère dans leur première phase de développement).

Dans le cas de notre propre terrain de recherche et à l'aire des phénomènes transitionnels, ont été créés ou produits différents supports que nous appelons, sans confusion possible, « objets transitionnels ». Ils représentent prioritairement soit des supports artistiques, tels que partitions, textes de chants, de théâtre, décor, costumes, etc., soit des outils servant à la construction et à l'organisation du projet, tels que questionnaires établis et diffusés en amont

du projet pour faire le point sur le « capital humain », calendrier, tableaux avec le déroulement du projet, fiches de trésorerie, etc. ; enfin, ils peuvent être un réel mélange des deux et devenir à la fois des productions artistiques et des outils de travail concret, tels que plaquettes de présentation du projet, deux types de DVD⁹⁵, photos censées servir également à une exposition de photos n'ayant pas abouti, construction d'un blog devenant l'interface interactive des participants, mais aussi des autres salariés Dassault, non participants mais curieux du devenir de la comédie. Textes en tout genre, archives, correspondance à tous niveaux relèvent au fond de ce seul et même espace inventé par ces salariés.

Pour aller dans le sens de Winnicott, nous dirons que ce qui aura suscité notre intérêt, plus que l'idée des objets transitionnels, c'est l'existence et la théorisation d'un tel espace. De l'idée d'espace, l'analyse winnicottienne amène à l'idée d'un « espace transitionnel » et, par un mouvement créatif, par la force de sa propre créativité dans son travail, il en fait une « aire intermédiaire ». Le concept d'aire est en effet très révélateur de la dimension ludique ou de jeu, pour être plus juste. Nous ajoutons également qu'il est, selon nous, évident qu'en caractérisant cet espace à partir de l'expérience concrète de Dassault Aviation, nous allions, dans le même temps, caractériser l'espace créatif et contribuer à mieux en comprendre le processus.

C'est pour cela que, même si nous évoquons la création de tous ces supports de Dassault conçus comme des objets transitionnels, nous n'entrerons pas dans un approfondissement de ces objets ou des interprétations de ceux-ci, comme certaines disciplines s'y exercent, telles que l'art-thérapie ou la psychanalyse⁹⁶. Il ne faut pas confondre la fonction de l'espace et celle de l'objet. Selon Winnicott, ce n'est pas l'objet qui est transitionnel, mais l'espace; en revanche, l'objet représente cette transition. Les objets transitionnels sont des témoins de cette transition.

« L'auteur – on pourrait dire ici l'inventeur – le nomme objet transitionnel. Il a beau ne consacrer qu'une partie de l'article à la description de cet objet [...], parler conjointement – cela dès le titre – de phénomènes transitionnels, orienter toute sa démonstration vers l'existence d'une troisième aire, qui assure une transition entre moi et non-moi, la perte et la présence, l'enfant et la mère, souligner enfin que l'objet

⁹⁵ Un premier DVD est filmé de façon plus « amatrice » ; le second présente d'autres acteurs mais est filmé par des professionnels, d'après Gilbert, l'un des trois initiateurs du projet, c'est celui-ci qui est en annexe 3.

⁹⁶ Winnicott s'abstient d'interpréter systématiquement ces objets transitionnels. Il fait ce choix en indiquant qu'il est tellement plus enrichissant que ce soit le patient qui s'y aventure à son rythme, et surtout qu'il fasse l'expérience du jeu, pour ainsi réaliser que sa vie vaut la peine d'être vécue.

transitionnel n'est que le signe tangible de ce champ d'expérience, malgré tout, la découverte de Winnicott s'est trouvée rapidement limitée, par ceux-là mêmes qui l'adoptaient à celle d'un objet. » (Pontalis, Préface, Winnicott, 1971 : 10.)

En d'autres termes, même si tous ces supports constituent un matériau à part entière et fort riche, ils ne seront regardés que comme le résultat de ce « voyage » entre les différents espaces et ne seront pas, à l'instar du choix méthodologique de Winnicott, réinterprétés sous leur forme symbolique.

2.3. D'un espace transitionnel à un espace potentiel

À présent que nous avons situé au moins approximativement le processus créatif, nous pouvons nous intéresser à son potentiel. Car le fait qu'il soit intermédiaire de deux espaces que nous connaissons bien, le monde vécu et l'environnement en tant que monde extérieur, lui confère un certain pouvoir, et sur ce monde intérieur et sur ce monde extérieur. Autrement dit, d'un espace transitionnel, nous arrivons à ce que Winnicott appelle un « espace potentiel », dont le processus créatif est la sève.

Ce qui en fait un espace potentiel, un espace de pouvoir, c'est dans sa capacité à annihiler en l'homme cette angoisse originelle que nous évoquions, dans la seconde partie de ce travail, pour parler de la mère qui tire son autorité de ce chantage affectif : « Ou tu m'obéis et je t'aime, ou tu me désobéis et je t'abandonne ». Cet espace est, du point de vue théorique, une alternative pour supporter le paradoxe de la présence/absence de la mère.

« [...] la mère se trouve elle-même en transition entre deux états : être confondue avec l'enfant (dans l'esprit du bébé) et être éprouvée comme un objet perçu plutôt que conçu. L'utilisation d'un objet symbolise l'union de deux choses désormais séparées, le bébé et la mère, en ce point, dans le temps et dans l'espace, où s'inaugure leur état de séparation. » (Winnicott, 1971 : 180.)

Le bébé, au départ, se confond dans l'identité de la mère, mais c'est cet espace unissant et séparant à la fois qui permet justement de supporter le traumatisme d'une séparation avec la mère. Plus il expérimente cette aire, plus il a de chance d'accepter cette séparation, pourtant nécessaire, et plus il gagnera en autonomie afin de permettre la construction de son « self » (soi), c'est-à-dire de son identité propre, séparé de sa mère mais à la fois uni à elle. Il réalise, par cette expérience, qu'il existe un dedans et un dehors, un moi et un non-moi. Il accepte ce paradoxe et c'est dans ce voyage que peut ainsi se développer son identité. C'est un des premiers atouts de cet espace et qui lui assigne, au final, un premier rôle vital.

La seconde fonction de cet espace, et qui est toute aussi vitale, est de faire l'expérience de « l'omnipotence ». Elle est l'expérience « magique » qui, par un principe d'illusion que la mère préserve, positionne le bébé comme le créateur du sein. C'est le maternage et cette attitude bienveillante de la mère à l'égard de son enfant qui lui permettent, dans un environnement alors fiable, de faire naître cette illusion. Il faut entendre par là que le maternage et l'attitude bienveillante de la mère suscitent une confiance, une fiabilité indispensable au bébé pour lui donner cette illusion d'un « contrôle magique » du sein.

« La confiance dans la mère suscite un terrain de jeu intermédiaire où l'idée de magie prend sa source dans la mesure où le bébé fait bien là l'expérience de l'omnipotence. Ce sont là des vues très proches de celles qu'Erikson⁹⁷ a avancées sur la formation de l'identité. Je parle ici de terrain de jeu, c'est là que le jeu commence. Ce terrain est un espace potentiel qui se situe entre la mère et le bébé ou qui les unit l'un à l'autre. » (Winnicott, 1971 : 98.)

Cet espace dit « espace potentiel » a également été observé et décrit par Mihali Csikszentmihalyi, qui s'est penché sur le processus créatif dans ses potentialités concrètes et sur des hommes et non des bébés. Cependant, ce que Winnicott définit de manière primordiale et innovante, c'est la localisation de tout ce processus dans un entre-deux, un espace intermédiaire qui permet de mieux cerner la créativité. Il nous fallait opérer cette transition, tout comme le fait Winnicott en décrivant avec rigueur cet espace transitionnel, pour comprendre de façon plus fluide la créativité. C'est précisément là qu'intervient Mihali Csikszentmihalyi, pour intégrer l'espace potentiel qu'il nomme « expérience optimale » et montrer que celle-ci s'adapte également aux adultes.

Nous allons montrer en quoi on peut affirmer que l'expérience insolite de Dassault Aviation correspondrait à une expérience optimale. Pour ce faire, nous mobiliserons la grille d'analyse de M. Csikszentmihalyi, définissant à partir de neuf critères ce qu'est précisément une expérience optimale. Opérer une telle démonstration est d'autant plus pertinent et enrichissant que celle-ci est née en tant qu'expérience collective dans le cadre du travail ; qu'elle ne concerne à l'origine ni des artistes ni des personnes institutionnalisant, instrumentalisant un tel espace à des fins économiques ou idéologiques ; et qu'elle permet d'introduire le cœur du processus créatif émergeant entre collègues de travail dans cette aire intermédiaire qui n'appartient ni à l'entreprise (ou toute autre institution) ni à un seul individu, mais qui devient

_

⁹⁷ P. Erikson, « The Problem of Ego Identity », J. Amer. psychoanal. Assn, 1956, 4.

une sorte de troisième lieu, capable de résoudre le paradoxe d'une identité collective ne rejetant pas la singularité des individus.

3. Dassault Aviation et l'expérience optimale collective

Selon le résultat des travaux de Csikszentmihalyi sur le processus créatif, neuf éléments reviennent régulièrement chez les personnes ayant vécu une expérience optimale, ce qui revient à dire que nous pouvons la caractériser par ces neufs éléments ci-dessous :

- À chaque étape du processus, l'objectif est clair : évidence de l'action.
- Chaque action est suivie d'une rétroaction immédiate ; nous savons toujours où nous en sommes.
- Difficulté de l'entreprise et capacité de la mener à bien s'équilibrent.
- Conscience et action sont intimement mêlées. L'expérience optimale parvient à susciter toute l'attention et la concentration, alors qu'habituellement, nous faisons des choses l'esprit ailleurs, nous dit Csikszentmihalyi.
- Les distractions sont exclues de la conscience.
- La peur de l'échec disparaît.
- L'image de soi a moins d'importance.
- La notion du temps se modifie.
- L'activité devient autotélique ; sentiment de plaisir lorsque la majorité de ces critères sont réunis.

Ce qui est vécu lors d'une expérience optimale relève d'un fonctionnement bien différent de la vie habituelle et marque justement des modes de faire, dans les neufs éléments que nous venons d'énumérer, presque opposés.

Tous ces éléments ressortent en effet dans l'ensemble de nos entretiens. Tout d'abord, il est largement formulé l'idée d'une évidence de l'action. Une fois dans l'action, même pour les plus rares qui confient parfois avoir eu des doutes vis-à-vis d'eux-mêmes ou des temps de questionnements sur la représentation finale devant un public, durant l'action en elle-même, ils se sont laissés porter par l'aventure et se sont sentis en confiance jusqu'à sa fin.

L'ingénieuse organisation du projet, ainsi que l'encadrement par des artistes professionnels, mais aussi des ingénieurs rigoureux dans la logistique permettaient de ne pas se perdre dans une aventure fortuite et hasardeuse, même si la découverte, l'exploration restaient les principaux guide de cette aventure humaine. Cette alchimie de ces deux types d'ingénierie, artistique et pragmatique, sera concrètement abordée par la suite. C'est aussi ce qui permettait de faire vivre cette magie collective.

Cette alchimie et les doutes du début, qui pouvaient traverser certains des participants, peu à peu se sont estompés et les témoignages font ressortir cet équilibre qui s'est installé entre les difficultés liées à l'ambition du projet et la capacité à y faire face. Un équilibre qui se lit non seulement à travers un sentiment de capacité personnelle, mais aussi d'une capacité par le collectif, ce qui suppose une véritable confiance entre l'individuel et le collectif. Pour les personnalités plus anxieuses ou sensibles au stress ou au trac, le collectif devenait un refuge dans lequel la confiance était puisée, et la certitude du succès. La peur de l'échec s'est perdue en effet et, plus même que de parler de certitude de réussir à mener à bien ce projet, cela est apparu comme une évidence.

La concentration était telle, pour les participants, que rien ne pouvait plus les distraire ou leur faire perdre le goût de cette aventure. Nous relevons même ce paradoxe intéressant, c'est que cette concentration extrême dans *Tous en vol* n'avait pas fini par distraire les participants de l'aventure dans leur propre travail chez Dassault. Beaucoup témoignèrent au contraire d'une meilleure concentration dans leur propre travail, car ils se sentaient dans de meilleures prédispositions. Même si l'aventure semblait transporter dans un rêve, la conscience restait pour autant encore plus centrée et concentrée, autant sur ce voyage que sur la réussite de son décollage et de son atterrissage.

Le collectif est devenu un refuge, un pilier de la réussite, un miroir qui permettait de laisser entrevoir de nouveaux reflets inconnus ou peu connus de chacun. C'était une aventure à la découverte de soi à travers ce miroir que le collectif formait, et plusieurs se sont révélés à travers cette aventure. Ce qui est d'autant plus surprenant, dans ce que peuvent nous révéler les témoignages, c'est que ce n'est pas l'image de soi qui primait, mais le tableau collectif. Au-delà de l'individuel, l'exacerbation du plaisir, le sentiment d'avoir atteint l'extase semble profondément rattaché au collectif, au fait que cela soit le fruit d'une relation, d'un lien collectif.

Naturellement, la notion du temps est complètement modifiée, ce temps qui est pris, dans le cas étudié, dans un paradoxe de l'accélération et, en même temps, d'un non-temps, un temps qui s'arrête. Le temps passe vite, défile sous les yeux de chaque acteur de cette comédie musicale, mais lorsqu'ils sont dans l'écriture de cette aventure, qu'ils pénètrent même ses coulisses et son royaume, il apparaît comme un temps parallèle, où tout le reste n'a plus d'importance et ne vient pas parasiter le jeu dans lequel ils se trouvent.

Enfin, il va de soi que cet ensemble procure un sentiment de plaisir, de jouissance, comme nous l'écrivions et qui amène les individus dans un monde parallèle, les faisant supporter le poids des responsabilités d'un tel projet et surpasser toutes les difficultés, des moindres aux plus complexes. Mais il faut aussi bien comprendre que cette initiative avait, dès le départ, pour seule volonté de faire éprouver le plaisir.

4. Les secrets de la réussite de *Tous en vol*

4.1. Un contexte organisationnel favorable

4.1.1. Héritage du paternalisme

« PS : j'ai entendu parler de la comédie musicale qui était une excellente initiative.

Soyez prudente sur la notion de "paternalisme" terme dont la signification a beaucoup évolué avec le temps et qu'il faut, en fonction de l'époque sur laquelle on travaille, bien replacer dans son contexte. Beaucoup d'étudiants – et pas que des étudiants – commettent de lourdes erreurs d'interprétation. » (Claude Carlier⁹⁸, 30 novembre 2010.)

C'est ce que répondit un jour par mail Claude Carlier, qui a beaucoup travaillé sur l'histoire de Dassault et qui a notamment écrit les biographies respectives de Marcel et de son fils Serge, lequel avait pris le flambeau à partir de 1986, après la mort de son père, et était devenu le président-directeur général de la société Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation.

Ce *post-scriptum* soulignait l'importance de la notion de paternalisme. Pour notre part, nous ne nous perdrons pas dans des définitions exclusivement théoriques et parfois même quelque peu réductrices d'une politique globale qui ne se confine pas à une catégorisation trop circonscrite. C'est pourquoi nous partirons de la définition que les salariés donnent de la notion de paternalisme et ce qu'ils entendent par là chaque fois qu'ils en font usage pour parler de Dassault. Nous pouvons pour autant d'emblée avertir du fait que nous retrouvons bien sûr quelques-unes des caractéristiques utilisées lorsqu'il est généralement défini. À savoir que sont associées les notions de père, de famille, mais aussi d'autorité et de centralisation de pouvoir.

récemment, L'épopée Dassault, en 2006.

⁹⁸ Ancien professeur d'histoire contemporaine à la Sorbonne (Paris 3) et directeur du Centre d'histoire de l'aéronautique et de l'espace. Il a rédigé une biographie de Marcel Dassault en 1992, *Marcel Dassault. La légende d'un siècle*, celle de son fils en 2002, *Serge Dassault. 50 ans de défis*, ainsi qu'un ouvrage en 1996 sur l'histoire de Dassault, s'intitulant *Dassault. 50 ans d'aventure aéronautique de 1945-1995*, ou encore, plus

Toutefois, il est vrai que redéfinir à partir des discours et représentations même des salariés, qui sont les plus à même de nous donner une idée de « ce⁹⁹ » paternalisme chez Dassault, apporte des nuances et des précisions qui n'enferment pas la politique dans une conception restreinte et, par conséquent, déformée.

Nous confirmons en premier lieu, par notre enquête, que la société Dassault a bien construit son histoire à partir d'un fonctionnement avant tout familial. En effet, la société Dassault a connu une certaine forme de paternalisme qui ressort régulièrement dans les témoignages et prend une place importante dans leurs discours, sans que cela leur soit pour autant demandé. L'usage, au cours de nos entretiens, de mots tels que « mentalité », « culture », « esprit Dassault » ou encore « particularisme », etc., de la société et/ou de son fondateur (les deux sont souvent mêlés) est une façon de nous instruire de l'ambiance qui règne dans l'entreprise et rejaillit chez les salariés.

Ces terminologies indiquent le lien qui existe entre le patron et ses salariés. Nous ne sommes visiblement pas dans un rapport patron/salariés fragilisé, mais au contraire solide et fort, puisque même après sa mort et avec de nouvelles générations, cette culture continue d'exister.

La question est de savoir ce qui a fait le succès d'un tel lien. Les témoignages révèlent non seulement un respect, mais aussi une fascination pour leur patron. Respect et fascination car il a su aller au bout de ses entreprises, malgré les difficultés, et fascination, car il l'a fait en y mêlant avant tout son talent, son génie. Cette façon de faire inspirait, au-delà même du respect, une admiration et une fascination. Il est devenu un modèle pour beaucoup, sans tomber nécessairement dans un « fanatisme » réduisant les salariés à des artefacts de leur propre « père » ou à l'ombre du fondateur. Or, au contraire, tous sans exception expriment un épanouissement dans leur travail, de la secrétaire à l'ingénieur en passant par divers cadres ou cadres supérieurs. Aucun n'exprime, à un moment ou à un autre, un sentiment de dévalorisation au sein de la société, ce qui contribue à faire de celle-ci un lieu favorable à l'émergence de ce type d'initiatives.

« Entreprise où on peut s'afficher un peu comme ça, artiste et technicien à la fois » (Bertrand).

-

⁹⁹ Si nous mettons « ce » entre guillemets, c'est pour insister sur le fait que le paternalisme ne se réduit pas à un

Si nous mettons « ce » entre guillemets, c'est pour insister sur le fait que le paternalisme ne se réduit pas à un seul et même mode de faire dans toute entreprise dite « paternaliste ». Nous avons ici affaire à un type de paternalisme qui trouve des points communs avec les entreprises paternalistes tout en formant un paternalisme autre, propre à Dassault.

Même les témoignages de quelques salariés, dans le documentaire de Jean-Michel Carré, montrent cette passion et la centralité du travail. Brigitte, qui apparaît dans ce film, m'a dit clairement que le travail faisait partie de la vie, qu'il était une nécessité. Ce respect et cette admiration ont eu pour conséquence d'adoucir l'autorité en la légitimant. Il y a, en la figure de Marcel Dassault, une autorité bien établie, connue et reconnue par la majorité des acteurs de l'entreprise et qui est ainsi acceptée par tous. C'est tout ce charisme qui fait de Marcel Dassault un père légitime, dont l'autorité est profondément acceptée. C'est là l'une des principales caractéristiques du paternalisme. Donc, Marcel Dassault représentait une autorité, mais aussi la figure d'un père, un père qui avait de l'estime pour ses employés, un père qui n'hésitait pas à soutenir ses enfants, et l'entreprise était perçue comme une famille.

« S'il est rigoureux sur le travail de ses cadres, Marcel Dassault sait aussi les soutenir quand ils rencontrent des difficultés » (Carlier, 1992 : 293).

On associe systématiquement ou presque au paternalisme un rapport infantilisant entre le patron et les salariés. Or, là, et c'est ce qui nuance la politique paternaliste de Dassault, on ne peut parler d'infantilisation. L'autorité propre à Marcel Dassault est celle décrite par Thomas Philippon, dans son ouvrage sur *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, et qui est représentative de la figure du patron français, dans ce qu'elle a de centralisateur. En effet, Marcel gérait sa société en centralisant beaucoup les prises de décisions et toute responsabilité en rapport avec celle-ci. Même Serge, son fils, vivait dans l'ombre d'un « père exceptionnellement centralisateur » (Carlier, 1192 : 524). Ce pouvoir centralisé ne semble pas pour autant avoir gêné les employés Dassault, car cette autorité était acceptée. Ce qui nous intéresse, c'est donc de comprendre le mécanisme amenant à une légitimation de cette autorité. Contrairement à l'autorité maternelle ou « maternaliste » décrite dans notre deuxième partie, l'autorité paternelle propre à Marcel Dassault, en tous les cas, est de tirer sa force non pas d'un chantage affectif, mais du respect qu'il inspire. Qu'est-ce qui amène à un tel respect, formulé par les employés directement ou indirectement ?

Pour qu'il puisse y avoir respect, il faut qu'il puisse y avoir une réciprocité de ce sentiment-là. Et, à vrai dire, lorsque Marcel Dassault recrutait, il avait confiance en ses employés et du respect pour eux; il savait qu'il avait embauché de bons éléments. Qu'ils soient dans les bureaux d'étude ou dans les ateliers, il aimait aller voir ce qu'il s'y passait et n'hésitait pas à gratifier ses employés par de l'argent, ou à les soutenir.

« S'il respecte beaucoup les ingénieurs, il porte parfois des jugements parfois surprenants : "il avait une politique d'ingénieur. Il disait souvent en riant que si cela était possible, il embaucherait des ingénieurs pour balayer, comme ça ce serait mieux fait". » (Carlier, 1992 : 290.)

Réciprocité du sentiment de respect à l'égard du patron et des employés, mais pas seulement : il y avait également sentiment de bienveillance. Chacun travaillait dans des conditions matérielles de sécurité et de confort. Jusqu'en 2010, d'ailleurs, lors de nos entretiens, les rémunérations continuaient à ne pas faire partie des revendications des salariés, et ce, malgré un contexte de crise non ignoré. Maryline, qui travaille aux Ressources humaines et a participé à la comédie musicale, confesse ceci :

« J'ai découvert une grande bienveillance de la part de la hiérarchie chez nous. Je suis franchement agréablement surprise, il y a une grande grande bienveillance, pourtant c'est un monde d'hommes qui aurait pu être très dur. Et, finalement, je me rends compte que si ça avait été un monde de femmes, ça aurait été plus dur. Ils sont très délicats dans la manière de faire. [...] Typiquement, quand ils pouvaient dire [les supérieurs hiérarchiques] : "il est fragile". Ah, qu'est-ce que ça veut dire quelqu'un de fragile? Donc fragile, finalement, ça veut dire quoi et quand ils en parlent, ils disent [adoucissant le ton pour imiter les supérieurs] : "il a un petit problème d'alcool", alors que la personne est vraiment alcoolique. Il y a un respect de la personne, une attention de bienveillance, vraiment un lien, un vrai lien entre les gens. Je ne sais pas, j'ai pas beaucoup d'expérience dans d'autres entreprises. Avant, j'ai été dans deux autres entreprises, très familiales, mais très "peau de vache" aussi, plus dures » (Maryline).

Cette citation d'une personne placée dans les lieux clés de la société Dassault témoigne des sentiments de respect et de bienveillance, ainsi que du lien entre les supérieurs et les salariés. On ne peut donc comprendre le paternalisme instauré par Marcel Dassault, et dont l'esprit continue d'influencer les rapports internes au sein de l'organisation, sans comprendre tout ce mécanisme associé à l'autorité et donnant des indices de l'ambiance de travail et du potentiel des liens sociaux qui se tissent.

Naturellement, Marcel Dassault a instauré ce fonctionnement paternaliste que nous continuons de définir. Serge Dassault, qui lui a succédé en 1986, n'a pu s'en séparer complètement, même s'il a fait le choix de se démarquer de la politique de son père.

« Si père et fils se rejoignent sur quelques idées politiques et sociales, Serge Dassault se démarque de son père par ses principes sur la gestion participative. Cette volonté de faire participer activement les salariés à la vie de l'entreprise et de ne pas se limiter à l'intéressement au bénéfice est une attitude plus proche d'un "management" à la japonaise que d'un concept français » (Carlier, 1992 : 524).

Nous pouvons même dire qu'il a, à son tour, sans complètement renoncer parfaitement à cette fibre paternelle instaurée par Marcel Dassault, puisque influencé par ses propres origines, il se fait également une sorte de « frère », en introduisant un management participatif à la japonaise.

« Serge Dassault a été profondément marqué par ses origines familiales et les épreuves subies pendant le Seconde Guerre mondiale. Sa famille en particulier son père, son enfance, sont autant d'éléments qui aident à mieux comprendre sa personnalité » (Carlier, 2002 : 17).

Comme dans une posture plutôt fraternelle, il met en pratique la théorie des besoins fondamentaux *d'être*, *de savoir*, *de pouvoir et d'avoir*:

☐ le besoin d'être :

« c'est celui d'une juste et digne considération, problème parfois difficile à résoudre mais prioritaire. Il se traduit par la reconnaissance du respect mutuel » (Carlier, 2002 : 117);

☐ le besoin de savoir :

« c'est principalement celui d'être bien informé et, dans le domaine du développement des compétences, d'être bien formé [...]. Des réunions permettent de dissiper des malentendus, de donner de vraies informations [...] La communication, l'information devront être à la fois écrites et orales [...] : « cela détendra l'atmosphère, mettra chacun à son aise et lui donnera le sentiment d'appartenir à une équipe. [...] Ainsi les salariés sont motivés » (Carlier, 2002 : 118);

\Box le besoin de pouvoir :

« c'est celui d'exercer des responsabilités et de prendre des initiatives notamment par le biais des délégations de pouvoirs » (Carlier, 2002 : 119);

☐ le besoin d'avoir :

« c'est celui qui conditionne le bien-être. [...] L'intéressement aux bénéfices est la meilleure méthode de partage des richesses. [...] Il préfère intéresser les salariés aux bénéfices qu'augmenter les salaires » (Carlier, 2002 : 120-121).

Jusque-là, le paternalisme, agrémenté d'une sorte de fraternalisme par une politique participative, continue d'embarquer les salariés Dassault dans un univers familial. Toutefois, si l'histoire de l'entreprise et le charisme de la famille Dassault continuent de faire vivre un

esprit, une mentalité, une culture Dassault, sous couvert d'un paternalisme dont il est difficile de se débarrasser ainsi, les entretiens montrent malgré tout que les choses commencent peu à peu à se modifier. Il n'est pas question de déclin social et économique, car ces héritages, et d'autres points forts que nous allons définir, montrent que le contexte reste favorable au travail et aux liens sociaux qui s'y tissent. Comme le souligne Françoise Thévenot lors de notre entretien :

« Dassault a toujours mené l'entreprise en bon père de famille, c'est la culture et on ne change pas une culture comme ça » (Françoise).

Cette modification est liée au contexte économique globalisant, qui laisse de plus en plus les entreprises entre les mains de financiers et non plus de familles ou de passionnés, lesquels sont plus dans l'œuvre que dans les comptes. La notion d'œuvre ou d'accomplissement d'une œuvre, chez le père comme le fils, contaminant tous les acteurs de leur entreprise, était fondamentale, même si chez Serge, le glissement vers l'intégration de la notion de marchés et de réalisation industrielle (court-circuitant la notion d'accomplissement d'une œuvre) commence à se confondre avec la notion d'œuvre jusqu'en 2000, où Charles Edelstenne 100, financier, devient le président-directeur général. Serge Dassault exprime clairement où il se situe :

« il y a deux races de P-DG, le financier qui privilégie les comptes et l'industriel qui s'attache à ses produits comme moi » (Carlier, 2002 : 116).

La politique change, même si on ne peut se débarrasser d'une culture paternaliste vieille de près d'un siècle, dont les murs de la société restent encore profondément imprégnés, malgré ce sentiment de changement exprimé par certains employés :

« Charles Edelstenne, c'est pas le père de famille même s'il est très fort dans sa fonction. C'est un financier, contrairement à Marcel ou Serge Dassault » (Dominique, ingénieure).

« Nous... enfin moi, ça fait trente ans que je suis chez Dassault. Moi, je considère Dassault comme ma famille : pour moi, Dassault, c'est ma famille. Et je suis fière de faire partie de la famille Dassault et je crois que les jeunes qui arrivent n'ont plus du tout cette mentalité-là. Nous, c'est la fierté : dès que je vois un avion Dassault, j'en ai la chair de poule. Ça, c'est comme ça. C'est Dassault, je sais pas. C'est la fierté du produit. Et Dassault, c'est une famille à l'origine : y a eu le père et le fils que j'ai connus. Mais je crois que ça, ça vient

-

¹⁰⁰ Charles Edelstenne travaillait chez Dassault Aviation depuis 1960 en tant que chef des services financiers de la société. Il est aujourd'hui président directeur général de DA, mais aussi président du conseil d'administration de la société Dassault Systèmes.

de Marcel. C'est lui qui a institué cette mentalité. Il était très proche de son personnel, c'était pas un patron comme les autres. Et si on en est là aujourd'hui, c'est grâce à lui. Maintenant, c'est plus du tout pareil. Maintenant, c'est plus la famille avec Charles Edelstenne, ce n'est ni Marcel ni le fils. On sent que c'est différent. Donc la mentalité n'est plus la même, c'est plus triste. [...] Nous, on bossait pour le plaisir, c'est ça qui est bien dans cette société, on bossait pour le plaisir » (Fabienne, cadre de gestion, assistante des financements et trésoreries du directeur).

Cependant, pour comprendre encore plus en profondeur le singularisme du paternalisme chez Dassault, encore présent malgré le passage d'une œuvre à un produit industriel à un résultat financier, il faut s'arrêter sur la fascination que Marcel inspirait, et continue d'inspirer aujourd'hui, aux anciens. Au-delà du respect, il y a également ce rapport d'admiration qui mérite un développement pour cerner les traits de la société.

« Dassault Aviation a un historique et une culture du paternalisme d'entreprise. Ça vient de Marcel Dassault et ça perdure et, du coup, les salariés ont une admiration, une dévotion pour Marcel Dassault, que probablement les salariés de Dassault Systèmes n'ont pas pour ses leaders. Car on a l'impression d'être « reconnus » au-delà... pas de reconnaissance, je parlerai plus d'une attention pour les gens au-delà de ce qu'on peut faire pour son travail » (Martine, ingénieur Dassault Aviation au départ, aujourd'hui chez Dassault Systèmes. Elle garde une réflexion comparative entre le fonctionnement des deux sociétés, qu'elle connaît bien par expérience et qui diffère).

Qu'est-ce qui fait en effet cette fascination pour Marcel Dassault et qui suscite dévotion, fierté d'appartenance et un lien solide assimilé à des liens de famille? Quelle spécificité, quelle singularité sont celles de Dassault? C'est ce à quoi nous allons répondre dans la prochaine partie

4.1.2. Dassault Aviation, microsociété médiévale

La fascination est habituellement un phénomène relié à des personnes charismatiques. Indépendamment du charisme, que l'on définit comme un don magnétique et qui n'apporte pas grand-chose à la connaissance, comme le fait remarquer Alex Mucchielli, il est également, dit-il en convoquant Jean Baechler (1937, professeur sociologue à la Sorbonne) :

« une relation entre un homme ayant des qualités particulières d'expression et de représentation et d'autres hommes qui le reconnaissent dans son "charisme" (c'est-à-dire dans son aptitude à l'influence) parce qu'il représente une synthèse prestigieuse et stylistiquement admirable à leurs yeux, de l'ensemble de leurs valeurs fondamentales » (Mucchielli, 1998 : 90).

Nous reviendrons sur la notion de charisme tout à l'heure. Là, ce qui va pour autant nous intéresser, puisque nous pouvons dire, en premier lieu, que Marcel Dassault était charismatique et qu'ensuite, son fils Serge Dassault a su préserver une part de ce charisme, c'est la façon que ce charisme a de s'exprimer et surtout de circuler.

Le phénomène du charisme induit l'idée d'une transmission, de quelque chose qui passe, pour le dire en termes communicationnel, d'un émetteur à un récepteur en impliquant nécessairement un *feed-back*, pour que le charisme et la fascination puissent naître. Le charisme, pour qu'il induise une fascination, est en réalité un phénomène de transmission qui a bien lieu, qui engage un *feed-back* entre les différentes strates sociales de l'entreprise. Le succès d'une personnalité charismatique, qui circule jusqu'à s'imposer dans les murs et les esprits des acteurs de l'entreprise, révèle une fluidité communicationnelle. Ce qui signifie qu'au contraire, dans les entreprises atteintes par les « pathologies de la communication », le phénomène charismatique et de transmission est soit totalement absent, soit sclérosé.

Dans le cas de Dassault, le fait que Marcel et Serge soient reconnus comme des personnalités charismatiques, fait appuyé par des souvenirs ou des anecdotes, montre que les mouvements communicationnels sont fluides, aussi bien de manière descendante, qu'ascendante et transversale. La transmission de cette culture Dassault se joue particulièrement dans les mouvements descendants et transversaux. Pour les flux descendants, nous résumerons cela, d'une part, par l'idée d'une accessibilité du patron qui, à l'époque, faisait partie du personnel et n'hésitait pas à aller dans les ateliers pour y rencontrer ses employés; d'autre part, par le choix d'une communication à tendance fortement narrative, qui sait toucher, émouvoir et faire écho au personnel qui l'entend, la lit, la voit pour ensuite la ressentir à travers les murs même de l'entreprise. Les biographies, le développement d'un service de communication institutionnelle relève du récit et de l'historicisation de la vie de l'entreprise et de son fondateur, ce qui a pour finalité d'amener les employés à un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise et à s'approprier son histoire. Comme le corrobore Nicole D'Almeida dans son ouvrage sur *Les promesses de la communication*:

« les récits d'entreprises mettent en scène une communauté d'expérience et d'appartenance, ils proposent à chacun un mode d'être communautaire » (D'Almeida, 2007 : 100).

Elle rappelle également l'importante composante, pouvant expliquer cette force de contagion, que constituent le charisme, mais aussi, indirectement, l'effet *Tous en vol* chez Dassault. Il

s'agit de celle que Max Weber nous rapporte en introduisant une dimension émotionnelle, une charge affective importante qui accompagne les récits et qui a accompagné cet esprit familial ou communautaire chez Dassault, qu'elle se rapporte à l'avant comédie musicale, avec la contagion du charisme de Marcel Dassault ou à l'après, avec de nouveaux leaders charismatiques éveillant d'autres envies.

En revanche, comment se traduit cette vitalité des mouvements transversaux ? Qu'est-ce qui favorise cette « santé » de la communication transversale, laquelle est particulièrement époustouflante chez Dassault ?

Pour répondre à ces questions, il faut s'intéresser à un lieu clé dans l'entreprise, dans lequel viennent se cristalliser ces mouvements et rapports transversaux. C'est en effet le Comité d'établissement (CE) de Dassault qui joue un grand rôle dans cette transversalité. Je me permets un bref rappel historique de ce qu'est un CE. Le CE est une instance représentative du personnel qui a été instituée depuis l'ordonnance du 22 février 1945 et la loi du 16 mai 1946. Le CE se compose du chef de l'entreprise, des représentants élus des salariés et des représentants syndicaux. Juridiquement, l'instance est assignée à un rôle à la fois économique et social. Mais ce qui va faire l'originalité de ce type d'instance, par ailleurs obligatoire dans toutes les entreprises de plus de cinquante salariés, c'est son rôle culturel. Si les objectifs d'un CE étaient à l'origine de permettre au personnel d'avoir son mot à dire dans la gestion économique et sociale de l'entreprise, c'est ensuite et surtout dans son aspect culturel et sportif que celui-ci exercera une influence importante dans l'entreprise, sur ses résultats et sur le mieux-être des acteurs qui pérennisent l'entreprise. Chez Dassault, la particularité et le point fort se situent nettement dans l'abondance et la grande diversité des activités culturelles et sportives offertes : environ quatre-vingt-sept sections ouvrent à toutes ces activités !

« Notre Comité d'établissement à Saint-Cloud est une structure unique en termes d'activités sportives, culturelles et de loisirs. Il est important par le nombre d'activités et services proposés. Un grand nombre de salariés aiment s'y retrouver pour pratiquer ensemble de multiples activités ¹⁰¹. »

C'est justement dans cette grande spécificité et variété que l'on trouve chez Dassault qui a suscité toute notre attention pour répondre à nos interrogations. En outre, ce qui a permis au CE de nourrir une telle richesse et une telle dynamique dans les activités et services qu'il

propose, c'est qu'au lieu que le montant des subventions ne représente, comme pour la majorité des CE, que 3 % de la masse salariale, celui-ci représente 5 % de sa masse salariale. Ceci n'est pas négligeable et donne de grands moyens pour investir dans ce champ (du loisir, de la culture, du sport).

C'est à partir de la pause déjeuner, que le lieu s'anime, les bureaux se vident pour la plupart, même si quelques uns préfèrent y rester pour continuer à travailler. En effet, midi passé à Saint-Cloud, on commence à apercevoir du monde sortir, marcher seul, par deux ou plus. On entend des bribes de discussions, on peut même entendre rire par instants, une assurance se lit en chacun marchant d'un pas sûr et décidé vers d'autres lieux. La plupart vont à la cantine, quelques rares autres choisissent de manger et boire un verre dans l'un des cafés du coin. Ils longent la route jusqu'au rond-point et s'installent à la terrasse lorsque le soleil peut régner en maître dans le ciel. On n'y mange pas de la grande gastronomie, mais l'ambiance est conviviale et on se retrouve comme dans ce célèbre « Café du Commerce » inventé par Marcel Dassault.

Pour ceux qui choisissent la cantine, après quelques échanges entre plusieurs d'entre eux, ils sont contents d'y manger, arguant, non sans une certaine fierté, qu'ils y ont encore de vrais cuisiniers. Cette cantine est le lieu où l'annonce du projet de comédie musicale a pris son envol. C'est ici que les gens ont eu l'écoute, la réceptivité la plus accrue, lorsque les deux leaders ont proposé l'initiative et l'ont ouverte à tous les curieux.

Du calme à la vie. Dehors, dans la cantine, dans les bars, les snacks et surtout dans le CE, il y a du mouvement, de l'agitation, une énergie débordante tangible dans l'air de cet établissement. À l'entrée, un concierge ouvre la porte aux seuls ayants droit. À l'intérieur, on ne peut pas ne pas remarquer l'aquarium qui orne les murs, près des machines à café. Ascenseur ou escaliers ? On essayera les deux, mais cela signifie que l'établissement est important et que nous allons entrer dans différents espaces. Au 2^e étage, les bureaux du CE, une bibliothèque, une vidéothèque, une discothèque. On voit sans arrêt, entre midi et quatorze heures, de nombreux va-et-vient ; il y a de l'affluence, des éclats de rire, des paroles un peu partout. Si on descend, on entre dans une sorte de caverne d'Ali Baba ; on pressent qu'ici beaucoup de choses se passent. C'est l'univers des *Mille et une Nuits*, l'univers des récits qui

¹⁰¹ Citation que l'on peut trouver sur le site du CE Dassault et qui reconnaît leur exceptionnelle richesse culturelle et sportive. Source : http://www.ce-dassault-stcloud.com/le-ce/fonctionnement-du-ce/presentation-du-ce (consulté le 11 juillet 2012).

s'inventent, se chevauchent, se battent et débattent. C'est le lieu de l'imaginaire (individuel et collectif) qui s'élève dans ce sous-terrain. « Être au bon endroit », écrivait Mihaly Csikszentmihalyi, comme condition capitale à la créativité, là où les échanges seraient denses et passionnants. Caverne, parce que dans ce sous-terrain, se cachent et se construisent de précieux trésors, générateurs de liens sociaux et d'espaces potentiels. Mille et une Nuits, parce que des récits, des mythes, des légendes s'écrivent, se transmettent, instruisent et animent non seulement les lieux, mais aussi « les personnages » de ces lieux. Sous-terrain, mais pas seulement : tout en haut aussi, terrasse avec salle pour les amoureux de la généalogie, 2° étage, escalier D. Par quoi commencer ? On s'y perd, dans toutes ces artères de la vie humaine.

Puis à tous les autres étages restant et au sous-sol, on peut voir différentes portes, avec un écriteau précisant à quel « univers » nous pouvons accéder. On dénombre jusqu'à quatre-vingt-sept univers différents qui sont proposés à la seule condition d'être employé chez Dassault¹⁰², des univers centrés plus sur la découverte de la nature¹⁰³, le sport¹⁰⁴, la culture¹⁰⁵ ou encore un cocktail de tout cela. Et ce n'est pas tout, cette caverne du sous-sol ouvre une porte à laquelle on ne s'attend pas, une porte où animation et festivité sont au rendez-vous. En l'ouvrant, on découvre une salle de spectacle équipée avec du matériel pour la régie, le son, les lumières, une scène... Nous voilà dans l'antre même de cette étonnante caverne.

Les lieux sont animés, les mouvements sont incessants. Chaque univers est un lieu de mouvements. Des sons s'en dégagent, les lumières sont allumées à leur maximum, parfois même, selon les jours, si un événement est organisé, les lumières sont élaborées, adaptées au contexte. On a l'impression d'être projeté dans l'animation de la société médiévale, avec néanmoins l'anachronisme des habillements, des activités, des dispositifs techniques. En bref, le CE de Dassault Aviation donne l'impression d'une microsociété médiévale où les loisirs, l'art, la culture, le sport, l'humain sont placés au cœur de la vie et viennent s'imbriquer dans

¹⁰² Les employés en contrat à durée déterminée ont un accès un peu plus limité que ceux en durée indéterminée.

¹⁰³ Apiculture, aquariophilie, astronomie, géologie, chasse, pêche...

¹⁰⁴ Aviron, athlétisme, badminton, ball-trap, bowling, boxe française, cyclotourisme, escalade, fitness, football, golf, gymnastique dansée, gymnastique, haute montagne, hippisme, musculation, natation, pétanque, planche à voile, plongée, randonnée, relaxation, relaxation instrumentale, roller, hockey, rugby, ski alpin, ski de compétition, ski nordique, squash, tai-chi, tennis de table, tir à l'arc, tir à la cible, triathlon, volley-ball, yoga et centres sportifs.

Ateliers musicaux, piano, beaux-arts, théâtre, loisirs créatifs, bricolage, jardinage, broderie, loisirs électroniques, maquettisme, train miniature, oenologie, Philatélie, rétromobile, capoeira, claquettes, danses

le travail. L'*otium* est à son paroxysme, il circule abondamment dans les artères du CE et des hommes. Tout ce petit monde, tout ce lieu nous fait oublier que nous sommes bien dans le monde de l'entreprise. Tout le monde semble ensemble, des groupes se créent et cela rejaillit dans la société. On parle même, dans un des témoignages, de « compagnonnage chez Dassault Aviation », de solidarité, d'« un esprit où tout le monde s'y met et apporte son truc » (Martine, ingénieure DS et anciennement DA).

À l'instar de la société médiévale, décrite dans notre première partie, Dassault Aviation est immergée dans un monde où on est parvenu à imbriquer le loisir dans le travail. L'alternative d'un CE est de toute évidence capitale, mais ne suffit, car certaines entreprises peuvent avoir des CE peu dynamiques, où les activités sont limitées, les moyens également et les affluences beaucoup moins importantes, puisque peu d'animation et d'événements ou de loisirs attractifs.

C'est pourtant ici que les meilleures transmissions se font, que le fluide transversal, ascendant, descendant coule à flot, même s'il reste difficilement mesurable. Comme le montre José Frèches¹⁰⁶ en 2005, dans son livre *Art et Compagnie, l'Art est indispensable à l'entreprise en 2005*, toute tentative d'introduire l'art dans le monde des affaires peut être fructueuse sur le plan communicationnel et relationnel dans les entreprises. La culture, l'art est un

« [...] temps indispensable de détente et de respiration pour réactiver la flamme du quotidien et rappeler l'identité tout simplement qui rassemble des corps de métiers, de compétences, des personnalités. Ces temps forts de la communication interne participent à forger une identité collective en même temps qu'ils ouvrent souvent un dialogue impossible dans d'autres circonstances parce qu'il s'y échange des émotions et des expériences uniques en leur genre, qui n'ont aucun autre lieu d'expression » (Frèches, 2005 : 174).

C'est dans ce CE que s'est, au fond, constitué le berceau de la comédie musicale. La particularité de la créativité, c'est que plus celle-ci est alimentée, plus elle est capable de faire émerger et de faire explorer les hautes sphères de l'infini et de l'inconnu. Comme nous venons de le dire, la richesse de ce qui s'y passe, s'y noue et s'y dénoue reste difficilement mesurable, mais n'est pas complètement invisible. L'idée de la comédie musicale n'est

latines, rock'n roll, généalogie, histoire, encadrement, bridge, jeux de stratégie, photo club, caméra club, vidéothèque, discothèque, bibliothèque.

269

-

qu'une suite logique. Beaucoup indiquent que celle-ci n'est pas un hasard. Elle est indissociable de l'histoire de l'entreprise, de la mentalité de son fondateur, des politiques qui suivirent et de cet espace, cette sorte de troisième lieu mis à disposition des hommes de cette entreprise.

Cette propension à l'art, à la culture, à la nature, aux loisirs de toutes sortes stimule les esprits, éveille les sens, introduit dans une aire de jeu que Winnicott définit comme le lieu de la vie et de la santé mentale. Une aire à l'air ambiant, offrant, comme le décrivait Martine, le regard lointain, « une bouffée d'air, d'oxygène ». Cette créativité atteignant ces hautes sphères continue de faire évoluer les gens qui peuplent cette entreprise, leurs mœurs et leurs mentalités, bien qu'elle joue également le rôle de les transmettre, de les graver dans leurs esprits. C'est cette créativité sans retenue qui a amené à créer un nouvel espace qui n'est ni le CE ni l'entreprise, mais qui reste pour autant une entité sortant de leurs entrailles et produisant de nouveaux fruits à travers cet « accouplement ». Le génie de cet espace est quand celui-ci rappelle à la fois la séparation et la connexion, la présence et l'absence, tout comme le bébé avec sa mère qui, à travers son espace transitionnel et à l'aire des phénomènes transitionnels, parvint à renaître et à construire, dans l'équilibre et non l'aliénation, son identité; lieu de l'acceptation de ce paradoxe qui affranchit chaque fois plus les individus. L'évolution de la créativité repoussant toujours des limites a été de se réincarner à travers un nouvel espace, nommé Aéro Note, et un nouveau phénomène, celui de *Tous en vol*.

Et *Tous en vol* continue d'évoluer dans ce mouvement infini à travers la naissance d'un nouveau projet et une multitude de nouveaux autres projets parallèles. Jean-Luc (consultant depuis plus de vingt ans chez Dassault Systèmes et à l'origine architecte indépendant) a créé l'association Boogaloo chez Dassault Systèmes, invitant à un *Boogaloo festival* de danses de couples, une fois par an, festival interentreprises et permettant de créer de nouveaux liens, audelà de leur propre entreprise. Un espace chaque fois plus ouvert, plus novateur, repoussant chaque fois plus de limites, que la créativité sait inspirer et dépasser par des détours ingénieux et insoupçonnés. Cet autre projet a été inventé, ou réinventé, par un participant de la comédie musicale. Elle est, en réalité, ni plus ni moins que l'apanage de l'esprit Dassault et des activités de son CE. Martine, qui a été la première à nous parler de cette nouvelle initiative de Jean-Luc, laquelle a été mise en place peu de temps après l'aventure de la comédie musicale

¹⁰⁶ Ancien conservateur de musée, énarque et dirigeant d'entreprise, carrière au carrefour de l'art, des affaires et de la communication.

ainsi que le déménagement de Dassault Systèmes à Vélizy. Elle disait avec cette phrase simple, courte mais qui résume le phénomène : « Ça continue » – sous-entendant que l'expérience de la comédie musicale continuait d'exister, d'évoluer et prenait d'autres formes.

Ces « hommes médiévaux » des XX^e et XXI^e siècles ont trouvé, à travers l'alternative d'un CE comme troisième lieu transitionnel et hétérotopique, le moyen de ne pas se laisser enfermer dans une propagande aliénante, celle de l'entreprise. Tout comme cela se faisait de façon naturelle et vitale au Moyen Âge, l'art, la culture, la nature, le sport étaient le lieu de respiration, d'adoucissement des conditions de travail et de vie, mais aussi d'expression, de contestation de la « propagande » religieuse, de transmission d'anciennes valeurs et de construction d'autres, nouvelles. Cet espace médiéval est à cheval entre un monde conservateur, traditionaliste et un monde moderne, novateur. Chaque espace doit pouvoir créer ces « contre-espaces », comme le mentionne Michel Foucault.

« On vit, on meurt, on aime dans un espace quadrillé, découpé, bariolé [...]. Or, parmi tous ces lieux qui se distinguent les uns des autres, il y en a qui sont absolument différents : des lieux qui s'opposent à tous les autres, qui sont destinés en quelque sorte à les effacer, à les neutraliser ou à les purifier. Ce sont en quelque sorte des contre-espaces. Ces contre-espaces, ces utopies localisées, les enfants les connaissent parfaitement » (Foucault, 2009 : 24).

Ces hétérotopies sont des contre-espaces qui ouvrent à de nouveaux champs du possible et évitent d'enfermer les hommes dans un mode de fonctionnement, de penser et de dire unique et indigent. Dominique (ingénieure DA) tente même de nous faire comprendre son ressenti dans la société Dassault Aviation et, non sans difficulté pour rendre ce sentiment intelligible et accessible, elle en arrive à comparer sa société à la société du Moyen Âge :

« [...] mais... il y a une hiérarchisation très poussée chez Dassault. C'est très féodal. Par exemple, en réunion, il y a des places plus ou moins réservées, sans que ce soit dit. [...] On a en plus une sorte de majordome qui arrive avec un plateau doré et offre un café qu'à ceux qui sont bien placés. C'est vraiment très féodal, archaïque, on se croirait presque au Moyen Âge. J'ai pas assez de connaissance en sociologie ou en psychologie pour mettre des mots sur ce que je ressens et je vois, c'est très marrant... »

Au fond, ce n'est pas la hiérarchisation qui rend la lutte des classes violente et toxique, c'est davantage la fermeture de ces contre-espaces, réduits souvent à une simple évasion, ces aires transitionnelles qui peuvent avoir un rôle central et régulateur des rapports de domination et

de soumission, puisqu'elles permettent, d'une façon détournée, de contester cette pensée unique, indigente et propagandiste.

Pour finir, indépendamment de cet espace ouvert, transitionnel et hétérotopique, rappelons l'importance du corps acteur, très présent dans la société du Moyen Âge. Il en va de même chez Dassault, qui montre de grandes similitudes avec cette ancienne époque médiévale. C'est au cœur du CE que le corps s'exprime véritablement, quand le travail demande à l'inverse de faire preuve de contenance et d'intérioriser nombre de conventions, de codes sociaux. Le corps est contraint de parler le moins possible, si ce n'est pour aller dans le sens de la production. Le corps ne doit bouger que pour produire, et quand bien même beaucoup de mouvements lui échappent, ils restent minimes comparés à la volonté des corps humains de s'exprimer. Dans cette caverne, les expériences sensorielles sont au contraire prioritaires et décuplées (olfactives, visuelles, auditives). Rappelons-nous de l'ambiance médiévale et de ses sons, ses odeurs, ses images en mouvement. L'expression du corps est alors privilégiée, les anciens codes résorbés. Nos témoignages font bien ressortir, souvent, de la part des interviewés, aussi bien leur expérience de la comédie musicale que leur vécu dans le quotidien au travail. Ceci amène au regard de l'autre, qui se modifie et qui mène à plus de tolérance, d'ouverture et d'acceptation de l'autre dans son ensemble, et non pas uniquement dans sa fonction sociale. « Les personnalités se révèlent par le jeu, alors que le travail est plutôt carré et codifié », nous livrent Brigitte (ingénieure DA) ou encore Maryline (employée aux Ressources humaines chez DA), qui appuient cela en expliquant que les entreprises créent parfois un espace où des réunions ont lieu et où on demande aux gens de s'exprimer d'une certaine façon, en oubliant un peu ces codes ; or, cela ne se fait pas sur commande et de façon réglementée. Dominique (ingénieure DA) nous fait également ressentir le poids de ces codes lorsqu'elle compare l'organisation Dassault à une organisation médiévale.

Sens et expression du corps, dans ces espaces, sont prioritaires pour échanger, partager, transmettre. Alex Mucchielli cite François Roustang (1923, philosophe, psychanalyste et adepte de l'hypnose) pour parler du phénomène d'influence entre les individus. C'est tout ce langage du corps, ce non-verbal qui va avoir un impact sur les uns et les autres et exercer un certain pouvoir (sans virer nécessairement à la manipulation et à l'instrumentalisation).

« [...] "le sol" de la communication humaine est constitué d'un ensemble d'éléments extralinguistiques inconscients, perceptibles par l'intermédiaire de diverses formes de la gestuelle, de manifestations de la sensibilité et de l'imagination » (Mucchielli, 1998 : 91).

C'est en cela que le CE ne peut plus être vu comme un simple lieu de distraction et d'évasion, mais comme l'antre des relations humaines, où différents enjeux, communicationnels, sociaux et humains, se jouent et où l'influence des uns et des autres dans de tels milieux se trouve exacerbée.

4.1.3. Métaphore de l'hélice

« Il nous faut prendre la mesure des ressources qu'offre la métaphore, c'est-à-dire en saisir la puissance cognitive et les limites de l'applicabilité.[...] Je présuppose donc ici qu'il y a, en matière de sociologie, une puissance cognitive des métaphores. On pourrait aller encore plus loin et estimer, comme Richard Harvey Brown, qu'elles sont une pièce essentielle de l'esthétique cognitive dont la sociologie a besoin. » (Trépos, 2011 : 144.)

La société Dassault est née d'une première invention de Marcel Dassault, qui est l'hélice Éclair. Marcel Dassault n'invente pas l'hélice à partir de zéro, nous l'avons précédemment vu, celle-ci reste une invention qui s'inspire de choses existantes, ressemblantes, mais encore différentes. Le fondateur de la société avait compris qu'une invention n'est pas nécessairement quelque chose de complètement surnaturel qui sortirait de nulle part et n'aurait aucune première origine. Dans un souci de concurrence, surtout de la part des Américains, une étude a été faite sur le fonctionnement de Dassault, concurrent redouté. Voici ce qu'en dit le général James Fergusson, en 1970, et que Claude Carlier relève :

« Le secret est de construire sur ce qui est connu, démontré, fiable. En ce qui concerne Dassault, cette méthode marche excessivement bien et il est probable que nous verrons des chasseurs Mirage [avions créés par Dassault] dans plus de forces aériennes mondiales que nous le souhaiterions en réalité¹⁰⁷ » (Carlier, 1992 : 289).

L'hélice est un appareil de traction ou de propulsion, autrement dit, elle permet à un corps de se mouvoir dans un espace, d'avancer en étant poussé ou tiré. Ce sont ces mouvements qui créent une énergie et c'est avec cette énergie qu'un déplacement peut s'opérer dans l'espace environnant. L'hélice tourne dans un fluide et fait bouger également ce fluide. Concrètement, l'hélice d'un avion fonctionne avec un moteur qui fait déplacer l'engin dans un fluide et, en même temps, active le mouvement du fluide; ces mouvements générateurs d'énergie, de force, permettent alors à l'avion de se déplacer dans l'air (fluide). L'hélice a cette capacité de

-

¹⁰⁷ Général James Fergusson, cité dans *Interavia*, octobre 1970, p. 1255.

transférer ou de capter l'énergie, d'être génératrice ou réceptrice de ces énergies dans un fluide dont elle favorise également le mouvement.

Sans devenir spécialiste du fonctionnement de l'hélice ou même des avions, ni même encore d'entrer dans des descriptions trop techniques, il n'est malgré tout pas inintéressant de considérer le rôle et le fonctionnement d'une hélice. Car si nous prenons en considération l'usage des symboles, des images ou des métaphores utilisées par les hommes pour exprimer les choses, nous pouvons également abonder dans ce sens et enrichir nos réflexions en en créant d'autres. Au fur et à mesure que nous avons analysé le terrain et que nous l'avons articulé avec nos théories et concepts sur la créativité, l'hélice nous est apparue comme à la fois un symbole et une métaphore révélatrice de tout le fonctionnement de la société Dassault, et particulièrement du CE, lequel peut se poser comme un lieu hélicoïdal, dans ce sens qu'il joue pleinement le rôle d'une hélice. Il génère et transfère une énergie, transforme par le mouvement le fluide en énergie et permet sa diffusion dans l'espace. Cette première invention de Marcel Dassault est le fonctionnement qui va conditionner tout l'esprit, la mentalité Dassault. Mihaly Csikszentmihalyi appelle cette énergie, que l'hélice génère, capte et propage, le *flow*, c'est pour cela qu'une telle notion est pertinente pour parler du processus créatif. Nous verrons cela plus en profondeur par la suite.

Notons au passage qu'hélice vient du grec *helix*, qui signifie « spirale ». Le symbole du CE de Dassault Aviation forme une sorte de spirale avec, en bout, une flèche. Cette image, censée représenter au mieux le CE de la société, qu'elle évoque de manière consciente ou inconsciente cette sorte de spirale, évoque avec subtilité en tout cas ce travail de l'hélice, générateur d'énergie. Une autre particularité, non sans importance, est à souligner dans le choix de cette métaphore. On trouve, dans le mouvement que fait une spirale, toujours cette sorte de courbe aux nuances diverses, mais qui s'éloigne du centre tout en y prenant appui et en tournant tout autour. Ce mouvement générateur d'énergie représente par excellence les mouvements internes de l'entreprise, qui partent de Marcel Dassault comme le centre de cette spirale, mais aussi le début, le commencement par l'invention de l'hélice, pour s'en éloigner, ou, d'un point de vue psychanalytique, pour s'en affranchir et s'émanciper. La comédie musicale est une des forces parmi d'autres, mais une des plus importantes qui aient eu lieu dans l'entreprise Dassault et qui soient parties d'une autre spirale, celle du CE, pour dépasser le paradoxe visible dans l'entreprise, qui est celui de la centralisation et en même temps, de la liberté.

Nous rétablissons d'emblée le problème des injonctions paradoxales par l'alternative des lieux de loisirs, de culture, d'art et de sport, etc., naissant au sein du travail tout en étant à l'extérieur, dans un entre-deux.

« On peut le redire : le moteur (l'hélice ?) de tout cela, c'est bien notre passion commune, celle-là même qui a permis que tout s'envole, « Tous en vol ! », même les rêves les plus fous » (Communiqué de presse du 8 février 2007).

4.2. Les ingrédients du projet

4.2.1. Du berceau aux leaders charismatiques

Nous avons vu combien le charisme de Marcel Dassault avait un impact sur la société, ses employés et la mentalité qui y règne encore aujourd'hui. Car, rappelons-le et comme le corroborait Serge Dassault lorsqu'il dut prendre la succession de l'entreprise de son père en 1986 :

« on ne change pas une culture de cinquante ans en quelques années » (Carlier, 2002 : 214).

Or, l'un des principaux ingrédients de la réussite du projet ambitieux et insolite de la comédie musicale réside dans ce charisme intensément présent également chez ses instigateurs, cette notion de charisme, à laquelle Max Weber s'était confronté en établissant une théorie du charisme. Comme le fait remarquer Hans Joas dans son ouvrage sur La créativité de l'agir, la notion aurait mérité un intérêt particulier dans ce sens qu'elle permet d'esquisser un modèle plus large que le modèle rationnel ou normatif, mais aussi et surtout que celui de l'agir. Certes, la théorie du charisme joue un rôle patent dans la sociologie de la domination, mais ce n'est pas ce qui nous intéresse pour comprendre le caractère des leaders de *Tous en vol*.

M. Weber définit le charisme comme :

« [...] toute l'activité "traditionnelle" et d'importants aspects du "charisme", en tant qu'ils constituent le germe d'une "contagion" psychique et par là l'agent d'une "excitation sociologique au développement" sont très proches, à travers d'imperceptibles transitions, de ces processus qui ne se laissent appréhender que sur un plan biologique, et qui ne sont ni intelligibles ni explicables. » (Joas, 2007 : 54.)

Les dépliants créés dans le cadre de cette aventure, ainsi que certains interviewés parlent également de « contamination » ou encore « d'enthousiasme communicatif ». Toutefois,

comme le souligne Hans Joas, la définition de Max Weber peut nous laisser perplexes et ne nous avance pas vraiment pour expliquer justement ce phénomène. Même s'il est intéressant de dire que ce phénomène contamine et suscite une sorte d'« excitation sociologique au développement », cette définition ne s'intéresse en effet pas aux caractères des individus pour mieux définir une théorie de l'action, or, c'est là que se situe le début de la compréhension de l'ensemble d'un tel phénomène contaminateur.

« Il ne s'intéresse pas aux questions relevant d'une théorie de l'action : il analyse ni le caractère particulier de ces personnes, ni les situations dans lesquelles elles se voient attribuer lesdites qualités, ni les rapports d'interaction entre les personnalités charismatiques et leurs disciples, ni les besoins de collectivités poussées par la "soif du charisme" [...]. » (Joas, 2007 : 55.)

C'est pourtant le point de départ et c'est ce que nous allons décrire.

L'idée part de trois personnes, une femme, Joëlle, et deux hommes, Jean-Louis et Gilbert. Joëlle ouvre ses sens, exprime sa sensibilité, ses rêves, observe le fonctionnement de la société, pressent quelque chose, puis renaît en elle cette volonté de projeter ses rêves passés dans la société Dassault. Elle nous explique qu'elle est partie avec un ami pianiste professionnel pour suivre son âme d'artiste, ce qu'elle qualifie de « parenthèse » de deux ans. Car sa « passion, c'est le spectacle et la chanson ». Mais elle réalise un jour qu'elle doit « mener maintenant une vie plus sérieuse, une vie normale avec un travail », faire comme tout le monde, suivre cette « norme » − comme si l'art ne pouvait être un travail, puisqu'il ne trouve son essence qu'à travers le plaisir et la passion □. Cette représentation du travail rappelle celle du Moyen Âge, où les artistes, les nobles et le clergé n'étaient pas considérés comme des gens qui travaillent, tant l'*otium* constituait la base de leur propre « travail ». Joëlle est fermement décidée à se « ranger » derrière cette norme, elle trouve un poste en tant qu'infirmière chez Dassault. Arrivée dans la société, dès la première semaine, elle réalise cette merveilleuse ruche et fibre culturelle qu'on trouve chez Dassault.

« En fait, je suis arrivée chez Dassault. Une semaine après, y avait journée portes ouvertes du CE et y avait un tract qui disait « Si vous êtes musicien, chanteur, etc., venez dimanche », et donc voilà, j'ai trouvé ça extraordinaire de voir qu'il y a une salle de spectacle, des musiciens, des chanteurs, etc. Et moi qui voulait fermer vraiment... enfin, ne plus côtoyer ça, quoi... comme quoi, le destin ».

Une certaine émotion, énergie, passion se dégage lorsque Joëlle nous décrit cette rencontre avec son « destin », pour reprendre ses termes. Au départ :

« c'était plus une aventure artistique, c'était personnel et c'est vrai que j'avais envie de partager, mais j'ai pas mesuré après ».

Elle est partie ensuite à plusieurs reprises dans la salle de spectacle écouter chants et musiques, puis il y a eu la Fête de la musique... L'exploration de cette ruche s'est ainsi poursuivie, Joëlle se laissant de plus en plus guider par ses émotions, et ses observations semblent faire écho à sa sensibilité.

« Je ne pensais pas que j'allais me retrouver dans un milieu où il y a beaucoup de gens qui ont cette fibre artistique ».

Ce qui l'amène un jour à proposer à Gilbert, presque « naïvement » : « Et si on faisait une comédie musicale ? » Elle parle de Gilbert comme d'une « fameuse personne qui tient un rôle important dans tout ce qui est culturel, artistique ». Gilbert lui répond spontanément : « Ben t'as qu'à l'écrire ! » Joëlle ne se sent pas capable d'assumer un tel travail, par manque d'expérience et de temps. Cette notion du temps qui lui manque, par ailleurs, est revenue régulièrement dans ses propos, comme un leitmotiv. Car l'inspiration demande du temps et elle nous exprime le regret de ne pouvoir « accoucher » de ce qu'elle ressent en elle, par manque de temps.

Joëlle résume son rôle ainsi :

«Je n'ai pas fait grand-chose, si ce n'est d'avoir eu l'idée. [...] Je pense que c'était plus pour motiver les gens sur le plan artistique, mais sinon, après, tout ce qui a été fait, c'est Gilbert et Jean-Louis... Et après, tout s'est enclenché. »

Joëlle est à considérer comme le berceau de l'idée, du projet dans lequel d'autres phénomènes sont venus se greffer.

Audition de professionnels, recherche de sponsors, gestion, encadrement, logistique, motivation... C'est ici qu'interviennent nos deux leaders charismatiques, Gilbert et Jean-Louis.

« Et puis un jour, il avait fait des recherches de professionnels de la mise en scène, etc. et tout s'est mis en place avec le troisième luron, Jean-Louis » (Joëlle).

Marcel Dassault était très attentif au recrutement de son personnel, très présent et accessible :

« Henri Déplante s'est senti très motivé par l'attitude de son patron : « Cette présence journalière auprès de nous, assortie d'une permanence dans la ténacité et dans

l'effort ont été contagieuses. Elles ont développé un esprit d'équipe exemplaire auquel il a pu faire appel sans réserve, les faits l'ont démontré. » ¹⁰⁸ » (Carlier, 1992 : 50-51.)

Il ne pouvait pas ne pas y avoir de personnes charismatiques dans le personnel de Dassault et cette contagion dont parle Henri Déplante pouvait également révéler le charisme de certains acteurs de l'entreprise; c'est le cas pour Gilbert et Jean-Louis. Personne n'ose prétendre l'inverse et tout le monde les décrit comme deux personnes impressionnantes, bien que chacun ait apporté sa pierre à l'édifice, en fonction de ses moyens, de ses capacités et surtout de ses envies. Certains se sont investis davantage par rapport à d'autres, mais tous les participants ont mis quelque chose d'eux-mêmes, et ce, de façon intense. Pour autant, les mots évoquant l'étonnement, l'admiration, la fascination et les profondes inspirations qui montrent « un sans voix », les expressions époustouflées sont particulièrement destinés à ces deux personnages et, tout à la fois, au collectif. Le charisme est-il une force intrinsèque non maîtrisable et non maîtrisée ? Est-ce un talent inné dont on ne peut débattre ?

Difficile de répondre de façon tranchée à cette dernière question, car il y a bien quelque chose qui est de l'ordre du talent, du génie dans le charisme. Mais en même temps, il n'est pas encore démontré que cela soit inscrit dans les gènes des individus s'ils sont potentiellement prédéterminés à être ou à ne pas être des « leaders charismatiques ». Il y a, dans le charisme, ce paradoxe qui nous permet, comme Alex Mucchielli l'indiquait, de ne pas rejeter cette idée de magnétisme dans le charisme, tout en ne se résignant pas à un phénomène inexplicable et inintelligible. Il est, selon nous, possible d'en éclairer le phénomène par certains traits qui se développent chez des individus en fonction de leur environnement, de leur parcours, de leur talent (inné) et de leurs compétences (acquises).

« On sait, par ailleurs, que M. Scheler a évoqué ce "supplément de personnalité" sous trois aspects différents : le saint, le génie et le héros, lesquels personnages sont des modèles porteurs de valeurs humaines fondamentales. » (Mucchielli, 1998 : 90.)

C'est ici que nous trouvons un éclairage au charisme de ces deux individus. S'ils ne sont ni saint ni héros, ils sauraient être capables de révéler des caractéristiques se rapprochant du « génie » pour reprendre M. Scheler et cela était également le cas pour Marcel Dassault. Toutefois, nous pouvons aussi rattacher, chez Marcel Dassault, la notion d'héroïsme qui rappelle son douloureux parcours durant la shoah. Sans insister sur cette remarque, nous souhaitons nous recentrer sur cette citation qui apporte la principale explication au charisme

-

¹⁰⁸ Entretien d'Henri Déplante avec Claude Carlier.

qui semble irradier des deux hommes et qui a été démontré également dans le succès de *Tous* en vol. En eux se sont cristallisées des pratiques et une logique qui diffèrent de celle d'une entreprise, et cette cristallisation s'est faite à travers l'expression d'une histoire commune, mais aussi et surtout de valeurs, valeurs avant tout humaines. Nous tenons là une des clés de la réussite de ce projet et c'est pourquoi la terminologie « projet » se résorbe, au fil des entretiens, pour laisser les notions « d'aventure humaine » ou « d'expérience » se substituer à elle. Aussi, on peut même se demander si ces valeurs ne sont-elles pas l'une des conséquences de leur goût prononcé pour les arts et en particulier pour la musique et le jazz ?

« Au travers des représentations sous-jacentes se font jour des explications psychologistes et des injonctions quant à la performance de la personne, ses propriétés individuelles, renvoyant à « une intériorité », un mystérieux « savoir-être », explications que l'on retrouve à propos des métiers de contacts (Weller 2002a; Buscatto, 2004a). C'est d'autant plus vrai pour les artistes, comme les musiciens de jazz (Buscatto, 2004b), pour lesquels l'originalité, l'expression de « soi », de sa « personnalité » sont érigées en véritables valeurs dans les discours » (Buscatto, Loriol, Weller, 2008 : 142-143)

Enfin, au même titre que Hans Joas, nous pensons, au fond, que les théories wébériennes du charisme sont insuffisantes pour expliquer le phénomène. Notre étude empirique nous a amenée à nous rapprocher davantage de la pensée américaine classique (d'inspiration républicaine) où :

« les grands personnages sont envisagés ici comme des novateurs qui ont su exprimer de manière créative une disposition collective. Selon cette conception, l'individu novateur s'écarte des vues traditionnelles dans le domaine cognitif ou normatif, mais il déploie des arguments pour gagner d'autres personnes à sa nouvelle vision du monde. La collectivité peut rejeter ou au contraire accepter ces arguments. Le fait décisif est qu'on admet ici une relation discursive entre l'innovateur et la collectivité » (Joas, 2007 : 57).

Les personnes charismatiques ont cette capacité à apporter de nouvelles valeurs, de nouvelles normes et à les soumettre à de nouvelles pratiques communicationnelles démocratiques. Nous commençons à voir plus clair sur cet ensemble qui a fait le succès des leaders, mais aussi de la comédie musicale.

4.2.2. Nouvelles logiques, nouvelles pratiques

Un berceau est un lieu où quelque chose se dépose, quelque chose dans un état encore brut, pré-embryonnaire. On présente ce berceau au contenant brut, qui ne ressemble à rien que les

yeux puissent immédiatement déceler, mais c'est l'esprit tout entier, avec ce qu'il contient d'imagination et de *pathos*, qui mobilise les sens afin de capter, à travers ce contenant préembryonnaire, une belle forme, un beau visage. Deux esprits (Gilbert et Jean-Louis) se sont rencontrés pour tenter de restituer à d'autres leur vision de ce visage lumineux, dans lequel tous ceux qui seront parvenus à partager cette vision s'incarneront.

Nous dirons d'une façon analogique que le projet a pris ainsi naissance et est devenu l'œuvre d'un collectif de 160 collègues de travail. Ce projet a fonctionné, car il a, d'une part, très vite intégré une logique autre que celle de toute entreprise et, d'autre part, que cette autre logique menait à d'autres pratiques, ce qui ne signifie pas pour autant qu'aient été effacés les compétences et les savoir-faire utilisés dans le cadre du travail. Au contraire, tout est mobilisé dans le but de vivre l'expérience, ce qui est connu et inconnu de soi et avec les autres.

La logique de l'entreprise se résume naturellement à faire du profit et à être pérenne, alors que *Tous en vol* est à l'opposé de cette logique. La dimension matérielle n'est pas une finalité, mais un moyen d'aboutir à cette expérience. On inverse les deux pôles entre finalité/moyen et moyen/finalité. Ce qui est une finalité pour l'entreprise n'est qu'un moyen pour les participants de *Tous en vol*, et, inversement, l'entreprise peut utiliser ce type d'expériences pour en faire des moyens d'aboutir au profit.

« Ce qui est intéressant dans la comédie musicale, c'est qu'on ne vient pas pour faire de l'argent mais qu'on vient pour quelque chose d'humain. » (Gilbert.)

Cette logique se traduit également par une non-recherche de profit, mais aussi, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, elle n'est pas non plus le lieu de recherche de la gratification. Il s'agit là même d'un des points observés par Mihaly Csikszentmihalyi chez les personnes ayant vécu une expérience optimale. Et on peut même dire que les neufs traits que nous avons décrits précédemment et propres à l'expérience optimale définissent de manière plus précise cette nouvelle logique qui a gagné les participants de *Tous en vol*.

Une logique autre amène à développer également des pratiques autres. Celles-ci se traduisent premièrement par une suppression des rapports hiérarchiques et, deuxièmement, par un décloisonnement de deux formes d'ingénierie : créative et pragmatique.

4.2.2.1. Suppression des barrières hiérarchiques

Parsons invite, à travers les théories qu'il développe dans *The Structure of Social Action*, à dépasser le modèle rationnel en tenant compte de l'importance de valeurs nouvelles.

« Il s'agit pour Parsons de reconnaître la garantie de l'ordre social dans l'existence de valeurs forgées collectivement, et de dépasser le modèle rationnel en tenant compte des facteurs normatifs qui interviennent dans la détermination des fins et le choix des moyens de l'action. » (Joas, 2007 : 24.)

Tout d'abord, l'élément le plus révélateur d'une résorption de ces barrières hiérarchiques a été de nous dire avec une certaine fierté que pour la mise en œuvre du projet, une audition du personnel intéressé a de suite été organisée.

« Ce qui est génial, c'est qu'on a fait des auditions à l'envers, c'était tout l'inverse de la "Star Ac." (Bertrand.)

Nous n'avons pas compris, sur l'instant, ce que cela signifiait, des « auditions à l'envers », mais cela nous a été annoncé comme une découverte, une nouveauté unique que l'ingéniosité des leaders et des participants avait permis de trouver. Nous sommes déjà là dans le processus créatif qui a permis de contourner le problème des rapports de pouvoir et de domination et de favoriser l'émergence de liens solides. Puis nous avons compris, à travers d'autres mots, à travers la lecture de ce projet humain, de cette expérience de vie, qu'il ne pouvait en être autrement, c'était cette propension à s'ouvrir qui l'avait rendu fédérateur. Cette ouverture faisait partie des nouvelles valeurs humaines que les leaders, doublés de leur charisme, ont tenté de communiquer, de transmettre. L'une des grandes valeurs qu'il fallait respecter et que dès le départ Gilbert et Jean-Louis défendaient, c'était que personne ne devait être exclu, tout le monde avait non pas sa chance, mais le droit à participer au projet et les auditions n'avaient pour seule raison que de faire le bilan des qualités humaines, des compétences, des énergies et de laisser des professionnels de la scène déceler cela. Fabienne Guyon, actrice et chanteuse française, a été recrutée par Gilbert, qui avait assisté à un de ses spectacles, *Swing, swing*.

« Je ne connaissais pas Fabienne mais je l'ai vue dans son spectacle. Swing avait une conception minimaliste, une histoire racontée et pas seulement chantée, c'est pourquoi je l'ai appelée en lui demandant si elle ne connaissait pas quelqu'un... Je ne pensais pas du tout à elle en fait, mais elle s'est proposée, surtout quand elle est venue et a vu l'ambiance. Elle n'est plus repartie. [...] Fabienne a bien senti ce qu'elle pouvait tirer des gens ».

-

¹⁰⁹ Star Académie, émission de télé-réalité sur TF1 qui met en concurrence des candidats de la chanson et qui tente de garder potentiellement les meilleurs des meilleurs.

Bien qu'elle n'ait jamais fait de mise en scène, Jean-Louis et Gilbert lui ont rapidement fait confiance pour déceler le potentiel de ce collectif réuni. Sa mission a été de dégager et d'exploiter toutes ces qualités, ces savoirs, et d'en faire quelque chose, de les transformer, tout en encadrant l'ensemble de ce jeu, de ce travail. Jeu ou travail ? La frontière entre les deux devenait mince, car on ne peut, dans ce cas, parler exclusivement de jeu ou de travail. *Tous en vol* était une hybridation de ces deux formes de faire et d'être. Beaucoup témoignent du fait de s'être redécouverts grâce Fabienne Guyon, ou encore de ne pas avoir eu cette impression de jouer, mais d'être encore plus eux-mêmes à travers ce jeu, ces scènes, ces représentations d'eux-mêmes sous ces formes inconnues et faisant usage de l'art.

« En prenant exemple sur Fabienne, j'ai appris à regarder le côté positif des gens. Ça m'a changé complètement. Comme une sorte de thérapie contre ma timidité. [...] On apprend en fait beaucoup dans la façon de mettre en valeur les gens, de les observer et voir ensuite comment utiliser leur potentiel. [...] Sans Fabienne, sans sa façon de savoir tirer parti des gens, ça n'aurait pas été possible. Elle a eu un petit peu le même rôle qu'un psy, faire ressortir ce qui est refoulé en nous. » (Chantal).

« Fabienne a su utiliser les compétences, les qualités des uns et des autres : ça, c'est ce qu'elle a su bien faire. Car ce n'est en effet pas constructif de mettre en avant les défauts ou faiblesses. Elle a su faire avec les moyens du bord et les impondérables. [...] Fabienne a su expliquer les choses en termes pédagogiques. [...] J'ai découvert un truc que je ne connais pas du tout : la créativité... Quand j'ai vu comme Fabienne ou Peter¹¹⁰ étaient capables de rester créatifs et d'être capables de revenir la seconde même les pieds sur terre. Aspect fou, créatif et à la fois avoir les pieds sur terre et les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. » (Christian.)

Ces deux témoignages résument le rôle des artistes, lequel dépassait, en réalité, un cadre strictement artistique. Ils avaient, en somme, pour mission de réussir à intégrer tout le monde dans un espace créatif, s'ouvrant ainsi à la richesse d'un « capital humain » à partir d'un éveil des sens et d'une sensibilité émotionnelle généralement beaucoup plus développée chez les artistes, condition *sine qua non* imposée par Jean-Louis et Gilbert dès le début, et ce, malgré parfois quelques difficultés ou réticences de certains habitués de la notion de compétitivité ou de rivalité.

_

¹¹⁰ Pierre-Marc Perussel, dit « Peter », chanteur, musicien, comédien, etc., également recruté dans le cadre de la comédie musicale. Il avait pour principale mission d'encadrer l'atelier d'écriture afin d'aboutir à l'écriture intégrale du livret *Tous en vol*.

« On avait dit à Fabienne, on prend tout le monde, à l'exception d'une personne qui n'était pas de l'avis des artistes et qui est partie de sa volonté. Fabienne a dit : "OK". Personne n'a été éliminé! » (Jean-Louis.)

Ce qui confirme cette tendance à ne pas laisser des rapports de pouvoir et de domination se dessiner et même, devrions-nous dire, ce « combat » n'a pas été facile au départ, car certains, et particulièrement des personnes appartenant à la culture de Dassault Systèmes, avaient tenté De procéder à l'exclusion de personnes ne répondant pas aux critères de la performance. Cette culture du meilleur qui doit rester allant de pair avec un esprit de compétition. Mais cette dualité n'a pas duré longtemps, très vite, le charisme des deux hommes a su à la fois convaincre et transmettre l'envie d'un espace ouvert où chacun aurait forcément quelque chose à apporter. Certaines tendances sont ainsi renversées.

« On s'est par exemple battus pour garder tous les niveaux alors que eux [Dassault Systèmes] ne voulaient que les meilleurs dans les groupes de danse, etc. Je me rappelle qu'ils ont même viré des gens ; ils n'allaient pas de main morte, le plus faible était éliminé! Alors que nous, on n'a jamais exclu quelqu'un car il était moins bon ou autre... On n'avait jamais dit que la comédie devait être la meilleure possible. » (Gilbert.)

Le charisme de ces leaders était parvenu à lutter contre ces rapports de domination et à apporter une culture autre qui privilégiait avant toute chose l'humain, modifiant toute logique entrepreneuriale et pratique compétitive ou de l'excellence. C'est le plaisir qui devait être une fin en soi et non l'excellence.

Martine, qui a connu les deux cultures (DA et DS), emploie une métaphore fort intéressante pour symboliser ce lien à travers ce mélange des singularités, des subjectivités dans un projet commun. Elle a même semblé déconcertée, sur le moment, par cette image qui ne cessait de lui venir en tête pour nous décrire, de la façon qui lui semblait la plus juste, cette aventure à laquelle elle avait participé. Elle s'en excusera même par moments ou fera suivre cela de grands fous rires, mais nous la laisserons suivre jusqu'au bout cette forme d'intuition métaphorique.

« J'avais l'impression... Par exemple, voilà, toutes celles qui sont allées coudre leur petite jupe, c'est incroyable [Martine éclate de rire à ses mots, mais semble en même temps sensible à cette image de la couture et qui résumait son ressenti sur les liens qui se tissaient entre eux.] Moi, je trouvais ça génial! J'avais l'impression de me retrouver dans cet esprit qu'il y avait au bureau d'étude de DA où, en fait, y a un projet, puis voilà, il faut construire un truc... trouver un mécanisme, trouver un truc, puis tout le monde s'y met, tout le monde apporte son truc, j'ai eu cette même impression [rires], mais avec ces jupes! [...]

Quelque part, moi, j'étais comme en admiration. C'est pour ça que ça m'a plu de faire la comédie musicale, c'est de retrouver cette ambiance. [...] J'ai retrouvé une vieille camaraderie... Comment dire ça ?! C'est comme si j'avais retrouvé des camarades de jeu, comme dans une cour de récré et en même temps, on se marre bien, on goûte ensemble et, du coup, ça donne envie d'aimer le travail, quoi » (Martine).

Les mots « tissu », « jupon », « couture » viennent régulièrement décrire son expérience, la façon dont elle a vécu l'expérience Tous en vol. Elle en rit car cela, sur le moment, lui semble « complètement fou, délirant », pour reprendre ses termes, mais quelque chose lui parlait dans cette scène qu'elle remémorait. Elle n'arrivait pas à se déprendre de cette image de couture, qu'elle rapprochait par ailleurs de sa passion pour la musique. La couture, selon Martine, ressemblerait à une « grille » (au sens technique du terme) et aurait pour fonction de rassembler les musiciens. Cette métaphore l'a poursuivie jusqu'à ses derniers mots, lui permettant de ne pas se brider durant notre échange; elle a suivi peu à peu cette image, jusqu'à lui donner un sens révélateur. La couture, ici, ouvre les frontières, agrandit les espaces, forme une espèce de patchwork où chaque sujet, chaque esprit singulier est venu y déposer ses marques, sa signature et former un tissu qui rassemble cette multitude de subjectivités. Ces étoffes symbolisent cette harmonisation, ce patchwork humain et créatif qui a donné naissance à une toile solide. Toute cette impression de « folie » l'a guidée vers les notions de lien et d'échange, de partage qui découlent de cette expérience. Cette image de la couture a même provoqué parfois une certaine gêne dans ses discours, comme si elle en était presque parasitée, mais, en même temps, elle pressentait la force de cette image qui, revenant souvent à son insu, n'était pas anodine.

Pour rester dans les images et cette idée de *patchwork* réussi, où les singularités de chacun parviennent à se rassembler pour construire *in fine* à la fois un espace et une œuvre collectifs, on peut s'arrêter sur un moment précis de la comédie musicale : il s'agit d'un moment de danse de claquettes¹¹¹. Ce passage est très fort dans la symbolisation, la représentation du respect des individualités de tout un chacun, mais faisant les mêmes pas, la même danse, avec chacun sa signature, sa différence. Cela renvoie à cette même idée que Martine a tenté de nous décrire et que les leaders ont, dès le départ, souhaité mettre en place et faire respecter.

_

¹¹¹ On peut visionner ce passage de danse de claquettes au chapitre XXIII du DVD, soit aux minutes 48 à 50 environ, passage qui a d'ailleurs également été choisi par Jean-Michel Carré dans son film.

4.2.2.2. Entre ingénierie créative et ingénierie pragmatique

D'un équilibre du singulier au collectif en passant par une éviction des principes de rapports de domination, on peut également évoquer la réussite de ce projet par le succès du maintien d'un autre équilibre : celui qui permet l'émergence d'une ingénierie à la fois créative et pragmatique. Cette capacité à concilier ces deux types d'ingénierie, aussi bien créative que pragmatique, et que tout semble opposer, à en réalité, contribuer la réussite de ce projet. Le fonctionnement, faisant interagir ces deux types d'ingénieries est un fonctionnement bien distinct des pratiques managériales habituelles dont usent les entreprises. Il y a donc bien là une rupture entre le fonctionnement organisationnel et celui mis en œuvre pour la comédie musicale.

Le concept « d'ingénierie culturelle », inventé en 1986 par Claude Mollard¹¹² (1941), bien que pertinent pour expliquer la pratique mise en place chez Dassault dans le projet artistique de l'association, reste encore éloigné de la logique *Tous en vol*. Nous ne pouvons nous contenter de ce concept qui ne définit pas tout à fait la singularité du mode d'organisation réinventé par les employés de Dassault. Il y a en effet deux types d'ingénierie qui se côtoient, se chevauchent, travaillent ensemble et, à eux deux, développent un troisième lieu, mais nous faisons l'hypothèse que celui-ci s'affranchit d'un mode managérial imposé par l'organisation et se désinstitutionnalise par sa logique et ses pratiques autres. Or, l'ingénierie culturelle relève précisément d'une institutionnalisation et d'une soumission à la logique organisationnelle, même si l'on retrouve dans sa pratique des points communs avec le fonctionnement de Dassault. La nouvelle logique du projet de Dassault, qui n'est pas celle du profit et de l'argent, mais celle du plaisir et de l'expérience humaine, comme nous l'avons précédemment défini, modifie les pratiques tout en s'inspirant d'une organisation et d'un certain mode de fonctionnement proches de leur travail d'ingénieur.

Comme l'indique Claude Mollard, la notion d'ingénierie culturelle comporte déjà un paradoxe, et c'est en cela qu'il y a similitude avec l'alternative proposée chez Dassault ; c'est en cela qu'elle reste pertinente, tout en étant encore trop dépendante de la logique entrepreneuriale et, par voie de conséquence, de sa pratique.

_

¹¹² Expert culturel, artiste et écrivain qui a travaillé aux côtés de Jack Lang de 1981 à 1986, alors ministre de la Culture, et a relancé la politique des arts plastiques. Pour développer les métiers et la pratique de l'ingénierie culturelle, il a créé l'Institut supérieur de management culturel (ISMC), ainsi que l'agence ABCD.

« Il y a pourtant quelque paradoxe à unir dans une même définition les mots ingénieur et culture. Mais l'ingénieur réunit ce qu'il y a d'ingénieux dans une analyse et de génie dans une intervention ou une création. Il existe une ingénierie industrielle, une ingénierie du bâtiment et des travaux publics, une ingénierie financière : dès lors que le marché de la culture prend une certaine importance, pourquoi n'y aurait-il pas une ingénierie culturelle ? [...] Bref, l'ingénierie culturelle symbolise l'apparition du professionnalisme dans les secteurs culturels et paraculturels. » (Mollard, 1999 : 69.)

Le concept d'ingénierie culturelle aurait pu parfaitement s'adapter à la situation, puisque nous avons en effet affaire à des ingénieurs qui ont su mêler la culture dans leur travail. Cependant, deux points marquent une faille avec ce concept : nous mettons en avant le processus créatif quand Claude Mollard préfère parler avant toute chose de la culture comme objet ou champ dans l'entreprise. Deuxième point, celle-ci se soumet à un principe d'institutionnalisation et de logique entrepreneuriale, alors qu'il s'agit du processus inverse dans l'alternative proposée chez Dassault. C'est une autre logique qui va inspirer l'ingénierie et la détourner d'une politique managériale strictement organisationnelle. Ce sont précisément dans ces deux nuances que l'ingénierie culturelle se rapproche des modes de pratique déployés chez Dassault, sans complètement se ressembler.

En effet, elle procède d'une logique autre, indépendante de celle attachée à l'entreprise comme lieu de profit, privilégiant l'entreprise comme lieu de socialisation et de liens, dépasse la culture comme discipline et s'immerge dans le processus créatif. La créativité est au contraire un processus qui a sa part d'inconnu et de non maîtrisable ; or, l'ingénierie culturelle tend, par la précision de ses pratiques et de ses actions, à la faire fléchir aux logiques et règles de l'entreprise, à la rendre contrôlable, presque prévisible. Il y a une certaine contradiction, bien que l'ingénierie culturelle ait su montrer son originalité à être introduite dans les entreprises. C'est pourquoi nous préférons désigner cette alternative de mode d'organisation chez Dassault par « ingénierie créative » et « ingénierie pragmatique », car la créativité garde sa part de nouveauté, laquelle ne se laisse appréhender que dans le processus de découverte et de jeu. Nous y reviendrons pour définir, du point de vue théorique, la créativité.

Ce paradoxe, que souligne à juste titre Claude Mollard, est dans l'usage même de la notion d'ingénierie. Ce dernier conduit au fonctionnement de l'ingénieur et à ses modes d'actions et de pensées pratiques, concrètes, voire techniques ainsi qu'à ce qu'on appelle l'ingénierie créative. Celle-ci, en revanche, relève d'un mode de fonctionnement et d'une façon de penser plus élaborés, puisque non techniques, plus complexes et moins maîtrisables, en mobilisant la créativité de chaque individu, les cultures, etc. Cette expression prend encore plus son sens

dans le milieu de Dassault, qui est un milieu majoritairement d'ingénieurs et dans lequel son fondateur l'était aussi. Leur fonctionnement et leur façon de construire le projet n'ont pu se détacher de leur façon de travailler pour la société Dassault. C'est avec ce même professionnalisme, cette même rigueur qu'ils sont parvenus avec succès à réaliser leur projet. Dans les interviews, plusieurs relèvent ce même modèle dans lequel ils sont depuis déjà longtemps immergés chez Dassault. Leur rigueur, leur efficacité, leur ténacité et leur professionnalisme ne sont que le reflet de leurs compétences et de leur fonctionnement pour Dassault, mais ceux-ci restent insoumis et ne répondent pas aux mêmes logiques, aux mêmes finalités.

Isabelle Mahy a consacré toute son étude sur cette frontière entre ces deux types d'ingénierie et a cherché justement à comprendre comment ces frontières entre deux sphères, deux mondes bien distincts, pouvaient au fond s'ouvrir ou encore se résorber pour laisser deux mondes s'épouser, s'harmoniser et donner naissance à un espace potentiellement riche et fédérateur. C'est ce mariage qui, dans l'étude d'Isabelle Mahy, a donné concrètement lieu au Cirque du Soleil, un modèle qui aurait pu sembler utopique, mais qui est bien réel et qui continue de fasciner de nombreux hommes.

Deux éléments ont permis à ces deux types d'ingénierie de se rencontrer et de communiquer ensemble :

- Chacun des deux leaders avait un fonctionnement différent. L'un, Jean-Louis, manager et issu d'une expérience importante au sein de l'armée, avait un esprit très pragmatique, « carré », comme en témoignent certains, ainsi que lui-même ; l'autre, Gilbert, bien qu'ingénieur de formation, avait un esprit et une âme d'artiste.
- « On avait des envies un peu différentes tous les 3. Je pense que ce qui a marché, c'est qu'on était très complémentaires : Joëlle, infirmière, avec son côté un peu infirmière ; Jean-Louis, ancien militaire, qui a son côté rigoureux et militaire, pas au sens péjoratif ; moi, qui est artiste plus bohème d'ailleurs, je n'ai même pas fait mon service militaire. » (Gilbert.)

Cette complémentarité et une volonté de vivre ce projet amenaient à créer un espace de compromis, de dialogue entre les différentes personnalités et façons de voir. L'importance du dialogue entre les mentalités complémentaires était centrale, c'est également ce que l'étude d'Isabelle Mahy fait ressortir dans son analyse du Cirque du Soleil. C'est dans cet espace où se confrontent, s'affrontent des idées, des façons de

percevoir et concevoir le monde que le dialogue s'installe et que le compromis se fait jour. C'est bien également ce que la pensée américaine classique faisait ressortir du charisme en point fondamental, lorsqu'elle insistait sur ce processus discursif.

- « Beaucoup discuté entre nous pour que ça marche car on n'était pas toujours d'accord : entre Joëlle qui était complètement artiste, Jean-Louis qui voulait qu'on raconte l'entreprise, et moi qui voyais pas du tout quelque chose lié à l'entreprise... le fait qu'on ait confronté ça, puis ensuite qu'on l'ait confronté avec les 160 personnes fait qu'on a trouvé un équilibre qui a fonctionné. » (Gilbert.)
- Deuxième point dont il était déjà question au départ, il s'agit de l'encadrement réalisé par des artistes et leur capacité à faire émerger un véritable espace potentiel avec tous les participants. Nous avons longuement décrit l'importance de leur rôle et il semblait évident, dans la bouche de la plupart des participants, que sans des artistes professionnels, le projet n'aurait pu aboutir.

Ces deux types d'ingénierie sont comme la conciliation, la connexion des deux hémisphères du cerveau de l'homme. C'est Paul Watzlawick qui nous décrit cette latéralisation du cerveau qui permet en même temps de faire ressortir, selon lui, deux modes de communication.

« L'homme est le seul organisme à utiliser ces deux modes de communication : digital et analogique. Toute communication ayant un double aspect : le contenu (le message) et la relation, les théories de la communication en ont inféré que le contenu était transmis sur mode digital et la relation sur un mode analogique. La difficulté vient de ce que ces deux systèmes n'obéissent pas aux mêmes lois » (Rodriguez et Troll, 2004 : 33).

En clair, nous pouvons dire que l'ingénierie pragmatique mobilisait l'hémisphère gauche et qu'une médiation à travers ce projet a permis de faire interagir cet hémisphère avec l'hémisphère droit, faisant davantage appel à la poésie, l'art, les symboles, l'imaginaire, etc., bien que

« l'analogie a toujours été méprisée par la science alors qu'elle irrigue notre vie quotidienne, qu'elle est le fondement de toutes les cultures, de tous les mythes, rites et traditions. » (Rodriguez, Troll, 2004 : 34.)

4.2.2.3. Vers un processus de démanagérialisation ?

Nouvelles pratiques, nouvelles logiques dans le projet de la comédie musicale chez Dassault. Ceci nous amène à partager les questionnements de Sacha Ghadiri¹¹³, professeur en management à l'école HEC de Montréal. Si nous ne pouvons confirmer le fait qu'il s'agisse clairement d'un processus de démanagérialisation, nous pouvons toutefois nous interroger sur ces nouveaux types de fonctionnements émergents, qui se distinguent des pratiques néomanagériales nées dans le cadre organisationnel. Peut-on en arriver à évoquer l'idée de processus de « démanagérialisation » ? Sacha Ghadiri définit la démanagérialisation en opposition à la managérialisation, c'est-à-dire :

« La managérialisation est un processus de colonisation et/ou de domination par le discours managérial (son vocabulaire, ses représentations, ses pratiques, ses valeurs, ses logiques, ses finalités, sa culture) de domaines de la vie pouvant être considérés comme ne relevant pas des prérogatives du management. La démanagérialisation est un processus d'organisation tendant à l'adoption de pratiques non-managériales, de finalités non-managériales, d'un vocabulaire non-managérial, de relations de pouvoir non-managériales, en d'autres mots, d'une culture non-managériale. La démanagérialisation se manifeste donc à travers la culture d'espaces régis par des principes, des finalités et des pratiques alternatives d'organisation et de construction de sujets. » (Sacha Ghadiri, 6 décembre 2011¹¹⁴.)

Selon lui, l'étude de tels espaces démanagérialisés de création peut permettre de documenter des façons alternatives de s'organiser, en marge du modèle managérial dominant; espaces précieux pouvant permettre d'expérimenter des modes alternatifs d'organisation et servir d'inspiration dans la réinvention de notre présent, à partir d'une rationalité en valeur plutôt qu'à partir de la rationalité instrumentale qui domine la pensée managériale. Il s'inspire de Parker, entre autres, dans *Utopia and organisation* (2002), pour développer sa thèse. Si nous ne sommes pas encore en mesure d'affirmer qu'il s'agisse d'un processus de démanagérialisation, nous pouvons toutefois dire sans hésitation que l'expérience de Dassault a ouvert à une autre alternative d'organisation, dont, essentiellement, les pratiques et logiques se démarquent particulièrement de celles des entreprises.

⁻

Nous avons rencontré Sacha Ghadiri dans le cadre du Symposium international à Montréal, s'intitulant « Médiation artistique et innovation managériale », organisé par l'association de médiation culturelle Culture pour tous et Isabelle Mahy. Ce symposium s'est déroulé entre les 5 et 6 décembre 2011.

¹¹⁴ Sa conférence s'intitulait : « Démanagérialisation des arts et de la créativité ».

5. Caractéristiques du processus créatif

Il convient dès à présent de proposer un cadrage théorique de la créativité, qui aura été le résultat d'une analyse de son processus à la confluence des apports de Winnicott et de Csikszentmihalyi. La confrontation avec les théories winnicottiennes n'a été envisageable que dès lors que nous lui avons permis de prendre corps autour d'une analyse dialogique se focalisant, pour l'un, pédiatre et psychanalyste, sur l'observation de la relation du bébé avec sa mère, tandis que pour l'autre, issu de la psychologie positive, sur le résultat d'observations empiriques prises à la source, chez des artistes ou des personnes passionnées par une occupation ne leur rapportant ni argent ni gloire (joueurs d'échecs, alpinistes, compositeurs, etc.), par exemple. Ce procédé a permis de ne pas façonner notre représentation de la créativité qu'à partir des seuls fondements de la relation du bébé avec sa mère, et ce, quand bien même Winnicott dépasse théoriquement son terrain pour en proposer une définition riche. Après que la créativité ait été scrutée, décortiquée, analysée par nos deux penseurs à partir de méthodes et d'approches complètement différentes, nous avons trouvé, au fond, dans leurs travaux, plus de points de rencontre que de points de tension. Est-ce à dire que l'étude de la créativité ne connaît pas de frontières comme coupures, pour reprendre les termes de Jacques Walter¹¹⁵, mais seulement comme lieux de couture? Nous ne prétendons pas procéder à une comparaison exhaustive confrontant ces deux théories sur la créativité pour en retirer toutes les zones de couture possible et l'ambition n'aurait pas été démesurée, mais aurait surtout eu des effets de dispersion. Cependant, de cette simulation dialogique, nous en retiendrons un élément essentiel qui pourra se décliner en trois parties.

À la lecture de ces travaux portant sur un même thème, mais mobilisant des approches et terrains différents, succèdent \square et cela coule de source \square des concepts distincts. Pourtant, nous sommes prêts à soutenir qu'au moins sur trois points centraux, se jouent les mêmes mécanismes et les mêmes desseins englobant le phénomène créatif. Nous dirons, en premier lieu et en opposition avec la terminologie que nous venons d'utiliser, que la créativité ne fonctionne pas sur un mode mécaniste et que c'est précisément ce qui fait qu'on ne peut l'enfermer dans des modes de l'agir et de l'être stéréotypés. C'est précisément dans cela aussi

_

¹¹⁵ Pour rappel, sociologue et enseignant-chercheur en sciences de l'information et de la communication.

qu'il est difficile d'en présenter un mode d'emploi afin de mieux en maîtriser les départs et les arrivées. Ce que nous pouvons toutefois dire et même espérer d'elle, c'est qu'il est important de lui créer des environnements qui puissent être favorables à son accueil et que ne soient pas dirigées contre elle une méfiance et une méprise qui la fassent fuir, car ce serait les diriger contre soi-même et contre son propre environnement. Le propre même de la créativité, et qui la positionne comme antinomique à la conception mécanistique, c'est le fait qu'elle procède de l'expérience et que cette dernière trouve son siège dans la communication au sens large. Nous avons fait du langage, de la parole, sa loge principale, parce qu'elle constitue un lieu que nous pensons pouvoir mieux maîtriser \Box et cela n'est pas faux \Box . Mais elle est, selon nous, surtout irréductible à un seul langage, puisqu'elle est elle-même langage à part entière, s'exprimant, prenant forme et parfois corps à travers divers modes d'expression, raison pour laquelle il a toujours été difficile de contrer l'axiome suivant : « Tout communique ». Jusqu'à travers les objets inanimés, une communication se fait, ouvrant alors un espace de créativité qui a lieu entre le moi et cet objet extérieur que nous pouvons charger de sens, de signifiants jusqu'ici encore inconnus.

Nous dirons ainsi, à l'instar de Winnicott, que « cette troisième aire » est opposée, d'une part, à la réalité psychique intérieure ou personnelle et, d'autre part, au monde existant dans lequel vit l'individu, monde qui peut être objectivement perçu. Cette aire importante d'expérience est localisée dans l'espace potentiel entre l'individu et l'environnement.

Son propre est également qu'une part de sa substance nous échappe et que tout n'est pas clair et limpide en elle. Ce qui compte, c'est avant tout l'expérience créative qu'elle permet de vivre en projetant l'homme dans cet indispensable entre-deux défini par Winnicott.

Cette aire ne devient lisible, sans être nécessairement visible, que dès lors qu'on accepte de tenir compte des trois points suivants, observés par Winnicott, démontrés empiriquement par Csikszentmihalyi et déduits par les deux :

- Mouvement.
- Environnement.
- Jeu.

D'ailleurs, nous mettons au défi de trouver quelque étude approfondie sur la créativité et qui parvienne à rendre compte avec authenticité de son fonctionnement sans traiter d'au moins un de ces points. Isabelle Mahy, qui a fait l'expérience d'une immersion dans le monde de la

créativité et de la gestion, n'a pas échappé à la traversée de ces notions, de ces « rivages ». Au fil des pages de son ouvrage, il est question d'expérience (intérieure et collective), de mouvements (d'ouverture), de fluidité (énergie) ou de communication fluide, d'environnement (sain), de voyage et de stimulation de l'imagination, d'esprit ludique, etc. La notion de mouvement semble presque omniprésente dans cet ouvrage et semble incarner la flamme créative transcrite et expérimentée par l'auteur.

Enfin, l'une des difficultés majeures, pouvant complexifier notre volonté de compréhension du phénomène de créativité, naît dans le fait qu'elle est engendrée par l'addition de ces trois éléments et qu'elle les engendre à la fois. Ce qui signifie que nous ne pouvons dire clairement si elles constituent les conditions ou les effets de sa subsistance ou encore, pour le dire différemment, si ces trois éléments représentent un moyen de la susciter ou si c'est par son existence que ces éléments sont fécondés. Il ne nous est pas encore possible de le déterminer. En revanche, nous émettons l'hypothèse qu'elle se positionne ici aussi dans cet entre-deux où elle naît en même temps qu'elle est, où elle est en même temps qu'elle devient et qu'à travers la compréhension de ces trois phénomènes, se fera l'évidence de leur double positionnement dans le processus de créativité. C'est également par le truchement de ces trois axes que nous comptons structurer notre réflexion sur la créativité.

5.1. Anthropologie du mouvement

« Comment retrouver du mouvement dans des situations fermées ou sclérosées, là où plus rien ne peut plus se dire avec des mots? Le processus créatif permet de (re)mettre en œuvre des mécanismes psychiques à l'arrêt et de les symboliser par une production extérieure (l'objet créé). Cela réactive une économie psychique plus fluide où la difficulté principe de réalité/ressentis internes peut s'apaiser. » (Bénédicte Carrière, art-thérapeute¹¹⁶.)

La caractéristique du mouvement dans le processus créatif constitue, selon nous, le principe le plus novateur, c'est pourquoi nous prenons aussi plus le temps de l'expliquer. L'association

-

Bénédicte Carrière, art-thérapeute, partageait cela avec nous en nous le confiant par mail, le 1^{er} septembre 2011, lors d'un échange sur sa méthode de travail, s'inspirant fondamentalement et théoriquement de Winnicott et d'autres psychanalystes ou psychologues cliniciens (Sigmund Freud, Jacques Lacan, Didier Anzieu, René Kaës, Bernard Chouvier, etc.). Bénédicte Carrière est art-thérapeute à Montpellier, certifiée et spécialisée en médiations scéniques (clowns, contes, arts scéniques). C'est aussi une formatrice et travailleuse sociale qui a beaucoup exercé dans l'insertion d'un public en fragilité. Bien que notre étude ne soit pas centrée sur l'art-thérapie, nous avons été frappée par la pertinence de ce témoignage, qui semblait au cœur du processus créatif, et par la maîtrise de son langage, son fonctionnement et son impact sur des individus en mal d'être. Ce témoignage verbalise clairement la centralité du mouvement intrapsychique et son rapport intrinsèque avec le processus créatif.

de l'environnement, du jeu et du mouvement pour expliquer la créativité à «l'aire» de Winnicott, mobilisant les apports de Csikszentmihalyi et le concept central « d'hétérotopie » inventé par Foucault, a quelque chose d'innovant dans la compréhension de la créativité. Nous insistons toutefois sur le fait que nous n'inventons rien, puisque nous partons bien de réflexions existantes, mais insuffisamment développées et jamais combinées pour en dégager le processus. C'est enfin à travers la compréhension du mouvement que découle l'appréhension des deux autres éléments caractérisant le processus créatif, qui sont l'environnement et le jeu. C'est pourquoi cette partie sur le mouvement reste centrale.

N'a-t-on jamais fait l'expérience d'observer dans un lieu public la mouvance des gens ? Prenons pour exemple de décrire ce qui se passe « habituellement » (rien n'est pour autant prévisible) dans un train, où chacun est censé être posé sur un siège durant le voyage. Il y a ceux qui profitent de ce temps calme pour lire ou pour s'occuper concrètement par quelques distractions diverses : ils peuvent préférer jouer ou plonger dans leur écran cathodique, leur ordinateur portable, travailler, discuter avec d'autres personnes, etc. Il y a ceux aussi qui se sont laissés bercer par le mouvement du train et se sont endormis profondément. Et il y a ceux qui nous intéressent davantage, ceux qui sont bien éveillés ou en état de somnolence.

« Si nous considérons nos vies, nous constaterons probablement que la plus grande partie de notre temps, nous ne le consacrons ni à des comportements, ni à la contemplation, mais que ce temps, nous le passons quelque part, ailleurs. » (Winnicott, 1971 : 194.)

Comme le faisait remarquer Winnicott dans son observation de l'espace et des phénomènes transitionnels, tous ceux qui n'entrent dans une aucune des deux premières catégories évoquées, témoignent de ce que Bénédicte Carrière cherchait à rendre intelligible mais qui est imperceptible à l'œil. Pourtant, il y a un lien très fort entre les mouvements physiques, qui eux s'adressent bien à notre vue, et ces mouvements intrapsychiques dont parle Winnicott pour définir l'espace transitionnel.

Si ces personnes ne jouent pas, ne lisent pas, ne dorment pas profondément, en bref : ne font rien de manifestement « utile » ou de significatif dans un tel contexte, alors qu'ils continuent bien de se mouvoir malgré tout, que font-ils vraiment ? Quelle utilité peut bien avoir le geste de celui qui tapote sur sa jambe selon un rythme bien déterminé ? Pourquoi un autre, plus loin, se frotte-t-il la barbe avec une certaine délicatesse et parfois un soupçon de fermeté ? À quoi bon s'appliquer, comme celui-ci, à faire danser son pied de temps en temps, puis parfois

à le stopper subitement, puis à se mettre ensuite à dessiner comme des petits cercles dans l'espace vide où sa jambe s'aventure. Après ce surprenant passage, le balancement reprend, un balancement plutôt apaisant, distinct des va-et-vient que certains se mettent à faire instinctivement dans une salle d'attente bondée? Pourquoi le corps a-t-il besoin de se mouvoir, de se manifester jusque dans les gestes les plus fins, à peines perceptibles, jusqu'au pincement de lèvres, au fléchissement du petit doigt, jusqu'à la moindre petite tension sur le visage? Des mouvements qu'on ne peut pourtant ignorer, bien là, animent les gens. Les mouvements semblent tantôt déstructurés, tantôt bien maîtrisés; tantôt improvisés, tantôt machinaux. Ils ont même cette force de nous communiquer, à certains moments, de la nervosité ou, au contraire, de nous faire sentir apaisés. Ils communiquent certes sur l'état de la personne, peuvent donner des indices de son humeur, mais cela ne nous dit en rien quelle est leur fonction réelle. Ont-ils seulement une quelconque utilité? Il est bien intégré que tout a un sens, tout geste est communication et Palo Alto a contribué à montrer combien le langage non verbal représentait une forme de communication à part entière, dont il fallait tenir compte dans les interactions sociales.

Ces mouvements sont le prolongement de notre vie intrapsychique, voilà là où Winnicott innove, où il soulève l'idée d'un entre-deux, d'un lieu transitionnel qui est en rapport avec le réel, l'espace physique et la vie interne, ce monde du dedans. Chacune de ces personnes est dans cet entre-deux ; la pensée est en activité, en mouvance, et non seulement exprime cette vie intrapsychique, mais aussi et surtout favorise les mouvements de la pensée.

« On peut bien sûr rester immobile et contempler le paysage, mais apparemment il vaut mieux se promener. Les philosophes grecs avaient adopté la méthode péripatétique – ils déambulaient sous les portiques de leurs écoles en échangeant leurs idées » (Csikszentmihalyi, 2006 : 134).

Les travaux de Csikszentmihalyi arrivent à cette conclusion que le mouvement est nécessaire à l'émergence de l'inspiration, et donc du processus créatif.

Ceci signifie qu'il y aurait un lien étroit entre le processus créatif et les mouvements physiques, corporels. Winnicott invite à observer la créativité comme un principe de vie vital, un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue, seconde manière de vivre qui a son mot à dire dans l'équilibre psychique des hommes. C'est pourquoi tous ces mouvements ne sont pas à entendre du point de vue strictement symbolique, mais ils expriment et transmettent à la fois le souffle de vie en chaque

homme. Ceci explique aussi pourquoi l'art-thérapeute fait appel à la créativité : pour tenter de réenclencher le mouvement quand celui-ci semble sclérosé. Lors d'un de nos entretiens, une personne a même choisi d'utiliser le terme « mouvement » pour qualifier au mieux et de façon spontanée l'expérience de la comédie musicale. Cet exercice obligeait à trancher sur trois mots caractérisant au mieux l'expérience et celui de « mouvement » est arrivé en seconde position chez cette personne, après « fraternité » et devant « responsabilité », ce qui peut surprendre, car on imagine davantage des mots comme « plaisir », « magie », « bonheur », etc., ressortir.

« Mouvement... Mouvement ou action mais mouvement plus qu'action, on est dans le mouvement. On est dans le mouvement parce que ça y est, on y va, on est dedans, c'est l'action. On se lance, tous ensemble, on ne sait pas, mais on se lance, on va faire quelque chose » (Jean-Luc.)

Le mouvement a ici un rapport étroit avec l'action, c'est dans le mouvement que l'action naît. Les recherches de Csikszentmihalyi sont, à ce sujet, une importante avancée dans la conceptualisation et la caractérisation de ces mouvements.

Si la notion de mouvement mobilisée par Winnicott sert, en premier lieu, à rendre compte du va-et-vient entre différents espaces et différents corps, elle n'est pas moins développée par Csikszentmihalyi, en utilisant cette fois-ci une nouvelle terminologie plutôt cruciale pour comprendre le rapport entre processus créatif et mouvements. Plus d'ailleurs qu'une nouvelle terminologie, elle constitue une notion forte qui fera toute l'originalité du chercheur américain dans ses travaux sur la créativité. En effet, pour exprimer cette idée de mouvement dans le processus créatif, Csikszentmihalyi invente la notion de «flow », que nous pouvons traduire par « flux ». L'intérêt d'une telle notion, faisant écho auprès des personnes s'interrogeant sur le processus créatif, est qu'en plus de véhiculer l'idée de mouvements, elle charge ces mouvements d'une fonction intrinsèque. Le flow laisse entendre que ce mouvement est énergie intrinsèque, et l'idée d'une matière invisible s'écoulant, ce que laisse entendre le « fluide », est justement la transmission de cette énergie. Il apparaît en réalité difficile de prétendre étudier la créativité sans en arriver à cette déduction qu'elle est une sorte « d'écoulement » d'énergie à travers la communication, parole, échange entre le monde intérieur et le monde extérieur décrit par Winnicott. Toute la difficulté est de rendre compte de cette matière intangible, puisque pas visible à l'œil nu. Toutefois, celle-ci laisse des traces dans les objets transitionnels produits et tout objet créé est la preuve de ce flow mouvementé et s'adresse directement à l'œil. « L'objet transitionnel n'est que le signe tangible de ce

champ d'expérience », comme le rappelle Jean-Bertrand Pontalis dans la préface du livre de Winnicott (Winnicott, 1975 : 11).

Pour autant, là où elle est la plus perceptible, c'est lorsqu'elle s'adresse aux sens des individus et qu'elle prend corps en eux, comme nous venons de le montrer à travers l'exemple d'individus voyageant en train. Elle se rend visible dans les propres mouvements de leur corps, dans la lumière de leurs yeux, l'étincelle jaillissant de leur esprit et l'éveil de leur sens, qui présente comme une transformation. Le *flow* apporte cette idée supplémentaire qu'il y a dans le mouvement, la transmission de cette énergie marquant les corps, les esprits et les cœurs de chaque individu, capable de provoquer une ou des transformations physiques chez les individus. Ne lit-on pas sur des visages, des corps se portant et transportant avec aisance, des marques d'épanouissement ? Ces phases d'épanouissement touchent incontestablement des personnes ayant fraîchement vécu ou vivant encore une expérience optimale.

Voici, à ce propos, un important témoignage de ce type de transformation possible lorsqu'une expérience optimale de type collective est vécue. Nos entretiens étant menés cinq ans après l'événement, il était difficile de dire clairement que nous avions observé un changement perceptible sur le visage, le corps des personnes ayant participé à la création de la comédie musicale, bien que nous puissions le deviner, car nombre de témoignages faisaient référence à leur changement, leur transformation, dans leurs comportements, avec le sentiment d'un mieux-être, d'une aisance dans leur corps, leur travail et avec les autres. Mais nous avons également la chance de faire la démonstration de ce que nous avançons par un précieux témoignage évoquant ce type de transformation liée à l'expérience optimale. Jean-Louis, l'un des trois initiateurs de ce projet, le confie cinq ans après, avec encore, une réelle émotion dans la voix :

« Cette année 2005 \(\) 2006 a été incroyablement riche, sur le plan humain, pour tous les gens. On a eu, par exemple, des gens qui se sont transformés physiquement. On ne vous a pas dit ça ? Je vais vous donner un exemple. Le pauvre monsieur, maintenant, est décédé il n'y a pas très longtemps. C'était un monsieur qui était responsable de la sécurité du site de Saint-Cloud, façon police secrète, et comme beaucoup de ces gens-là, ce monsieur-là était très discret et ultra-timide. C'était dans son métier, dans son âme. Et ce monsieur avait une grosse moustache derrière laquelle il se cachait. Les gens ne lui disaient pas bonjour, comme ça il ne disait pas bonjour. Voilà. Et ce monsieur est rentré dans la comédie musicale, il a rasé sa moustache et c'est devenu une sorte de coqueluche de tout l'établissement de Saint-Cloud. Et ce monsieur a passé [...] les derniers mois de sa vie sur une espèce de bulle d'air, comme ça, qui... Tout le monde le connaissait, tout le monde lui disait bonjour, il disait

bonjour à tout le monde. Il n'avait plus sa moustache, il était épanoui. Ça, c'est l'effet comédie musicale, voilà. Il était rentré chez Dassault Aviation à Saint-Cloud, il ne faisait pas partie de... □ le mot va peut-être être fort, mais ça ne fait rien □, il ne faisait pas partie de la "caste" des ingénieurs ou des producteurs. Voilà, pour des gens comme ça, c'est dur de travailler dans une société comme Dassault Aviation sans être... c'est comme dire que «Je travaille chez Air France. □ Par contre, vous êtes pilote ? □ Non, non... ». Donc, lui, c'était ça. Il était chez Dassault Aviation et quand il est rentré dans la comédie musicale, il était RÉELLEMENT, il faisait partie intégrante du personnel de Dassault Aviation ; il côtoyait les gens, il savait qui il était et ce qu'il faisait. Donc si je me rappelle d'une chose importante sur le plan personnel, d'une personne, c'est celle-là. Arriver à faire d'une personne qu'elle se transcende, se transforme physiquement, par un projet comme ça... [...] personne ne savait ce qu'il était capable de faire, c'était un acteur avec une sincérité et une vérité... Ce qu'il fait sur scène, c'est incroyable! Donc, voyez, ça, quand j'en parle, j'ai toujours un petit frisson, parce que je me dis, dans toute ma vie, si j'ai fait une chose de bien, c'est celle-là : d'avoir concouru à transformer... ce n'est pas moi qui l'a transformé, plutôt à lui donner la chance de se transformer¹¹⁷. »

Ce passage permet d'insister et de conclure sur cette idée que la créativité à travers le mouvement est *flow*, c'est-à-dire circulation, mais aussi transmission d'une énergie ou substance énergique en l'homme, et qui n'est jamais totalement invisible.

C'est ce que nous pouvions même voir parfois sur des visages animés ou réanimés, lorsqu'ils replongeaient dans les lointains souvenirs de la comédie musicale.

La comparaison avec l'énergie au sens de la physique comme discipline, utilisée par Csikszentmihalyi, reste en ce sens intéressante, puisqu'en corrélation avec cette énergie, ce fluide modifiant les matières :

« À propos de l'obstacle que constitue l'entropie, le chimiste Franck Lambert m'a signalé l'étrange ressemblance existant entre la difficulté à entrer dans le flux et l'activité énergétique dont certains systèmes physiques ont besoin pour maintenir un niveau d'énergie interne supérieur. Le fer, par exemple, a tendance à se corroder en oxyde de fer, ou rouille, quand il est exposé à l'air ou à l'eau, ce qui lui fait perdre une partie de son énergie interne. Mais il conserve cette énergie si, avant la dégradation, on lui applique une énergie extérieure, couche de peinture ou transformation en acier, par exemple (Lambert, 1995). De même quand nous n'appliquons pas une certaine énergie psychique à la maîtrise de notre conscience, notre esprit tombe facilement dans des états de confusion, de faible énergie. S'il faut faire un effort pour entrer dans l'état optimal, une fois qu'on y est, les sollicitations

-

¹¹⁷ Propos recueillis durant l'entretien avec Jean-Louis. Nous avons tenu à restituer l'intégralité de ce passage car le réduire aurait également contribué à réduire une partie du raisonnement qu'il nous a livré sur le processus de transformation intrapsychique et physique.

extérieures perturbent moins la concentration, et les dépenses d'énergie physique et psychique, même considérables, sont accomplies comme sans effort. » (Csikszentmihalyi, 2006 : 383.)

5.2. Environnement

Csikszentmihalyi donne une définition pragmatique de l'environnement, se rapprochant de la conception classique que nous pouvons en avoir, puisqu'elle est associée à son cadre et à ce qui l'anime, le rend vivant et inspirant. Le rapport entre créativité et environnement reste central, c'est pourquoi l'auteur le définit de façon concrète en faisant émerger les différents points censés caractériser un cadre favorable, propice à la créativité. Pour qu'il y ait créativité, il faut que nous puissions « être au bon endroit » (Csikszentmihalyi, 2006 : 125). C'est-à-dire nous trouver dans des lieux propices où l'action peut se faire, où les moyens sont donnés (matériels et autres), là où toute information en rapport avec notre projet créatif se trouve, là où la beauté des lieux peut devenir inspiratrice (paysages, décors, etc.), dans ce lieu où l'on se sent familier, lieu confortable, peu stressant, cadre propice aux expériences sensorielles inhabituelles et complexes (visuelles, auditives, olfactives). Il nous donne l'exemple des Alpes, de Florence ou encore du lac de Côme pour illustrer cette idée. L'importance du cadre, afin qu'il soit favorable, suppose également qu'on s'y sente en sécurité, entouré de nos objets personnels pour le rendre familier et rassurant. Enfin, il est important d'être « au bon endroit », c'est-à-dire dans un lieu où les interactions sont denses et passionnantes, cela ne peut que contribuer à une effervescence, une émulation des idées.

Mais c'est cependant chez Winnicott que la définition de l'environnement est la plus stimulante, en ce sens qu'elle parvient à dépasser l'idée de cadre. La force des théories de Winnicott est, comme nous l'avons déjà dit, dans sa conception de l'espace, laquelle sort de cette conception classique définissant l'environnement systématiquement comme un lieu matériel réel. Elle voudrait se rapprocher d'une conception interactionniste tout en s'en détachant, car l'espace étudié par Winnicott est celui qui est en perpétuel mouvement.

Sa définition s'oppose radicalement à la pensée traditionnelle qui a longtemps fait de l'espace un lieu matériel, un contenant, et se distingue quelque peu des hétérotopies foucaldiennes. Ces dernières, au contraire, représentent la construction d'espaces physiques réels, hébergeant l'imaginaire ou les utopies humaines.

En même temps, il reste certes difficile de se déprendre de son aspect matériel lorsqu'il doit être pensé du point de vue des géographes. Faut-il rappeler aussi que la notion d'espace n'intéressait pas seulement les géographes ou les urbanistes qui en faisaient leur territoire de prédilection? Les sciences sociales ont vite ressenti la nécessité d'en faire également un champ vierge qu'ils viendraient de temps en temps défricher au gré de leurs questionnements. L'espace est souvent utilisé pour délimiter des champs ou encore pour faire intervenir une notion chère aux sciences sociales et qui est celle des frontières, précédemment évoquée. L'incarnation de la frontière par le mouvement résout à elle seule cette tension contenue dans sa fonction même, créant autour d'elle, par ce principe de séparation/rapprochement, un sentiment d'instabilité et d'insécurité. De sa sphère psychanalytique, Donald Winnicott invite à suivre l'espace comme l'enchaînement de mouvements dansants.

En effet, la frontière a pour fonction la régulation des flux en s'ouvrant ou en se fermant, elle limite et délimite. Son rôle, lorsqu'elle circonscrit, amène nécessairement à fermer l'espace à un moment ou à un autre, à un endroit ou à un autre. Or, lorsqu'en réfléchissant sur l'espace, Winnicott transforme l'espace en mouvements, celui-ci perd sa dimension circonscrite. Pourtant, qu'est-ce qui fait que Winnicott persiste à soutenir que cette troisième aire unit et sépare à la fois ?

Les mouvements se substituant aux frontières n'ont pour seule fonction que d'unir, mais leurs passages d'un lieu à un autre, leurs traversées du miroir vers l'Autre ne se font pas sans ce passage transitionnel qui peut faire ressentir aux individus un éloignement d'un état qui leur est propre et familier vers un autre état, un nouvel état les ouvrant à l'Autre, au monde et à la vie. C'est cet état de changement, de transformation dans cet espace intermédiaire qui donne le sentiment de vivre une séparation, mais aussi de la dépasser par les mouvements unificateurs. On peut même indiquer que cette séparation/rapprochement n'est plus un fait imposant l'inclusion ou l'exclusion des uns et des autres dans des espaces, mais qu'elle devient un sentiment passager, provisoire, furtif, vécu dans ce passage transitionnel et dont le seul but est d'unir.

L'environnement, d'après Winnicott, est donc une ouverture, un accès à l'Autre, et, à la fois, un enchaînement de mouvements dessinant un nouvel espace intermédiaire. Ce sont, comme nous venons de le dire, ces mouvements qui construisent, dessinent cet espace transitionnel et donnent accès au monde extérieur, lequel n'est, en réalité, qu'un passage vers autrui et ce qui nous entoure.

Concrètement, que dit Winnicott de l'environnement dans le processus créatif? Alors que l'environnement est, chez Csikszentmihalyi, beaucoup associé à l'idée de cadre, de lieu, il est, chez Winnicott, théorisé sous une forme plus large et ne se limite pas à la seule définition d'un cadre. Il reformule la chose différemment, d'un dedans et d'un dehors et d'un entre-deux où se trouverait localisée la créativité. L'environnement, c'est aussi l'Autre, puisque l'Autre est extérieur à soi. Chez le bébé, la mère est située dans l'environnement; elle symbolise ce dernier. Et même si, dans les débuts du développement du bébé, celui-ci confond la mère (ou son sein) à sa propre identité, qu'il n'est pas encore capable de faire la distinction entre un dedans et un dehors, la mère, justement en tant qu'elle est extérieure au bébé, symbolise l'environnement et va accompagner l'enfant dans sa prise de conscience progressive d'un dehors, d'un environnement dans lequel il sera libre de vivre créativement grâce aux mouvements transitionnels.

La question de la sécurité abordée par Csikszentmihalyi est intéressante et largement approfondie par Winnicott, car c'est toute l'attitude de la mère bienveillante, ou « mère suffisamment bonne », qui va inspirer un sentiment de sécurité, de fiabilité et permettre au bébé d'investir peu à peu l'environnement. Sans ce maternage de la mère, l'environnement peut devenir un danger, une menace pour l'enfant comme pour l'adulte, ce qui sclérose les mouvements et empêche les individus de s'ouvrir aux autres. Cela se traduit concrètement par une méfiance ou divers mécanismes de défense qui expriment cet échec ou absence de maternage. L'environnement doit toujours pouvoir inspirer confiance afin d'éviter toute hostilité ou tension dans l'environnement.

Nous dirons ainsi pour conclure que l'environnement a une fonction centrale dans l'activation ou la réactivation de mouvements créatifs. L'idée a d'ailleurs souvent été avancée dans ce sens, comme si l'on partait d'un axiome concernant la créativité et qu'on ne pouvait douter de ses vertus. Quelle que soit la conviction de ceux qui travaillent sur la créativité, l'appréhender à travers son processus mène à un nouvel ordre de questions : au lieu de se demander (comme cela est le cas dans le questionnement de Csikszentmihalyi) comment créer un environnement qui lui est favorable, nous convenons cette fois-ci de l'interroger sur ses supposés pouvoirs sur l'environnement ? Si tant est qu'elle puisse se définir comme un processus vertueux, comment cela se traduirait-il ? Quelles transformations directes sur l'environnement témoignent de cette vertu axiomatique ? Toujours est-il qu'en « trichant » un peu, en allant voir comment Winnicott appréhende la chose, nous commençons à y répondre autrement et à être convaincus de ses bienfaits. Il faut ainsi en comprendre que la créativité est un processus

capable de se substituer au maternage d'une mère à l'égard de son bébé, et que là où la créativité est capable d'être, d'exister, le mouvement est ce qui prouve que l'environnement y est perçu par les individus comme un lieu fiable et rassurant. Csikszentmihalyi tente de décrire un environnement propice à la créativité, c'est-à-dire encore ce que l'environnement fait sur la créativité. À l'inverse, en partant de cela et surtout des théories de l'espace selon Winnicott, nous avons cherché à décrire ce que la créativité faisait de l'environnement, comment elle parvenait à le rendre fiable et à y soumettre (au sens non péjoratif du terme) les individus.

5.3. Jeu

« Il faut donc supposer que tout dépend de la manière dont on fait les choses. Être ingénieur ou charpentier n'est pas un plaisir en soi, seule la façon d'exercer ces activités peut les rendre agréables, valables et enrichissantes. Alors comment transformer une tâche banale, voire routinière, en une source de satisfaction? » (Csikszentmihalyi, 2006 : 107.)

Toute la question est ici, car même si nous avons expliqué le principe du mouvement dans le processus créatif et sa centralité, son pouvoir sur l'environnement et ce qu'il permet, il nous manque encore l'essentiel pour qualifier le processus créatif.

C'est en effet dans, par et avec le jeu que la créativité est soufflée aux mouvements voyageant entre un monde du dedans, du dehors et un entre-deux. C'est bien à cet endroit que peut intervenir la question centrale que Jacques Rhéaume nous a adressée lorsque nous nous entretînmes sur le sujet : Qu'est-ce qui fait qu'à un moment, nous passions d'un travail comme exécution, comme ouvrage, à un travail comme œuvre ? Par quel phénomène est-on amené à voir sous nos yeux le travail devenir œuvre et faire éprouver tous les plaisirs du monde à opérer les gestes, même les plus banals ? Quel est ce phénomène capable de transformer le produit de notre travail en un résultat digne d'une œuvre suscitant des émotions, éveillant nos sens, élevant parfois même les consciences ?

L'œuvre¹¹⁸ n'a pas un sens uniquement artistique, bien qu'elle voie tout son sens émerger dans des expressions artistiques, car celles-ci constituent le *summum* de ces éveils, de ces élévations. Ce qui veut dire que les artistes sont des maîtres à penser de la matière à transformer. Ils l'accompagnent d'un perfectionnement technique et d'une capacité d'abandon dans ce processus ; ils sont des guides de ces chemins, qui, parfois, effrayent les individus, mais dont ils ne peuvent se passer. Les dirigeants qui mènent leur entreprise comme s'ils accomplissaient une œuvre impliquent un rapport à l'argent autre qu'un rapport exclusivement financier. La passion qui accompagne la réalisation de cette œuvre en modifie la finalité et modifie la fonction de l'argent. C'est ce qui explique aussi pourquoi Marcel Dassault avait facilité à donner l'argent nécessaire pour éviter les problèmes avec les syndicats ou tout ce qui aurait pu l'empêcher de poursuivre son œuvre.

Marcel Dassault négociait avec les syndicats ; il avait une conception très avancée des relations sociales. Comme le rappelle Claude Carlier, Marcel Dassault est, par exemple, le premier, avant même le Front populaire, à avoir accordé des congés payés à ses employés.

« Quand après un conflit social des familles sont en difficulté, Marcel Dassault se fait communiquer les noms par les syndicats et accorde une aide. » (Carlier, 1992 : 306.)

Et Claude Carlier de résumer son particularisme ainsi :

« on peut considérer qu'entre Marcel Dassault et les syndicats existe une véritable convergence d'intérêts, chacun sait jusqu'où il peut aller et jusqu'où il ne peut pas aller. S'y ajoutent des conceptions très particulières en ce qui concerne les rapports sociaux. Certes, il paye pour avoir le calme et assurer la production de ses usines mais en plus, il a une sorte de générosité naturelle qui l'entraîne à partager une partie des gains que le ciel, la providence, le travail et l'habileté ont placés dans ces mains » (Carlier, 1992 : 306).

C'est pourquoi l'œuvre est finalité et l'argent un moyen de vivre sa passion, d'œuvrer et aussi de gratifier tous ceux qui vont dans le même sens. Un des témoignages recueillis rappelle cette générosité de Marcel Dassault à travers ce qui n'est plus, dans sa bouche, qu'une anecdote, voire un mythe – car aujourd'hui, il est difficile de concevoir des patrons faisant

d'universel. » (Winnicott, 1976 : 132.) En somme, la créativité peut être dans tout travail que nous accomplissons, qu'elle naisse dans ou en dehors de l'entreprise.

¹¹⁸ L'œuvre n'est pas à prendre au sens d'une œuvre d'art. « Si l'on veut mettre au jour la théorie à laquelle les analystes ont recours, dans leur travail, quand ils cherchent où se situe la créativité, il est indispensable [...] de séparer l'idée de la création des œuvres d'art. Une création c'est un tableau, une maison, un jardin, un vêtement, une coiffure, une symphonie, une sculpture et même un plat préparé à la maison. Ou peut-être vaudrait-il mieux dire que toutes ces choses pourraient bien être des créations. La créativité qui m'intéresse ici est quelque chose

passer l'argent après l'œuvre, et pour qui l'argent ne serait plus la seule finalité de l'entreprise.

« Marcel Dassault n'était pas un patron comme les autres. L'anecdote, véridique ! il distribuait de l'argent à ses employés » (Fabienne).

Ne fait-on pas encore usage de cette banale expression « mettre en œuvre », qui signifie « mettre en jeu ». En écrivant cela, nous parachevons presque notre travail portant sur la description du processus créatif et ses bienfaits sur l'environnement et ceux qui l'habitent.

C'est le jeu qui répond à l'intrigue finale.

« Les personnalités se révèlent par le jeu alors que le travail est quelque chose de carré, de codifié, etc. [...] Notre regard change. Intéressant de voir les autres dans des contextes extra-professionnels. Rigolo de voir comment ils se comportent dans ce contexte-là. » (Brigitte.)

Claude Carlier conclut, dans son livre biographique sur Marcel Dassault, par la notion importante d'œuvre à laquelle il se sentait étroitement liée.

« La phrase clé de sa vie : « tout autour de moi, concourt et doit concourir à l'œuvre que je me suis assignée » résume à la fois son courage, sa ténacité, mais aussi sa détermination à écarter tout obstacle. Il a estimé qu'il a une œuvre à réaliser et a donc, en conséquence, employé tous les moyens à sa disposition pour y parvenir. [...] On peut même se demander s'il n'a pas été esclave de cette œuvre qu'il s'est assignée ou qu'il a estimé qu'on lui avait assigné. Dans ce cas, seule la mort pouvait enfin le rendre libre. » (Claude Carlier, 1992 : 536.)

Claude Carlier pose une question fondamentale, à laquelle nous nous sommes assignée ce rôle d'y répondre théoriquement et empiriquement. C'est au contraire à travers ce sens créatif et cette fibre artistique qui a inspiré Marcel Dassault et contaminé son fils, ainsi que ses employés. C'est par cette créativité transformant le travail en jeu, en mouvements, dans un entre-deux situé ni tout à fait dedans ni complètement dehors, que Marcel Dassault est parvenu à supporter les obstacles de sa vie, dépasser les traumatismes de la Shoah, contourner les difficultés qui avaient, à plusieurs reprises, brisé ses entreprises. Car rappelons, comme le dit Winnicott, que jouer est quelque chose de naturel :

« c'est le jeu qui est universel et qui correspond à la santé : l'activité de jeu facilite la croissance et par là même, la santé. » (Winnicott, 1971 : 90.)

Marcel Dassault a mené son travail, son œuvre, l'œuvre de sa vie avec une approche toujours créative. Et c'est aussi comme cela que les employés ayant connu, de près ou de loin, Marcel Dassault, travaillent, comme si cet esprit insufflé par Marcel Dassault continuait d'exister à travers eux.

Ce travail, mené sous la forme d'une intrigue (relative!), était nécessaire pour lui permettre peut-être ce passage d'un travail exécutif à une œuvre, s'inspirant d'autres œuvres où la découverte, au fur et à mesure de ce travail, était bien au rendez-vous. Les enquêtes de Csikszentmihalyi font en effet bien ressortir cette idée de « découverte » de quelque chose de nouveau, « d'amusement » chez tous ceux qui exercent une activité favorite, un loisir culturel ou sportif (lecture, escalade, jeu d'échecs, danse, recherche) et dont on fait l'expérience aisément dans la démarche scientifique. C'est le jeu tel que décrit tout le long du livre de Winnicott et notre capacité à jouer qui nous amènent vers ce processus de « dé-couverte » et d'inventivité. Ce que confirment certains entretiens :

« un des ingrédients du départ était de ne pas tout écrire à l'avance, mais au fur et à mesure... » (Jean-Marc.)

Un jeu qui se construit au fur et à mesure s'improvise, un jeu sans règle ou, plus précisément, sans règles rigides qui soient inébranlables. Le jeu créatif est au contraire un jeu où les règles se construisent progressivement et amènent ainsi vers des univers inconnus, infinis et de découverte. La comédie musicale était en réalité le résultat d'un fonctionnement créatif ancré dans les pratiques et la culture Dassault. Elle a prolongé ce jeu dans un espace encore plus révélateur d'un « esprit » Dassault, car plus que d'une culture, beaucoup en viennent à parler naturellement d'un esprit Dassault.

« Il y a vraiment un esprit Dassault » (Dominique).

« À la mort de Marcel Dassault, le Suisse Jean-Pierre Weibel, qui a participé à la négociation d'achat du Mirage III S, a apporté un témoignage intéressant sur les méthodes et le fonctionnement de la Société Dassault : sans avoir rencontré Marcel Dassault lui-même nous avons pu sentir sa présence. [...] La personnalité du patron était omniprésente et contraignante. » (Claude Carlier, 1992 : 291.)

Nous faisons par le jeu, et seulement par le jeu, l'expérience de l'omnipotence développée par Winnicott et que nous avons précédemment définie. Le « trouver-créer » – le sein par le bébé – procède du processus de découverte et lui fait ressentir les effets du plaisir du sentiment de création. Ce n'est que peu à peu, lorsqu'il parvient à s'affranchir de la mère, sans pour autant

le vivre comme un abandon de son amour inconditionnel, qu'il peut investir des espaces potentiels à travers d'autres disciplines : les arts, les sciences, le sport, la religion. Ceci rappelle les conceptions grecque et romaine dans leur idéalisation du monde par cette notion d'otium. Au fond, ceci ne nous amène-t-il pas à répondre également à cette pseudo-intrigue de ce qu'est véritablement l'otium? Ne contient-il pas toutes ces propriétés qui caractérisent la créativité? C'est en jouant, comme le souligne Winnicott, que l'individu est capable de mobiliser sa personnalité tout entière et qu'une communication peut enfin s'établir, b.a-ba du lien social.

« Du jeu au je : tel est le mouvement – mais sans cesse repris, réinventé, rien de linéaire dans le parcours – de ce livre. L'espace potentiel qu'il évoque – et qui s'institue déjà dans la lecture que nous entretenons avec lui – nous rend sensible à une réalité que nous percevons le plus souvent par défaut » (Pontalis, Préface, Winnicott, 1971 : 17)

6. Les effets de la créativité sur le collectif

6.1. L'épreuve de la confiance

C'est la question de la confiance qui est foncièrement abordée tout au long de cette étude, même si elle l'est indirectement, en étant rarement nommée. Elle est omniprésente et constitue le point de départ de notre questionnement. Nous partons de l'hypothèse que c'est par une fragilisation des rapports de confiance qu'un contexte de stress et de souffrance émerge dans le milieu organisationnel. Si les pathologies de la communication ne créaient pas cette méfiance, les rapports seraient sans conteste désinhibés. La description et l'analyse des secrets de la réussite du projet Dassault que nous proposons constituent, en réalité, également les éléments favorables à un climat et à un espace de confiance. Ils représentent, en somme, la description d'un nouveau dispositif de confiance mis en place par les employés de la société Dassault, qui devient une alternative au vide paternaliste ou à la dangerosité d'un « maternalisme » potentiel ou émergent. Ici, c'est la créativité qui permet d'établir les nouvelles règles de ce dispositif de mise en confiance. Indépendamment de notre étude, le terrain du Cirque du Soleil, étudié par Isabelle Mahy, offre une analyse riche à ce propos et insiste sur la notion de confiance pour ouvrir le dialogue entre les individus. La participation à un processus créatif favorise ce qu'Isabelle Mahy appelle des «rites de détachement» permettant d'investir chaque fois plus l'espace transitionnel winnicottien.

« Cette ouverture à l'autre est un mouvement fragile, à la merci d'un contexte fluctuant qui provoque parfois des gestes de repli, un cantonnement dans un territoire relationnel de protection. Une simple brèche dans le tissu de la confiance naissante et la main se retire, le potentiel de rencontre disparaît, l'huître se referme et l'humain se retrouve solitaire de nouveau. La quête se trouve alors momentanément stoppée. » (Mahy, 2008 : 2006.)

Ainsi, le chemin que nous empruntons opère un retour sur la tradition sociologique classique, qui aime à penser les relations de travail en termes de confiance et d'identité, avant même de les poser en termes de reconnaissance. D'ailleurs, nous reviendrons sur la notion de reconnaissance par la suite. Celle-ci doit venir après cette question de la confiance, qui la précède et qui est, selon nous, liée à celle de la notion de reconnaissance. Car on trouve, de

façon plus évidente, le lien étroit qui existe entre la notion de confiance et les processus d'une socialisation réussie ou en échec.

Comment envisager de pénétrer le milieu organisationnel et les relations qui comblent cet espace sans tenir compte d'abord du lien social qui permet à ces espaces de fonctionner et donc d'exister? Si la question de la reconnaissance, dans l'entreprise, reste centrale, elle ne doit pour nous n'intervenir qu'en aval d'une observation des relations de confiance qui régissent l'entreprise. Ceci amène à placer la confiance comme l'étape première à interroger pour tenter de comprendre les origines de ce malaise qui touche les entreprises actuelles. Elle est le point de départ et c'est déjà en elle que les premiers signes de tension et de dysfonctionnement apparaissent.

Les entreprises s'organisent autour de deux grands pôles : la confiance ou la défiance, ce qui signifie que les rapports sociaux n'aboutissent jamais à un entre-deux qui serait l'indifférence. Ces rapports entre acteurs de l'entreprise peuvent toutefois fluctuer d'un moment à un autre et passer de la confiance à la défiance ou inversement, ou encore se trouver dans une phase de transition où qualité et solidité des rapports sociaux sont menacées, où le climat de confiance – potentiel ou réel – se trouve clairement attaqué. Toutefois, notons qu'il n'y a jamais indifférence. Sans confiance, il devient difficile de penser à une effectivité des liens sociaux, du dialogue possible des différents mondes (gestionnaire et culturel) qui font pourtant bien le succès de « l'utopie » du Cirque du Soleil ou qui ont fait la réussite de l'expérience ponctuelle de *Tous en vol*; il deviendrait difficile de favoriser la coopération des uns avec les autres, nécessaire au fonctionnement de toute entreprise, et de coordonner, de connecter ensemble, non sans ingénierie, tous ces milliers d'artères entre elles (pour filer la métaphore de l'aorte employée dans notre deuxième partie).

Dans le chapitre précédent, nous avons tenté de comprendre le phénomène de distorsion communicationnelle qui apparaît de plus en plus envahir l'espace organisationnel, et de montrer concrètement comment se traduisent ses pathologies. Les pathologies de la communication induisent un environnement pathogène dont l'impact se reporte directement sur la relation de confiance et, par voie de conséquence, sur la qualité des relations humaines et professionnelles dans l'entreprise. Cette menace, pesant globalement sur la confiance et les relations de travail, indique qu'il faut tenir compte de cette pathogénie, que nous avons décrite tout au long de notre seconde partie, pour « panser » l'espace travail.

Naturellement, il ne s'agit pas, à travers cette étude, de prétendre édifier une ordonnance sur mesure avec une médication parfaitement ciblée à la pathologie. S'empresser de comprendre cela, c'est ne plus tenir compte de la complexité des relations humaines et de la créativité, et vouloir, une nouvelle fois, catégoriser, simplifier pour mieux maîtriser ces phénomènes. En ouvrant une réflexion sur la créativité, nous invitons au contraire à vivre l'humilité de chemins que l'on ne peut totalement contrôler, comme on sait si bien le faire avec les chiffres, les statistiques, les rapports financiers, etc.

Ce nouveau mode d'organisation inventé chez Dassault, à travers l'expérience de la comédie musicale, et relevant du processus créatif retravaille son espace de confiance. C'est par ailleurs la créativité qui se présente comme une alternative à cette confiance préalable et nécessaire à toute entreprise, tout projet, toute œuvre. Nous avons, pour notre part, également été confrontée à cet espace où la confiance entre les membres du groupe était acquise et demeurait, cinq ans après, dans un noyau solidement constitué. Le mot « noyau » a été employé à différentes reprises par quelques membres que nous avons interviewés. Cinq ans après, il restait encore un noyau solide de 90 à 100 personnes sur 160, au départ, qui avaient fait partie de l'aventure.

Nous avons dû, en effet, passer par ce que nous appelons l'épreuve de la confiance. Suite à la mauvaise expérience vécue lors du film de Jean-Michel Carré, nous n'avons pas été d'emblée acceptée. Nous n'étions, à vrai dire, ni tout à fait bienvenue ni vraiment malvenue, ce qui ne fermait pas complètement la porte à nos projets. C'est cette confiance régnant dans le groupe qui faisait qu'ils prenaient leur temps sur certaines choses, et notamment avec mes propositions de vouloir introduire et appréhender leur espace. Cette prudence devenait légitime suite à leur mauvaise expérience. Celle-ci aurait pu mener à une fermeture totale de leur espace et à l'exclusion de tout étranger, tout intrus. Nous avons ainsi pris toute la mesure de cette épreuve, dans laquelle nous sommes entrée à pas de velours, car prudence ne signifiait pas, malgré tout, rejet. La création d'un noyau permettait de gérer in fine véritablement ces enjeux de confiance et de faire émerger un espace capable de réguler les ouvertures et les fermetures de leur espace. L'acquisition d'une telle confiance est fort intéressante et précieuse, car le noyau restait à l'affût de tout échange, tout événement ou toute « opportunité » productifs enrichissant leur espace ; mais par son crible, ce noyau avait développé cette capacité à rejeter toute présence menaçante, intrusion ou « parasite » contreproductif. C'est là que nous voyons les réalités du processus même de confiance et son importance dans les rapports sociaux.

Nous avons ainsi pressenti qu'il nous faudrait passer par ce crible et que nous devrions non pas contourner cette épreuve, mais la dépasser. Il faudrait faire preuve de patience, car un tel processus pouvait prendre un certain temps □ et le fait est qu'il a pris, dans notre cas précis, un temps certain. Pour ce faire, beaucoup de discussions au sein du noyau ont été lancées. Nous avons eu l'impression de passer par une sorte de filtre : chacun des choix de mots, du lexique, le registre que nous empruntions étaient comme « scannés », en étant relayés à tous les membres et rediscutés. C'est le collectif qui servait de rempart et ne laissait plus personne troubler leur sérénité et déformer ou même entacher ce qu'ils avaient construit ensemble de plus beau. Pour pouvoir entrer dans ce cercle sans pour autant leur voler ce qu'ils avaient bâti, il fallait passer ces épreuves et construire un espace de confiance que le collectif devait valider à l'unisson. Nous sommes entrée dans un espace protégé, un jardin secret qu'ils étaient fiers de partager, à condition de ne pas détruire la réalité de leur vécu, de ne pas déformer, selon leur perception, la grandeur de leur expérience, ni même d'instrumentaliser cela à des fins de gloire ou de profit. Nous avons dû rejoindre une logique et une pratique toutes autres, celles pour lesquelles, à vrai dire, ils s'étaient eux-mêmes ralliés.

Après environ un an et demi de négociations, nous avons su entrer dans ce cercle en proposant une alternative validée par le collectif et les préservant de toute nouvelle dérive. Nous avons réalisé que nous devions faire preuve d'autant de créativité et/ou d'ingénierie qu'eux, tout en adoptant une logique et aussi une pratique proche de la leur. Une charte éthique (*Cf.* annexe n°5) a été élaborée et signée par les représentants de l'association Aéro Note, Ginette Francequin, en tant que directrice de thèse, et moi-même, ainsi qu'un contrat de collaboration individuelle, que chaque interviewé a lu, daté et signé.

6.2. « On se re-con-naît »

Les réflexions et débats sur le contexte de malaise et de stress qui touche les entreprises ancrées dans un système néolibéral ont longtemps été nourris en termes de reconnaissance. Notre étude a fait ce choix de poser le débat d'abord et avant tout en termes de rapport de confiance. Toutefois, la notion de reconnaissance étant ressortie, à travers nos terrains de recherche, nous ne pouvions faire l'économie d'en parler.

Toute une littérature sur la notion de reconnaissance existe en sciences humaines et sociales, ainsi qu'en philosophie. Axel Honneth (1949), successeur de J. Habermas (1927) dans la tradition critique de l'École de Francfort, développe une théorie élaborée à partir du concept

de reconnaissance en s'appuyant, à l'origine, sur Hegel raisonnant en termes de lutte de reconnaissance. Ce n'est justement pas là que nous souhaitons intervenir, tout du moins, la reconnaissance dont il a été question dans le cadre de nos entretiens avec le personnel de Dassault a pris une autre orientation. Il ne s'agit pas pour nous de rouvrir le débat sous le prisme des luttes qui la sous-tendent, bien que cela soit très présent dans le milieu organisationnel et que notre second terrain de recherche, chez les aides à domicile Filiéris, le confirme. La lutte des classes, la hiérarchisation très prégnante dans le milieu social amènent indubitablement à une nouvelle forme de lutte : la lutte de reconnaissance. Mais nos terrains de recherche nous ont amenée à nous focaliser sur une dimension autre, rattachée à la notion de reconnaissance et qui se déprend du confinement à une histoire de luttes de reconnaissance. Nous voulons surtout dire par là que nous la mettrons de côté pour développer davantage une partie qui ressortait dans nos propres études de cas, qu'il s'agisse aussi bien de Dassault que des aides à domicile chez Filiéris.

Cette dimension qui nous intéresse est celle qui se rapproche de la conception de Georges Herbert Mead et qui a fortement influencé Axel Honneth dans ses théories sur la reconnaissance, apportant des analyses basées sur des observations empiriques et psychosociales. C'est aussi à partir de notre démarche empirique que nous faisons intervenir la notion de reconnaissance, en restant au plus près de l'interprétation des témoignages qui nous ont été confiés, dans un terrain comme dans l'autre. Nous nous permettons de mobiliser nos deux terrains pour décrire la reconnaissance qui est alors intervenue, bien qu'en amont de la notion de confiance, comme une composante clé, voire une finalité de la vie en société. Nous n'apprenons par ailleurs rien de nouveau en affirmant cela, et nous n'avons pas la prétention de renouveler les théories sur la reconnaissance d'Axel Honneth, de Hegel ou de Georges Mead, elles-mêmes enrichies et amplifiées par nombre de chercheurs qui se font l'écho d'une partie de la pensée de Mead et, dans la continuité contemporaine et critique, de celle d'Axel Honneth, tout en participant à son enrichissement. Quelle est cette dimension à la croisée des apports empiriques de Georges Mead et que nos enquêtes valident?

-

¹¹⁹ C'est ce qui a poussé, en 2007, Alain Caillé à réunir les contributions de quinze auteurs issus de différentes disciplines (sociologie, anthropologie, philosophie, économie et psychanalyse), bien qu'à dominante sociologique, lesquelles faisaient suite aux interventions du colloque organisé par Sophiapol (Sociologie, philosophie et anthropologie politique) en décembre 2006. Le lien entre toutes ces interventions, qui ont donné lieu au livre *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, était justement de partir des incontournables et importants travaux d'Axel Honneth, s'inspirant lui-même d'Hegel.

Notre approche compréhensive, « empathique-esthétique et logique », pour emprunter les termes d'Isabelle Mahy, et décrivant notre démarche, à laquelle nous ne pouvions échapper, a guidé notre esprit vers une formule simple mais centrale. Dans les témoignages de Dassault, elle n'était pas prononcée d'une façon banale ; l'intonation qui l'accompagnait était exactement la même, quelle qu'ait été la personne qui la prononçait ; elle était souvent suivie d'un silence ; on l'appuyait, chacune de ses cinq syllabes était articulée : « on se re-con-naît ». Elle arrivait comme un point final qui résumait tout, comme si, à travers elle, se trouvaient tous les secrets de l'expérience vécue, partagée, délivrée.

Nous entendions alors, nous le comprenions avec une évidence « on se re-con-naît », c'est-à-dire encore qu'elle était vécue comme une sorte de renaissance, mais d'une renaissance de l'autre à travers l'autre. C'est alors toutes les théories sur le regard de l'autre qui s'enchaînent et viennent compléter notre compréhension de la notion de reconnaissance. Jean-Paul Sartre (1905-1980) disait :

« Sous le regard d'autrui, je ne suis plus ce que je suis et je suis ce que je ne suis plus » (Mucchielli, 1998 : 89).

Nous pourrions citer, dans les classiques, Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) qui a beaucoup contribué à réfléchir sur le regard de l'autre.

La frontière entre les théories de penseurs classiques et les témoignages actuels, extraits d'expériences effectives, est en réalité mince, c'est pourquoi nous citerons un de nos interviewés, Jean-Louis, qui a su verbaliser cette idée de reconnaissance après avoir prononcé cette phrase comme une formule magique qui résonne encore dans notre tête. En même temps, comme il s'agit d'un des deux leaders charismatiques, il n'a pu s'empêcher de vouloir nous rendre intelligible cette formule pour tenter de rendre son pouvoir « magique » accessible, « appréhendable ». Après nous avoir révélé la transformation « physique » de ce « concierge » de Dassault (en reprenant les termes de Jean-Louis) qui se cachait derrière sa grande moustache et qui semblait, au premier abord, antipathique, etc., il nous a livré cela :

« au travers de ça, il y a un phénomène de relation symbiotique évident, c'est-àdire qu'on ne vit que par les autres et pour les autres. Vous voyez ce que je veux dire ? Donc ça, cette fusion symbiotique, elle est exceptionnelle. On se "con-naît", voilà, "naître avec", voyez, con-naître, naître avec... on se "reconnaît"! La comédie musicale, ça a été un phénomène qui nous a complètement dépassés, Gilbert et moi, dans son aboutissement. » (Jean-Louis.) Cette formule était une façon de dire que cette expérience avait permis de trouver un équilibre dans l'horizon de soi et de l'autre, qui est pourtant si souvent sous tension et conflictuel, cette zone limite qui est parfois à l'origine de tous les maux, de toutes les angoisses, cette zone que Winnicott n'a eu de cesse de nous décrire en inventant ou en devinant un espace transitionnel dont le potentiel est la découverte de cet équilibre entre le soi et l'Autre ; cette limite qui doit très tôt se dessiner, se préciser, entre un bébé et sa mère, ce dernier émergent comme entité à part entière se séparant de celle de sa mère, distincte, mais si proche et à travers laquelle il puise, il se retrouve, il renaît. Cette perpétuelle seconde naissance (re-naissance) est un besoin viscéral pour entrer dans le cercle de la socialisation ou, tout simplement, de l'équilibre mental et social. Cette symbiose que nous décrit Jean-Louis n'est-elle pas aussi intense que celle que l'enfant vit avec sa mère, avec laquelle il se confond et se co-fonde ? La conscience de l'éveil qui retient toute l'attention de Georges Mead est dans ce miroir de l'autre où soimème, on se dé-couvre et redécouvre. Mais sans tout ce contexte, ce « dispositif » de confiance, il aurait été probablement bien trop difficile de laisser chacun se dé-couvrir pour se révéler mutuellement et se découvrir sous d'autres aspects encore inconnus.

Si Dassault témoigne de la nécessité de ce sentiment de reconnaissance avec un sens aussi fort que celui que nous venons de décrire, c'est en revanche notre intervention auprès des aides à domicile qui nous permis d'explorer un pan du processus de « re-con-naissance ».

Lors des journées d'intervention auprès de six groupes de douze à dix-huit aides à domicile (pour la majorité), nous nous sommes assurée de favoriser un espace de confiance, et c'est notamment à travers la créativité, par le jeu et les récits de vie que cet espace a pu émerger. Nous pouvons même parler de « dispositif », en ce sens qu'il consistait en la construction d'un environnement (pas forcément élaboré) disposé à libérer un esprit de créativité collectif. La confiance est la base sine qua non pour parvenir à instaurer un espace d'inventivité. Elle se sert d'un objet de médiation ou de formes artistiques, des plus classiques aux plus insolites. Ici, il s'agissait de faire intervenir l'artiste Ghislaine Valadou dans une activité de découpage-collage. Cet objet de médiation, ou encore les récits encadrés par Ginette Francequin, ont formé un dispositif propice au développement de cette troisième aire. L'objet de médiation, comme un gant de travail, par exemple, est une façon détournée de faire parler de soi et du travail, entre autres.

La créativité ouvre des champs du possible insoupçonnés, dans ce mouvement perpétuel entre soi et l'Autre, et entre ici et là-bas. Elle révèle des mécanismes, elle les pose sous une forme

nouvelle, puis la collectivité permet de les rendre intelligibles, de les « rationaliser » pour en faire quelque chose. Nous étions à la fois acteur et témoin de cette transformation s'opérant collectivement devant nos yeux, où des réflexions se succédaient, des effets se déchaînaient dans cet entre-deux. Là, l'être ne se débat plus, il accepte ses émotions ; la sensibilité s'élève et le beau – non dans le sens esthétique, mais dans celui qui touche à l'expérience humaine – se révèle.

Notre immersion au cœur de ce dispositif créatif et expérimenté auprès de groupes d'aides à domicile nous a permis de déceler différentes étapes dans le processus de reconnaissance. La mise en œuvre d'un tel espace favorable à l'émergence d'un début de processus de reconnaissance a déclenché une phase de déformation, formation et transformation de ces femmes qui se sont laissées porter par ce dispositif. Nous insistons, au passage, sur le fait que nous n'avons qu'amorcé ce type de processus et qu'afin que la créativité soit profondément ancrée dans un agir collectif, il faut qu'elle puisse se faire sur le long cours et que l'expérience soit réitérée ; soit qu'elle puisse relever d'une expérience optimale, comme dans l'exemple de Dassault. Les limites de nos interventions sur ce terrain restent dans le fait que cet espace n'a été exploité que de façon ponctuelle, sans prolongement de ces phénomènes pour leur donner un sens, et que l'intervention n'avait pas pour ambition de faire naître en si peu de temps et avec si peu de moyens une expérience optimale. Nous avons laissé le soin aux décisionnaires d'exploiter cet espace et la naissance de ce phénomène. Il semble, pour le moment, difficile de dire ce qu'il en est véritablement. Qu'entendons-nous par ces trois grandes étapes auxquelles, d'ailleurs, nous pourrions ajouter l'hypothèse d'une quatrième phase, qui est celle de la « con-formation », c'est-à-dire de « se former avec », si nous tenons compte des effets de mouvements et de matière ?

C'est en effet par l'ouverture d'un espace de créativité que se construit un espace symbolique – univers du sensible, de l'imagination et des émotions –, invitant à investir un espace réel pour y prendre corps. Autrement dit, elle est la matérialisation de l'imagination et des affects qui s'exhalent de l'homme (voire s'exaltent) par on ne sait parfois quelle « magie » (D. Winnicott) ou « chimie » (M. Csikszentmihalyi).

Paul Klee disait, en parlant de l'art en tant que processus créatif par excellence, qu'il n'a pas pour fonction de reproduire le visible mais de rendre visible. La créativité rend visible l'intangible. L'homme en pleine créativité se déforme à travers elle, se forme, puis se transforme. Ces trois phases sont nécessaires à sa subsistance. Se déformer parce qu'elle le

plonge dans un tout autre langage où il n'y a pas de règles et de codes autres que ceux que le créateur veut bien donner et innover. L'homme est déformé parce que c'est comme s'il ne pouvait se reconnaître à travers ce nouveau langage, un langage étrange qui, pourtant, trouve sa source en lui-même, créateur en puissance. Il reconnaît sans connaître le fruit de sa propre création. Une fois ce conflit interne dépassé, il finit par s'y reconnaître. Le langage qu'il a créé résonne, puis il raisonne. La transformation est enclenchée, même à son insu. Il n'en sort jamais « indemne », quelque chose de nouveau germe en ce créateur en puissance. Les effets de ce processus sur l'individu ne sont pas qu'instantanés, ils continuent leur chemin en aval.

Au final, nous dirons que la créativité est alors paradoxalement un processus de rationalisation d'un monde interne, au-delà de son approche symbolique et imagée qui ne se situe ni tout à fait en dedans ni complètement en dehors, mais dans l'entre-deux. C'est dans cet « espace potentiel » (D. Winnicott) que s'expriment l'indicible, l'intangible, l'infini, que s'invente un nouveau mode d'expression de soi et que se crée, se transforme cette singularité à travers l'inconnu (en soi-même et en l'Autre). Cet espace est une « troisième aire » opposée, d'une part, à la réalité psychique intérieure ou personnelle et, d'autre part, au monde existant dans lequel vit l'individu, monde qui peut être objectivement perçu. La créativité est une « expérience optimale 120 » (M. Ciskszentmihalyi), une sorte de « fluide » qui traverse les êtres, le temps, l'espace pour y faire éprouver les émotions, y éveiller les sens et y élever les esprits.

_

¹²⁰ Ce fluide exprime un état de satisfaction, de bien-être qui survient lorsque le corps et l'esprit sont mobilisés pour arriver au bout de quelque chose de difficile et d'important.

Conclusion

Créativité et alchimie

Créativité, communication. Processus, mouvement. Entre-deux. Alchimie ? Transformation ; espace potentiel. L'énigme de la transformation du travail en œuvre se soumet-elle aussi mal à notre compréhension que celle qui se rapporte à l'alchimie et qui aurait le pouvoir de transformer de simples métaux sans valeur en argent ou en or, ou encore qui produirait une panacée guérissant de tous les maux et mettant fin à l'éphémère de l'existence humaine ? Le processus de transformation du travail en œuvre craint-il, autant que la pierre philosophale, de se plier aux règles d'une intelligibilité avide de savoir et soucieuse d'intelligence ?

Notre thèse n'était pas de penser trouver la composition chimique et exacte de cette pierre philosophale. D'ailleurs, pour cela, encore aurait-il fallu inscrire ces recherches dans les disciplines des sciences exactes. Et, à vrai dire, nous ne pensions pas non plus inventer un nouvel élixir sous les yeux d'un lecteur promené d'un espace vers un autre (intérieur, extérieur et entre-deux), déplacé de manière même à le perdre dans le labyrinthe de la créativité mouvementée et qui mène pour autant vers une destination bien précise : car elle conduit sinueusement dans les « carrefours de l'existence humaine ».

Le travail, au regard des relations humaines et professionnelles

Il est de plus en plus question de stress et de souffrance au travail aujourd'hui, et ce problème est de plus en plus rattaché à une dégradation des « relations professionnelles ». Nous mettons entre guillemets la notion de « relations professionnelles ¹²¹ », car elle ne nous satisfait pas dans sa conception déterministe, et particulièrement dans le cadre de cette étude, censée éclairer différemment la sphère travail. Toutefois, c'est en se situant entre les relations professionnelles et les relations humaines que nous avons nourri notre réflexion et développé notre thèse.

Lorsque nous exprimons notre insatisfaction quant à la notion de « relations professionnelles », nous voulons dire par là, qu'une fois de plus, elle tente de suivre cette volonté non naturelle, cette volonté à tout prix, de séparer les relations professionnelles des

¹²¹ « Les relations professionnelles sont définies comme l'ensemble des règles et des pratiques qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie toute entière, structurent les rapports individuels et collectifs entre salariés, employés et pouvoir public. » Bevort & Jobert, 2008 et Lallement, 2008, in *Dictionnaire du travail*, 2012 : 655.

relations humaines, qu'on imagine, pour ces dernières, comme n'appartenant qu'à la sphère privée, à la sphère personnelle. Or, les relations jaillissant dans le cadre professionnel restent irréductibles aux seules relations professionnelles, et même si ces relations se font par le biais et dans le cadre du travail, elles dépassent stricto sensu l'aspect professionnel. En effet, les liens qui se tissent ne sont pas une connexion exclusivement professionnelle entre les individus, qui ne tiendrait ainsi compte que de leur rôle et leurs compétences professionnelles. Ce rapport exclusivement professionnel, de compétence à compétence, de fonction à fonction, de mission à mission, est et demeure en effet tributaire de liens humains et sociaux qui influent sur les relations professionnelles. Ceux-ci sont des phénomènes qui dépassent le simple cadre du travail et traversent toutes les sphères, les mettent en lien, quelles que soient les frontières que nous cherchons à construire entre chacune de ces sphères. Ces liens humains et sociaux sont ceux qui mêlent les sentiments à tout ce que chacun entreprend, et ce, quand bien même les degrés de sentiments seraient plus ou moins importants. L'homme en société, au travail ou en dehors du travail, n'échappe pas à l'emprise de ses émois, des degrés d'affection ou d'affliction qui se mêlent dans ses actions et ses liens face à son environnement (environnement pour parler de l'Autre représentant la société, mais aussi de l'environnement comme espace), sans pouvoir imposer d'une façon nette, la différence entre ce qui est de l'ordre des sentiments et ce qui est uniquement professionnel, c'est-à-dire encore « purgé » de toute émotion.

Ce qu'il peut tout au plus faire, c'est décider de jouer sur le degré d'attachement qu'il y met et tenter de minimiser le « dosage » d'émotions qui submergent ses espaces et le perturbent ou le fragilisent. C'est aussi ce qui est reconnu psychologiquement comme un mécanisme de défense et qui a pour objet de protéger l'individu de cette intrusion des émotions dans le travail, rendant les choses moins maîtrisables et l'homme plus vulnérable, puisque poursuivi par ses multiples angoisses anticipant sur des déceptions, des frustrations, ou encore par son sentiment d'abandon potentiel. Il est donc nécessaire à chacun de jouer la « carte du pro » et de penser que les relations se limitent à des relations exclusivement professionnelles, afin de se convaincre d'un véritable détachement des sentiments dans le travail et d'une séparation de ceux-ci et du professionnel. En réalité, les relations sont toujours « extraprofessionnelles », quel que soit le degré d'attachement ou de détachement que les acteurs de l'entreprise tentent de moduler et de maîtriser. Il y restera toujours cette part, à leur insu, qui communiquera à travers le triptyque, soma (corps), pathos (émotions), logos (esprit), et qui fera jaillir un ethos

(l'image qu'il en ressort, façon d'être) général, lequel produira des affinités avec certains plus qu'avec d'autres, ou, au contraire, mènera vers des désaffiliations.

Les émotions au travail, un conflit interne

La lutte dont il est question, et que nous mettons en évidence à travers ces recherches, n'est pas celle qui s'est abondamment posée sociologiquement à partir du prisme des rapports ou des enjeux de pouvoir. La lutte que cette étude dégage avant tout est une lutte intrinsèque, qui conduit les individus à réussir à trouver l'équilibre entre leur propension à être humain, puisque est là leur vraie nature, et cette « seconde nature », inventée par l'univers du travail et qui consiste à développer leur professionnalisme en maintenant le plus à l'écart leurs traits humains.

L'individu est de plus en plus partagé entre céder naturellement à ses besoins humains, le conduisant vers les émotions gouvernant ses comportements, consciemment ou non, et cette tendance à séparer le professionnel de l'humain et à s'efforcer de dissimuler, de résorber ou encore de chasser totalement ses émotions dans le travail. C'est comme si la pensée moderniste apportait une simplification de la complexité des relations humaines, afin de se donner des moyens de mieux maîtriser les enjeux humains qui interfèrent dans l'efficacité du travail, cédant une nouvelle fois à cette séparation de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Cette configuration se base sur une sorte de formule ou d'équation mathématique scindant l'homme en deux. On pourrait formuler cette équation de la manière suivante : être professionnel se mesure – entre autres – dans la capacité à se déshumaniser, c'est-à-dire encore dans la capacité à se détacher le plus possible des émotions qui font l'humain.

Cette équation tient compte du fait que les émotions doivent avoir leur place et que celle-ci est soit dans la sphère privée, soit à un emplacement réservé dans l'entreprise, bien étudié, cadré et dans un temps bien déterminé, calibré. Ainsi, la formule « il y a un temps pour tout », que nous avons tous déjà entendue, est une formule qui doit à terme s'appliquer aux émotions : il y a un temps pour l'humain et un temps pour le professionnel. Du coup, être professionnel devient synonyme « d'être efficace » plus que d'être qualitatif, tout en sachant répondre aux exigences, aux contraintes de temps. C'est le management qui a pour fonction d'étudier et même de déterminer ces espaces où l'humain peut s'exprimer, mais aussi un temps à la durée limitée pour pouvoir le faire.

Cela nous rappelle les pensées de Maryline, employée chez Dassault Aviation, qui réalisait que tout ce pan émotionnel ne peut se soumettre à un tel encadrement et que ce n'est guère au prétexte que des réunions soient mises en place que les hommes parviennent à s'exprimer et à mieux se sentir, et qui concluait :

« Cela n'était pas sur commande! ».

Cela nous ramène également à l'un de nos entretiens avec Chantal, une des aides à domicile de Filiéris, qui se sentait coincée entre ces deux tendances conflictuelles :

« Qu'est-ce qui est plus important, être humain ou compétent ? »

Au fond, l'un des principaux points communs, dans ces deux terrains que nous avons exploités de façons différentes, c'est cette rencontre avec cette lutte intrinsèque, clairement verbalisée par les uns, exprimée en filigrane par d'autres, mais qui oppose l'approche humaine de l'approche professionnelle. Ces deux types d'approche se confrontent autant dans la sphère organisationnelle que sur le plan épistémologique dans le champ scientifique. Notre choix a été de pénétrer l'univers de l'entreprise, par le biais d'une analyse des relations humaines et professionnelles qui interagissent ensemble et structurent la vie sociale au travail.

Position scientifique par l'approche des relations humaines

D'abord, du point de vue des sciences, ce constat oriente, certes, d'emblée cette étude d'une autre façon, puisque celle-ci s'est construite du point de vue des relations humaines et qu'elle s'est efforcée de le faire en conciliant la sociologie à la psychologie et la psychanalyse, qui demeuraient plus complémentaires qu'antagonistes pour appréhender le stress et la souffrance au travail.

Certains ont souhaité aborder le travail sous l'angle du « marché », d'autres de « l'emploi », de « l'organisation productive » ou des « relations professionnelles ». Naturellement, à partir de l'angle que nous avons choisi, viennent interagir au moins un de ces quatre autres points, mais les résultats diffèrent, d'une façon ou d'une autre, en fonction de l'interaction. Ce sont là, en quelque sorte les « quatre points cardinaux » mobilisés par les chercheurs du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), qui compte une équipe pluridisciplinaire (sociologues, psychologues, économistes) réfléchissant depuis de nombreuses années sur le travail sous toutes ces formes.

Michel Lallement, par exemple, a été à l'origine de ce laboratoire, et aujourd'hui la spécialisation du laboratoire sur le sujet et son expertise dans le champ continue de se renforcer, d'évoluer et de tenir compte des mutations fortes dans le monde du travail.

C'est pourquoi, à l'heure où nous concluons cette recherche, *Le premier dictionnaire du travail*¹²², rédigé par 138 spécialistes de différentes disciplines des sciences sociales et humaines et dirigé par une majorité de chercheurs du Cnam, tels qu'Antoine Bevort (sociologue, professeur au Cnam-Lise), Annette Jobert (directrice de recherche au CNRS et enseignante à l'école normale supérieure de Cachan ainsi qu'au Cnam), Michel Lallement (sociologue, professeur au Cnam-Lise) et Arnaud Mias (maître de conférence à l'université de Rouen et à l'École nationale des ponts et chaussées), vient d'être publié. Deux des enseignants-chercheurs à avoir dirigé ce dictionnaire, composé de 880 pages de définitions, appartiennent directement au Lise (Antoine Bevort, et Michel Lallement), lequel tente chaque fois plus d'affiner son expertise du travail dans ses transformations.

Pourtant, même si nous sommes plus proche d'un des quatre points cardinaux imaginés par le Lise pour penser le travail \square et qui est celui des « relations professionnelles », ce dernier point interagissant essentiellement avec un autre point, « l'organisation productive » \square nous nous sommes trouvée en même temps un peu éloignée de ces points, qui restent attachés à une conception contemporaine du travail et empruntent un lexique également approprié à cette réalité contemporaine. Toutefois, notons au passage que la notion de « relations professionnelles » n'arrive pas à gagner l'adhésion de tous les chercheurs et notamment de ceux du Lise, dont nombre d'entre eux ce sont intéressés, au même titre que nous l'avons fait, aux interactions au travail et donc à la fonction professionnelle, mais aussi humaine et globalement sociale, dans les entreprises.

Dans notre cas, ce qui est venu modifier légèrement ce prisme du travail par les relations professionnelles, c'est que nous nous sommes aussi intéressée à la notion et à la valeur travail.

Pourquoi avoir choisi de reprendre un travail qui avait déjà été entrepris de façon honorable par Dominique Méda? Parce que nous restions, d'un côté, encore intriguée par l'énigme soulevée par Hannah Arendt s'interrogeant, comme nous l'avons présenté dès l'introduction de cette étude, sur ce glissement du travail d'une exécution à une œuvre. La valeur créative

_

¹²² Le premier grand dictionnaire du travail, sous la direction d'Antoine Bevort, Annette Jobert, Michel Lallement, Arnaud Mias, Paris, PUF, 2012.

dans ou autour du travail, ainsi que la force des espaces socialisants étaient, d'après nous, insuffisamment prises en compte pour répondre, entre autres, à cette grande énigme du travail.

D'un autre côté, nous continuions à nous demander si c'était vraiment le fait de réduire le temps de travail, comme Dominique Méda invite à le penser, qui améliorerait notre contexte de travail et de vie. En réalité, nous avons pris un peu la contrepartie de cette alternative et avons invité, dans le présent travail, à revoir la notion de travail en essayant d'être prudente quant à ce qui relèverait de nos représentations et à ce qui serait plutôt un réel vécu, pourtant distinct de ces schémas représentatifs du travail. C'est ainsi en explorant le travail d'antan et en nous focalisant particulièrement sur la période médiévale que nous avons tenté de déconstruire certaines représentations qui finissaient par se confondre avec le réel. Surtout, il nous a paru difficile de nous imprégner de la définition du travail à l'époque médiévale, où le temps est davantage monochrone et l'espace plus ouvert, sans tenir compte de son contexte de loisirs, dans lequel le travail venait naturellement s'imbriquer. Cette imbrication du loisir dans le travail et du travail dans le loisir nous invitait à considérer le travail dans son contexte pour mieux l'appréhender et, au final, mieux comprendre le paradoxe de la souffrance et du plaisir dans et/ou par le travail. C'était là tout l'enjeu de notre première partie, que pénétrer l'univers du travail dans ce paradoxe et, pour cela, de faire intervenir une époque où le travail était particulièrement pénible, mais où, pourtant, la force des liens sociaux, dans ce temps monochrone et cet espace ouvert, apportait un équilibre individuel et social.

C'est également ce recentrage sur les relations humaines que nous venons ajouter aux relations professionnelles qui structurent ce que nous appelons, pour globaliser ces deux formes de liens internes, sous-jacents au monde du travail, « relations sociales ». Autrement dit, pour étudier les rapports sociaux nés au sein de l'entreprise, il faut au moins tenir compte de ces deux formes de relations, aussi bien professionnelles qu'humaines.

C'est seulement en admettant, sur le plan scientifique, que les relations humaines sont inhérentes à l'entreprise et influent sur l'organisation du travail que le paradigme des pathologies de la communication s'éclaire en prenant tout son sens. Car il montre au final, dans cette seconde partie, qu'au fond, cette institutionnalisation de la communication n'est que la conséquence de cette opposition entre une approche professionnelle, et se voulant ainsi plus efficace, et une approche humaine, se révélant moins stratégique et maîtrisable, mais pourtant, selon notre thèse, plus qualitative.

Bilan : l'organisation au regard des relations humaines et de la créativité

Sur le plan organisationnel, deux voies sont possibles. D'un côté, si celles-ci ont opté pour une séparation des deux, en autorisant un temps et un lieu pour chaque chose, ce n'est pas sans raison. L'implication des émotions dans le travail n'a pas toujours des effets positifs sur la qualité du travail. L'exemple le plus acceptable, à ce propos, serait de parler d'un médecin ou d'un psychologue qui ne peut pas se permettre d'y mêler ses émotions ou de leur céder, car cela pourrait se faire au détriment de la santé ou de la guérison du patient, lié à son praticien. Dans ce cas, en effet, la dimension émotionnelle et affective, si elle n'est pas *a minima* maîtrisée, peut s'avérer délétère. On comprend ainsi qu'il faille trouver des moyens de ne pas laisser les sentiments totalement gouverner notre travail.

D'un autre côté, nous avons davantage souhaité mettre en exergue, dans cette recherche, les entreprises intéressées par l'instrumentalisation de cette dimension émotionnelle. Nous avons montré comment le néomanagement pouvait conduire vers une direction moins radicale, mais non moins dangereuse. Le néomanagement, de plus en plus orienté vers la psychologie, cherche justement à mettre cette dimension à son profit, car elle permet de susciter l'adhésion affective au travail. Même si cette adhésion affective apporte des résultats probants pour atteindre les objectifs de performance de l'entreprise, elle reste, pour le moins, une méthode très pernicieuse sur le plan humain et social, qui, sur le long cours, essoufflera l'efficacité professionnelle. Elle joue avec les références familiales et crée des confusions du psychofamilial et du psychosocial par les artefacts d'une figure familiale au pouvoir naturellement légitimé, comme celle d'un père ou d'une mère. Nous avons pour autant montré, à travers une approche psychanalytique, que la figure d'une mère était encore plus pernicieuse que celle d'un père, et qu'elle reposait sur une illusion destructrice.

La figure du père reste plus mitigée, dans sa force destructrice, car un père, aussi autoritaire soit-il, est celui qui a le rôle de « couper le cordon ombilical » entre l'enfant et sa mère et, de permettre à chacun de se trouver dans une identité à part entière. Toujours est-il que cela part du postulat que nous avons affaire à « un père suffisamment bon ». Généralement, les entreprises paternalistes avec à leur tête un « père suffisamment bon » laissent des espaces de liberté naître, des espaces aussi bien formels qu'informels. Dans le cas de Dassault, il ne s'agissait pas de faire l'apologie ou le lynchage du patron-fondateur, Marcel Dassault, mais, une fois que nous avions déterminé le type de rapport qui liait le patron aux employés \square ici, il

était clair que nous étions sur une entreprise de type paternaliste □, nous nous sommes trouvée ensuite à analyser quel type de père il était.

Nous pouvons affirmer, en conclusion, qu'il entrait dans cette vague d'un « père suffisamment bon », sans craindre que cela ne soit pris comme un jugement partial. Car, après lecture de cette thèse, on comprend qu'il s'agit là d'un « père » qui a permis à ses employés de garder le juste équilibre dans cette relation, de préserver une certaine autonomie et donc une certaine intégrité de leur être. Ceux-ci pouvaient, comme nous l'avons vu, continuer d'exister dans d'autres espaces, indépendamment du travail et de leur lien fort, influent avec Marcel Dassault. Ces espaces ont pris la forme de lieux d'expressions artistiques, de partages de passions, de sensibilisation à des loisirs et à des sports d'une grande diversité. De ces espaces, sont nés de nouveaux espaces, de nouvelles idées, des émulations, des collectifs, des potentiels développés, des univers explorés... C'est ce qui a conduit à une créativité exacerbée qui a donné naissance à l'expérience singulière d'une comédie musicale, à travers laquelle les relations humaines sont venues fusionner, avec une telle alchimie, avec les relations professionnelles.

Notre thèse n'était pas nécessairement de promouvoir la posture paternaliste des entreprises. Ce qu'il faut retenir, en somme, ce sont les qualités d'un « père suffisamment bon » et d'une « mère suffisamment bonne ». D'un côté, le père apporte cette possibilité de pouvoir s'affranchir de besoins vitaux en provenance d'une seule et même source : la mère. D'un autre, c'est ce lien, dès nos premiers instants de la vie, qui nous accompagne et a su faire éprouver ce sentiment de bienveillance, de fiabilité, mais aussi d'omnipotence. Si l'entreprise ne pourra jamais prendre la place d'un père ou d'une mère, et ce, même si elle trouvait les moyens les plus ingénieux et mystificateurs pour leur ressembler, il restera malgré tout un rapport dont on ne peut changer l'essence et qui, pour la famille, conduit à l'amour désintéressé, et, pour l'entreprise, à un intéressement nécessaire pour sa pérennisation. En revanche, la créativité se présente, ici ou dans divers cas de la vie, aussi anodine soit cette créativité, comme une possibilité de répondre aux qualités d'une mère et d'un père suffisamment bons.

La troisième partie nous a ainsi permis de voir en quoi la créativité pouvait devenir cette alternative capable de produire un espace de confiance, fiable, suscitant un sentiment de bienveillance. À partir de là, la créativité, « dé-structurée » par des mouvements entre l'environnement et le soi ainsi que le jeu, va devenir le lieu de l'entre-deux où, d'un espace

transitionnel, peut s'élever un espace potentiel. Au-delà de l'expression et de la liberté que la créativité génère dans ce transitionnel, celle-ci permet à chaque identité d'explorer de nouveaux inconnus entre soi et l'autre, soi et l'environnement, et de découvrir le plaisir qui mène vers un épanouissement. Dans cet espace, dans ce lieu au parfum bienveillant, c'est le jeu et toujours le jeu qui permet de dépasser toutes les frontières qui provoquent chez l'individu certains mécanismes de défense. À l'abandon, chacun libère son être, sans craindre le regard de l'autre, et le respect de cet autre qui se laisse apparaître devient une des formes de reconnaissance les plus abouties.

La créativité joue tantôt une fonction de régulation de certaines situations de tension, de malaise ou de stress, tantôt de transformation et de « trans-formation ». Elle est un processus permettant cette transformation de la souffrance en plaisir, ce qui induit, à la fin de son parcours, une « trans-formation » de l'être, c'est-à-dire de « formation » « à travers »..., à travers une matière faite de flux et qui se trouve dans cette aire transitionnelle devenue potentiel. On peut ainsi dire que dans ces espaces, aucun leurre de la mère et du père n'affecte les individus et ne vient renforcer une attitude défensive et épuisante qui, à terme, n'aurait inévitablement que des conséquences négatives sur leur travail et le fonctionnement global de l'entreprise.

À grand renfort d'histoire, d'idéologie religieuse, ou de multiples raisonnements subtils, on ne peine pas à démontrer classiquement ce lien étroit entre travail et souffrance, de telle sorte qu'on est même amené à confondre travail et souffrance. *A contrario*, une conception moderne défend le travail comme le lieu de l'accomplissement de soi et du plaisir. Cependant, ses arguments viennent coïncider malencontreusement avec les ambitions productivistes et utilitaristes de l'avènement industriel, de telle sorte que, pour bon nombre de personnes, le travail comme plaisir ne pouvait être considéré que comme une invention des temps modernes.

Il y a, indéniablement, ceux qui refusent de croire à l'une de ces théories plus qu'à l'autre et mettent fin au déni d'un tel paradoxe en reconnaissant le travail comme source de souffrance et de plaisir.

Toutefois, même s'il y en a qui reconnaissent clairement ce paradoxe, ils éludent souvent ce « mystère » contenu dans le travail et se trouvent une nouvelle fois piégés par l'une ou l'autre des deux précédentes positions. On présente d'emblée le travail à travers son paradoxe □ ce

qui prouve qu'il y a bien reconnaissance de ce paradoxe □, mais, rapidement, on retombe dans l'une ou l'autre des positions. C'est comme si on ne savait y réfléchir sans l'instruire à charge ou à décharge. On assiste ainsi, d'un côté, à sa dénonciation, en décrivant minutieusement les souffrances qu'il engendre, tandis que d'un autre côté, on l'élève au rang de bonheur et d'accomplissement de soi.

Mais entre ces deux conceptions du travail, il existe une conception de l'entre-deux. Notre thèse a suivi cette troisième tendance qui, en premier lieu, reconnaît l'existence de ce paradoxe faisant du travail le lieu d'intenses souffrance et plaisir. En second lieu, elle ne se contente pas de marquer la fin de ce déni, mais elle joue réellement le jeu de l'entre-deux, s'y inscrivant pour appréhender le travail dans son paradoxe et échapper à cette tendance de la dénonciation ou de l'éloge du travail.

C'est bien un regard de l'entre-deux que nous avons tenu à apporter. C'est souvent dans un entre-deux, dans un espace intermédiaire que nos réflexions se sont inscrites et construites. Il arrive même souvent que ces lieux intermédiaires ne soient pas, ou soient insuffisamment, pris en considération, par peur que ceux-ci ne soient perçus comme trop futiles, difficilement palpables ou perceptibles. Certes, ils peuvent être considérés comme des passages, des vents non maîtrisables et maîtrisés, des courants d'air dont l'effet d'apesanteur s'amuse à nous brouiller les pistes. C'est pourtant là que nous nous sommes logée, dans le creux de ces paradoxes qui appartiennent toujours à cette même énigme de la transformation. Qu'il s'agisse de s'immiscer dans le paradoxe du travail, conduisant précisément dans ce qu'il contient de souffrance et de plaisir, ou encore dans ce paradoxe de la communication, qui nous immerge dans une communication qui ne joue plus son rôle de communication socialisante ou d'une communication évaporant tout ce rapport social; qu'il s'agisse aussi de cette aire intermédiaire qui se dessine entre la psyché humaine, le monde du dedans, et l'environnement, le monde du dehors ; qu'il s'agisse en somme de ces espaces se situant entre fantasmes et réalité, monde vécu et système, visible et invisible, ceux-ci représentent, selon nous, le centre de l'énigme de l'existence humaine et de la socialisation. Et, pour comble, c'est dans ces espaces intermédiaires que s'inscrit, au final, un dernier paradoxe dans lequel se subsument tous les autres et dont D. Winnicott rendait compte à travers l'observation des relations s'instaurant entre le bébé et la mère. Ce dernier paradoxe est celui qui se rapporte à la question même de l'entre-deux, de ce transitionnel qui unit et sépare à la fois.

À travers cette initiation de l'entre-deux à laquelle D. Winnicott nous avait sensibilisée, nous nous sommes trouvée à voyager de paradoxe en paradoxe. Les trois principaux paradoxes explorés structurent l'ensemble de notre étude, bien qu'en lisant attentivement, on puisse se rendre compte que chaque partie traitant d'un paradoxe en particulier traite de manière préliminaire des deux autres ou encore les fait interagir. Car n'oublions pas qu'ici, c'est le mouvement qui est privilégié et qui a favorisé l'étude de l'entre-deux. La première partie traite du paradoxe de la souffrance et du plaisir au travail. Dans la seconde, en pénétrant l'univers de l'entreprise, on se trouve englué dans un nouveau paradoxe, celui de la communication devenue, encore plus qu'auparavant, centrale et privilégiée dans les organisations, d'où son indispensable institutionnalisation, mais, en même temps, présentée comme aliénante par sa forte instrumentalisation. Enfin, la dernière partie développe le paradoxe englobant les deux précédents et s'occupant de traiter de cet entre-deux qui unit en même temps qu'il sépare.

Car, au fond, ces mouvements d'union et de désunion, de couture et de coupure, d'amour et de désamour, ne sont-ils pas l'expression de notre propension à la socialisation ? Tout être humain est soumis à ce principe de socialisation qui ne se fait pas sans lutte. L'idée de lutte est tellement bien reconnue dans le phénomène de socialisation qu'on ne saurait presque pas l'appréhender indépendamment des rapports de pouvoir que celle-ci met en jeu. Dans le cas de notre étude, nous avons appréhendé la socialisation, non plus à travers cette lutte de pouvoir entre les individus, une lutte stratifiante et ne se mesurant qu'en termes de couche sociale, mais à travers un autre type de lutte, encore moins visible.

La lutte dont cette étude fait part est toute autre, lutte de l'entre-deux, changeant notre perception des choses et nous conduisant à découvrir le phénomène de la socialisation dans ses mouvements, ses oscillations. Cette lutte en question est celle qui nous introduit dans tous ces paradoxes précités et qui consiste toujours à maintenir un équilibre entre le « dedans » et le « dehors ». C'est à travers cette interaction du « dedans » et du « dehors » que les identités sont confrontées les unes aux autres et se construisent. Comment trouver cet espace commun, ce lieu de l'équilibre qui réussit à s'interposer et à s'imposer subrepticement entre un soi, de nature asociale, et un environnement, n'existant que dans et par le social ? Comment faire cohabiter harmonieusement l'identité singulière de l'identité collective sans que ni l'une ni l'autre ne se sente agressée ou ne doive renoncer à ce qu'elle est ? Comment créer un troisième lieu, ce lieu de l'équilibre, ce lieu de la tolérance, riche de ces différences, riche de cette interaction ? Comment produire cet entre-deux riche de ce lieu du dedans et du dehors,

et déjà différent, car n'appartenant ni tout à fait au soi, ni au social, ni à ce dedans ou encore à ce dehors ?

Nous avons tenté de répondre à ces questions par l'alternative de la créativité. Une créativité qui, par cette aire transitionnelle dans laquelle elle prend forme, permet de produire un climat sain, bienveillant et inspirant confiance, lequel peut favoriser une richesse et une force sociale. Cette socialisation est le fruit d'une communication fluide et non pathologique, passant par ce lieu transitionnel et densifiant davantage les liens sociaux. Cette force sociale est alors une ouverture à une importante forme de reconnaissance : elle permet de réintroduire de l'*otium* naturellement dans les espaces de travail, sans que cela ne soit directement associé au management et à ses stratégies calculées, et d'imbriquer par là dans le travail l'expérience du plaisir ; elle est un processus de régulation ou de transformation de la souffrance en plaisir, de transformation de soi et d'un collectif de travail.

La créativité est, en somme, non seulement une alternative préventive contre le stress au travail, mais, de plus, elle est capable de devenir une source d'épanouissement et d'accomplissement de soi dans sa propension à faire parcourir le chemin guidant vers une transformation de la souffrance en plaisir. C'est dans et par la créativité, par ces lieux intangibles qu'elle ouvre, ces éveils qu'elle suscite, qu'elle conduit vers une sorte d'élévation par ce sentiment d'accomplissement d'une œuvre et non pas de simple exécution. Elle devient alors l'une des formes de communication les plus élaborées et les plus énigmatiques, que nous pouvons, pour cette conclusion, nous permettre d'appeler « démarche communicationnelle omnipotente ».

Bibliographie

Ouvrages imprimés

ALIS D., DUMAS M., POILPOT-ROCABOY G., Risques et souffrance au travail. Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes, Paris, Dunod, 2010.

ALMEIDA N. (D'), Les promesses de la communication, Paris, PUF, 2007.

ALTER N., Donner et prendre. La coopération en entreprise, Paris, La Découverte, 2010.

ARENDT H., L'Humaine condition, Paris, Quarto Gallimard, [1958] 2012.

ARIÈS P., Harcèlement au travail ou nouveau management, Villeurbanne, Golias, 2002.

BARBIER R., La Recherche-action, Paris, Économica, 1996.

BELIN E., Sociologie des espaces potentiels, logique dispositive et expérience ordinaire, Bruxelles/Paris, De Boeck Université, 2001.

BERREBI-HOFFMANN I. (dir.), *Politique de l'intime. Des utopies sociales aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009.

BEVORT A., JOBERT A., LALLEMENT M. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.

BOURDIEU P., Le sens pratique, Paris, Éd. de Minuit, 1980.

BUSCATTO M., LORIOL M., WELLER J.-M., Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers, Ramonville Saint-Agne, Érès, 2008.

CAILLÉ A., La quête de la reconnaissance, nouveau phénomène social total, Paris, La Découverte, 2007.

CARLIER C., Marcel Dassault. La légende d'un siècle, Paris, Perrin, 1992.

CARLIER C., Serge Dassault. 50 ans de défis, Paris, Perrin, 2002.

CASSAGNES-BROUQUET S., La vie quotidienne au Moyen Âge, Paris, Éd. Ouest-France, 2004.

CLOT Y., Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte, 2010.

CORBIN A., L'avènement des loisirs, 1850-1960, Paris et Rome, Champs histoire, 1995.

CSIKZSENTMIHALYI M., La créativité. Psychologie de la découverte et de l'invention, Paris, Robert Laffont, [1996] trad. fr. 2006.

DEJOURS C., Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Paris, Le Seuil, 1998.

DEJOURS C., Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Paris, Bayard, 1980.

EINSTEIN A., *Comment je vois le monde*, Paris, Champs-Flammarion, [1934] trad. fr. R. Hanrion, 1979.

FOUCAULT M., Le corps utopique, les hétérotopies, Clamecy, Nouvelles Éditions Lignes, 2009.

GAUCHET M., Un monde désenchanté?, Paris, Éditions de l'Atelier, 2004.

GAULEJAC V. (de), LEGRAND M. (dir.), *Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire individuelle*, Ramonville Saint-Agne, Érès, 2008.

GREEN A., *Jouer avec Winnicott*, Paris, PUF, trad. fr. Martine Lussier et Claire-Martine François-Poncet, 2005.

HABERMAS J., *Morale et communication*, Manchecourt, Flammarion, [1983] trad. fr. C. Bouchindhomme, 2006.

HABERMAS J., Théorie de l'agir communicationnel. Pour une critique de la raison fonctionnaliste, t. 2, Poitiers, Fayard, [1981] 1987.

HABERMAS J., Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'action et rationalisation de la société, t. I, Poitiers, Fayard, [1981] 2001.

HUEZ D., Souffrir au travail. Comprendre pour agir, Paris, Éd. Privé, 2008.

JOAS H., La créativité de l'agir, Paris, Éditions du Cerf, 2008.

KRAUZE J., MÉDA D., LÉGERON P., SCHWARZ Y., *Quel travail voulons-nous? La grande enquête radio France*, illustration Muzo, Paris, Éditions des Arènes, 2012.

LE GOFF J., La naissance du purgatoire, Paris, Gallimard, 1981.

LE GOFF J.-P., Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale, Paris, La Découverte, 1995.

LE JAN R., La société du haut Moyen Âge. VI^e-IX^e siècle, Paris, Armand Colin, 2003.

LÉGERON P., Le stress au travail, Paris, Odile Jacob, 2005.

LINHART D., Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail, Ramonville Saint-Agne, Érès, 2008.

MAHY I., Les coulisses de l'innovation. Création et gestion au Cirque du Soleil, Québec, Presses de l'université de Laval, 2008.

MARCHAND O., THÉLOT C., *Le travail en France, 1800-2000*, Condé-sur-Noireau, Nathan, 1997.

MEDA D., 1995, Le travail une valeur en voie de disparition, Paris, Flammarion, 1998.

MENDEL G., La société n'est pas une famille. De la psychanalyse à la sociopsychanalyse, Paris, La Découverte, 1993.

MOCH A., Les stress de l'environnement. De la perception au stress, Paris, Presse universitaire de Vincennes, 1989.

MOLLARD C., L'ingénierie culturelle, Paris, PUF, 1999.

MUCCHIELLI A., CORBALAN J.-A., FERRANDEZ V., *Théorie des processus de la communication*, Paris, Armand Colin, 1998.

MUCCHIELLI A., La psychologie sociale, Paris, Hachette, 2001.

PAGÈS M., BONETTI M., GAULEJAC V. (de), DESCENDRE D., L'emprise de l'organisation, Paris, PUF, 1979.

PEZÉ M., Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et Travail », Paris, Pearson Education France, 1997-2008.

PHILIPPON T., Le capitalisme d'héritiers, la crises française du travail, Paris, Seuil, 2007.

PIOT A., La diabolisation de la femme. On brûle une sorcière, Paris, L'Harmattan, 2009.

RICŒUR P., Parcours de la reconnaissance. Trois éudes, Paris, Stock, 2004.

RODRIGUEZ J., TROLL G., L'Art-thérapie. Pratiques, techniques et concepts, Paris, Ellébore, 2004.

RUEFF-ESCOUBÈS C., La sociopsychanalyse de Gérard Mendel. Autorité, pouvoirs et démocratie dans le travail, Paris, La Découverte, 2008.

SARTRE J.-P., L'existentialisme est un humanisme, Paris, Folio Essais, 1996.

SFEZ L., Critique de la communication, Paris, Le Seuil, 1992.

SFEZ L., Dictionnaire critique de la communication, Paris, Le Seuil, 1992.

THÉBAUD-MONY A., Travailler peut nuire gravement à la santé. Sous-traitance des risques, Mise en danger d'autrui, Atteintes à la dignitié, Violences physiques et morales, cancer professionnels, Paris, La Découverte, 2007.

TREPOS J.-Y., L'écriture de la sociologie. Essai d'une épistémologie du style en sciences sociales, Paris, L'Harmattan, 2011.

VERDON J., Information et désinformation au Moyen Âge, Paris, Perrin, 2010.

VERDON J., Le plaisir au Moyen Âge, Paris, Perrin, 2003.

VERDON J., Les loisirs au Moyen Âge, Paris, Tallandier, 2003.

WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, [1964] trad. fr. J.-P. Grossein, 2004.

WINNICOTT D.W., *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Paris, Gallimard, [1971] trad. fr. C. Monod et J.-B. Pontalis, 1975.

Chapitre dans un ouvrage imprimé

ELLUL J., « Variations historiques des motivations au travail », in Société française de psychologie, *Psychologie du travail. Quelles motivations au travail ?*, Paris, 1982, p. 13-23.

FARCY J.-C., «Le temps libre au village (1830-1930) », in CORBIN, *L'avènement des loisirs*, 1850-1960, Paris et Rome, Champs histoire, 1995, p. 302-361.

RICHEZ J.-C., STRAUSS L., « Un temps nouveau pour les ouvriers : les congés payés (1930-1960) », in CORBIN, *L'avènement des loisirs*, *1850-1960*, Paris et Rome, Champs histoire, 1995, p. 491-543.

THIESSE A.-M., « Organisation des loisirs des travailleurs et temps dérobés (1880-1930) », in CORBIN, *L'avènement des loisirs*, 1850-1960, Paris et Rome, Champs histoire, 1995, p. 396-427.

Rapports imprimés

LACHMANN H., LAROSE C., PÉNICAUD M., MOLEUX M., *Le bien-être et l'efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport de février 2010 demandé par le ministre de l'Intérieur. Ce rapport est consultable via le site de la Documentation française: http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000081/index.shtml.

LÉGERON P., NASSE P., Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis en mars 2008 à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité. Ce rapport est consultable via le site de la Documentation française: http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000156/0000.pdf.

POISSON J.-F., *Rapport d'information sur la pénibilité au travail*, déposé en application de l'article 145 du règlement par la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales, en conclusion des travaux de la mission sur la pénibilité au travail, présenté à l'Assemblée nationale le 27 mai 2008, n° 910.

RANJAR S., Etude qualitative sur le secteur de l'aide à domicile. Synthèse, illustrations et orientations, Kynos Étude, Novembre 2007. Version PDF [consulté le 15 mars 2012] sur :

Travaux universitaires

WALTER J., Le mécénat de solidarité. Communication, frontières et mondes professionnels, mémoire en vue de l'habilitation à diriger les recherches, Metz, 1997.

Articles de périodiques imprimés

« Pathologies sociales de la communication », *Question de communication*, n° 15, Centre de recherche sur les médiations, université Paul-Verlaine Metz, 2009.

BOLLE DE BAL M., «Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques », *Sociétés*, 2003/2, n° 80, p. 99-131, DOI : 10.3917/soc.080.0099.

Collectif, « Habiter en étranger. Lieux mouvements frontières », Le sujet dans la cité, revue internationale de recherche biographique, n° 2, octobre 2011, Jouve, université Paris-Nord 13.

Collectif, « La Grèce antique de Homère à Alexandre le Grand », *National Geographic*, 2012, hors série n° 11.

Collectif, « Un espace controverse », entretien avec Michel AGIER, Vincent de GAULEJAC, Danilo MARTUCCELLI, Guy de VILLIERS, in « Écouter la souffrance, entendre la violence », *Le sujet dans la cité, revue internationale de recherche biographique*, n° 1, novembre 2010, p.1-15, [en ligne] http://www.lesujetdanslacite.com/DebatNumero1.pdf.

DAVOINE L., MEDA D., « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? », *Information sociales*, 2009/3, n° 153, p. 48-55.

DELORY-MOMBERGER C., « Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation », entretien avec Christophe DEJOURS, in « Écouter la souffrance, entendre la violence », *Le sujet dans la cité, revue internationale de recherche biographique*, n° 1, novembre 2010, p.1-17, [en ligne] http://www.lesujetdanslacite.com/EntretienDejoursNumero1.pdf.

DUBOULOY M., « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », *Revue française de gestion*, 2005/6, n° 159, p. 267-281.

GIROUX N., MARROQUIN L., « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, 2005/6, vol. 159, p. 15-42.

GUIRAL J., LE GOFF J., « La naissance du Purgatoire », *Archives des sciences sociales des religions*, 1982, vol. 53, n° 2, p. 318-319.

PITTET C., « L'accompagnement à l'insertion sociale des allocataires du Revenu d'Insertion par la médiation artistique. Entre prescription et créativité », pp.73-88, *in* Gérard Creux, Claude de Barros, Les Cahiers du travail social #65, Culture, art et travail social, IRTS de France-Comté, Janvier-Avril 2001.

Articles de périodiques électroniques

AGERON C.-R., «L'immigration maghrébine en France», *Vingtième siècle, revue d'histoire*, [en ligne], juillet-septembre 1985, n° 7, p. 59-70, [consulté le 10 mars 2012]. URL: http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=rp99pipe#s5.

FERNANDES Y FREITAS D., « En redécouvrant le monde du loisir », *Sociétés*, [en ligne], 2001/1, n° 71, p. 21-29, [consulté le 8 avril 2012]. URL : www.cairn.info/revue-societes-2001-1-page-21.htm. DOI : 10.3917/soc.071.0021.

FILHOL E., FRITZ J.-M., « Le discours du fou au Moyen Âge. XII^e-XIII^e siècles. Étude comparée des discours littéraire, médical, juridique et théologique de la folie », *Revue de l'histoire des religions*, [en ligne], 1993, vol. 210, n° 4, p. 486-488, [consulté le 16 mars 2012].

URL: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rhr_0035-1423_1993_num_210_4_1469.

FOSSIER A., « Le non-sens de la folie : replonger le Moyen Âge dans l'interaction ». *Tracés, revue de sciences humaines*, [en ligne], 2004/6, [mis en ligne le 21 janvier 2009, consulté le 17 février 2012]. URL : http://traces.revues.org/2933; DOI : 10.4000/traces.2933.

UHL M., GAULEJAC C. (de) [artiste appartenant au courant de l'art conceptuel], Entretien, « Que faire ? La déconstruction et le politique », *Revue Spirale*, [en ligne], mai-juin 2009, n° 226, [consulté le 04 octobre 2012]. URL : http://id.erudit.org/iderudit/17230ac.

Communication dans un congrès

BOISTEL P. (maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut d'administration et des entreprises de Rouen), Colloque national : *Pour une refondation des enseignements de communication des organisations*, Paris, 25-28 août 2003.

GHADIRI S., « Démanagérialisation des arts et de la créativité », Symposium international : *Médiation artistique et innovation managériale*, organisé par l'association de médiation culturelle Culture pour tous et Isabelle Mahy, Montréal, 5-6 décembre 2011.

HURSTEL F., La paternité dans les sociétés industrialisées : mutations anthropologiques et enjeux psychiques, Journée de réflexion : *Journée de Parole sans frontière 2007*, organisée par l'Association de psychanalyse interculturelle à l'épreuve du terrain, Strasbourg, mars 2007.

Sites web consultés

Code du travail, article L.241-1, consultable sur le site Légifrance.gouv. à l'adresse suivante : http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&id Article=LEGIARTI000006808427&dateTexte=&categorieLien=cid

http://www.inrs.fr/accueil/demarche/abc.html (INRS).

INA, Reportage sur Danone diffusé le 2 juillet 2008 dans l'édition nationale de France 3, [consulté le 9 avril 2012]. URL: http://www.ina.fr/economie-et-societe/justice-et-faits-divers/video/3660389001011/harcelement-et-stress-au-travail.fr.html.

Informations sur les acteurs de la prévention sur le site de l'INRS, consultable sur : http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%20110

Le projet « La réserve, projet pour un parc sans nom » à Montréal en 2007 est accessible sur le site de Clément de Gaulejac à l'adresse suivante : http://www.calculmental.org/index.html.

Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales, «Les très petites entreprises», [consulté le11 mars 2012]. URL: http://www.pme.gouv.fr/economie/brefTPE_fev06.pdf.

Site de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises : www.orse.org.

Site du CE Dassault. Source : http://www.ce-dassault-stcloud.com/le-ce/fonctionnement-du-ce/presentation-du-ce.

Toutes les études et les données détaillées sur le stress sont accessibles sur le site de l'INRS. On peut trouver ces éléments sur la prévention collective dans un document numérique s'intitulant *Stress au travail. Privilégier la prévention collective* (septembre 2011), à l'adresse suivante : http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html

Wikisource, « Hésiode, Les travaux et les jours », [consulté le 15 mars 2012], traduction de 1892 par Henri Joseph Guillaume Patin (1793-1876). URL: http://fr.wikisource.org/wiki/Les_Travaux_et_les_jours, p. 101-132.

<u>www.mieuxvivreautravail.anact.fr</u> [consulté le 02 février 2012], URL : http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/articles/67.

Vidéos

CARLES P., Attention danger travail, documentaire, 2003.

CARRÉ J.-M., J'ai (très)mal au travail, documentaire, 2007.

France 3, *Harcèlement et stress au travail chez Danone*, reportage diffusé dans l'édition nationale de France 3, le 2 juillet 2008. Consultable dans les archives de l'Institut national des archives (INA) sur: http://www.ina.fr/economie-et-societe/justice-et-faits-divers/video/3660389001011/harcelement-et-stress-au-travail.fr.html.

Annexes

Annexe 1 Accord de collaboration

Annexe 2 Feuille de route entretien

INTRODUCTION

1/ Laisser introduire seul(e), spontanément ; se replonger dans l'expérience vécue en 2006.

QUESTIONS

- 2/ Comment avez-vous été amené(e) à vouloir contribuer à ce projet ?
- 3/ Comment décririez-vous cette expérience ?
- 4/ Aviez-vous au moment de *Tous en vol* :
 - a- des attentes ? Si oui, lesquelles ?
 - b- des doutes ou des peurs ? Si oui, pourquoi ?
 - c- des regrets ? Si oui, lesquels et pourquoi ?
- 5/ Quel a été l'impact de cette expérience sur :
 - a- Vous personnellement ? c- Votre travail (tâches, façon de travailler) ?
 - b- Votre entourage familial? d- Votre entreprise?
- 6/ Qu'avez-vous appris ou retenu de cette expérience collective ?
- 7/ S'il y a eu difficultés et/ou limites, comment celles-ci se sont traduites dans l'élaboration du projet ?
- 8/ Existe-t-il selon vous un changement dans les « relations internes et professionnelles » depuis la création de :
 - a- Tous en vol?
 - b- l'Aéro Note?

Et à quel niveau :

- a- avec les collègues d'un même milieu (large ou restreint) ou non ? (même groupe Dassault ? même entreprise ? même service ? même catégorie professionnelle ? même métier ?)
- b- avec un service en particulier?
- c- avec la direction ou membres de la direction?

- d- avec les usagers réguliers des services du CE?
- e- avec les adhérents à l'Aéro Note?
- f- avec les personnes ayant les mêmes affinités culturelles ou artistiques ?
- g- autres?

9/ Cette initiative a-t-elle favorisé des changements de l'organisation et dans l'organisation ?

CONCLUSION

10/ Pour finir, puis-je vous demander de me citer 3 mots par ordre d'importance qui représentent selon vous le mieux cette expérience ?

11/ Enfin, après une telle expérience, avez-vous un conseil à donner aux entreprises et aux employés de celles-ci ?

CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERVIEWÉ(E)

12/ Âge ou tranche d'âge:

a- 20 à 29 ans b- 30 à 39 ans c- 40 à 49 ans d- 50 à 59 ans e- 60 ans et +

14/ Sexe :

15/ Fonction:

16/ Nombre d'années chez Dassault :

17/ Adhérent de l'Aéro Note?

18/ Participe aux activités du CE ? Si oui, lesquelles ? Depuis quand (avant ou après *Tous en vol*) ?

Annexe 3 DVD de la comédie musicale Tous en vol

Annexe 4 Plaquette de présentation de la comédie musicale

Annexe 5 Charte d'éthique

La charte est établie entre l'association L'Aéro Note, 66, rue d'Hauteville, 75010 Paris et le CNAM, 2 rue Conté, 75003, Paris.

L'accès à un terrain de recherche repose sur l'accord librement conclu entre les membres de ce terrain et les acteurs de la recherche associés à un laboratoire. Le présent accord concerne des membres de l'association l'Aéro Note d'une part, et d'autre part, une étudiante en thèse, Melle Ghizlaine LAHMADI, membre du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique au Conservatoire national des arts et métiers de Paris dont le travail est lui-même encadré par une directrice de thèse, Mme Ginette FRANCEQUIN.

Cette charte propose un cadre déontologique rappelant les engagements réciproques. Chacune des parties signera un accord de collaboration à une enquête scientifique. Le non respect de ce texte, après discussion entre les différentes parties concernées et en cas de désaccord persistant, entraînera la destruction des informations et documents issus des entretiens et l'engagement de leur inutilisation par le CNAM de quelque façon que ce soit. Son but est de garantir une rigueur scientifique et le respect des personnes qui participeront à cette enquête ainsi que le contenu et les résultats qui en découleront.

Chaque participant à cette étude signera avec le chercheur une charte de collaboration définie par l'Aéro Note et les représentants de cette étude, Mme Ginette Francequin, Maître de conférences, HDR en psychologie clinique et sociale, et membre du laboratoire LISE-UMR-CNRS ainsi que Melle Ghizlaine LAHMADI, doctorante en sociologie du travail, membre du LISE.

La présente charte définit ci-dessous les principes qu'il convient à chacune des parties de respecter.

1 - Les objectifs de l'étude

L'étude en question doit s'inscrire dans le cadre d'une thèse dont les grandes lignes sont clairement définies. Elle implique la clarté des objectifs poursuivis et des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

L'enquêteur met à disposition des enquêtés un document écrit exposant ses objectifs et le déroulement des investigations.

La description précise de l'enchainement des enquêtes pourra se faire au fur et à mesure de l'avancée du travail de terrain, les premiers résultats pouvant entraîner des modifications d'axe de recherche.

2 - Principes de coopération

Une phase d'échange avec quelques membres volontaires a mis en évidence la nécessité de l'élaboration préalable de ce texte dont la rédaction et la ratification sont nécessaires avant toute collaboration.

Il est entendu que cette étude, s'inscrivant dans le cadre d'une Recherche-Action, pourrait fournir à terme des résultats d'experts, exploitables par la personne morale concernée, résultats attendus de surcroît au regard des valeurs invoquées, qui traitent des relations humaines et des actions sociales.

Cette collaboration intègre les participants dans un processus de recherche original et formateur dont la faisabilité et la qualité du travail de terrain dépendra de tous. L'Aéro Note a été sollicitée en raison de la richesse de l'expérience humaine pressentie par le chercheur, qui devra alors dégager le caractère novateur du terrain dans le contexte scientifique et s'assurer du respect des données recueillies.

Le laboratoire et les participants doivent définir et rassembler les moyens à mettre en œuvre pour permettre la réalisation du travail. A cet effet, l'enquêteur est intégré dans le groupe pour accomplir son travail de recherche. Il se devra de respecter la validation par les enquêtés des propos qui leur sont attribués, l'anonymat des enquêtés, si celui-ci est demandé et, un certain nombre de règles relatives à la déontologie de cette présente collaboration.

Enfin, le chercheur fera état des résultats des enquêtes sous la forme d'un compte rendu écrit et pourra, à la demande, le faire verbalement, à l'occasion d'une rencontre organisée.

L'association l'Aéro Note aura un retour quant au devenir même de l'ensemble de ce travail de thèse.

3 - Le cadre de travail

Le choix du cadre et les lieux où se dérouleront les enquêtes sera établi entre l'enquêteur et les enquêtés.

Le chercheur s'engage à s'adapter aux différents espaces souhaités par les participants. Il reste néanmoins que ceux-ci doivent constituer un environnement favorable à la communication et à l'accomplissement d'un travail d'enquête.

4 - Durée des investigations

Après discussion, il sera établi un calendrier qui indiquera les jours, heures et lieux de rencontres liées aux enquêtes.

Aucune échéance ne viendra freiner le travail de recherche, ce dernier ne devant excéder une durée nette de 6 mois pour ce qui est du recueil d'informations. Le but étant de ne pas presser les enquêtés à répondre aux attentes du chercheur, et de leur laisser disposer du temps nécessaire pour le faire de façon optimale.

L'enquêteur s'engage à adapter son temps et rythme de travail à ceux des enquêtés. Il sera étudié et discuté par les deux parties un temps et des conditions pour contribuer à cette étude dans des délais corrects.

5 - Valorisation et publication des résultats d'enquêtes

Les participants à cette étude sont informés quant au but d'aboutir à une publication et de partager les résultats de celle-ci. La pertinence, la qualité et l'impact de cette recherche se mesureront à travers la publication des résultats d'enquêtes, d'articles ainsi que de la thèse dans son ensemble.

Toute publication liée à l'investigation ne sera faite qu'après avoir obtenu le consentement de l'association l'Aéro Note qui devra le cas échéant justifier son refus.

6 - Procédures de négociation entre enquêteur(s) et enquêtés

Cette étude pourra se construire au fur et à mesure des éléments délivrés. L'organisation de celle-ci ne pourra se faire que dans un cadre de communication, d'échange et de transparence.

Toute appréhension, à un moment ou un autre des enquêtes, pourra être exprimée et explicitée auprès du chercheur, afin de trouver une solution d'équilibre entre les différentes parties. Ce travail sera entrepris avec le concours de tous.

L'ouverture à un espace souple, adaptable et de véritables échanges ne devra en aucun cas être instrumentalisé pour nuire à l'étude dès lors que celle-ci sera mise en place.

Fait à Saint-Cloud, le 23 décembre 2009

Chercheur(e)

Directeur/trice de thèse

Représentant(s) de l'association L'Aéro Note

(NOM et signature précédée de la mention « lu et approuvé »)

Logo partenaire

Ghizlaine LAHMADI TITRE de la thèse

Logo partenaire

Résumé

La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail

De l'analyse des « pathologies de la communication » du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault

Comment comprendre et agir contre les malaises – du stress à la souffrance – et les dysfonctionnements internes de l'entreprise moderne ?

Nous montrons comment la créativité peut être une démarche communicationnelle préventive et omnipotente, une alternative capable de résorber une communication pathogène, engendrée par le management, au profit d'une communication sociale moins instrumentale qu'institutionnelle et formelle.

Notre démonstration se structure en trois parties, chaque partie faisant émerger un paradoxe.

Le premier est repéré à partir d'une lecture sociohistorique réinterrogeant le travail d'antan. Il s'inscrit certes comme un lieu de souffrance, mais aussi de plaisir, présent dans la notion clé d'otium.

Le second provient de l'univers pathogène de l'entreprise et apparaît à la lecture de cet espace à partir du paradigme habermassien des « pathologies de la communication ». Le cas d'aides à domicile en situation de stress mais aussi de souffrance a été soumis à cette nouvelle « grille » de lecture. L'analyse est complétée d'une approche winnicotienne, permettant d'y voir les mécanismes inconscients générés par le néomanagement défaillant.

Dans la troisième partie, au cœur des mouvements du processus créatif, via une approche sociopsychanalytique, nous partons des théories de Winnicott sur la créativité, pour la transposer et la dépasser dans la vie interne de l'entreprise.

Cette théorie est articulée et complétée par une étude empirique menée auprès d'employés Dassault qui ont fait l'insolite expérience de la création d'un « espace transitionnel hétérotopique », permettant paradoxalement de s'affranchir du cadre du travail tout en y étant lié.

Mots-clés : Stress, souffrance et plaisir au travail, pathologies de la communication, néomanagement, « maternalisme », créativité, prévention, Winnicott, espace potentiel, recherche-action.

Résumé en anglais

Creativity as prevention of stress and suffering at work

Analysis of "pathologies of communication": the case of care assistants among employees of Dassault into the experience of collective creativity

How to understand and act against discomfort – from stress to suffering - and the internal problems of modern business?

We show how creativity can be a preventive and omnipotent communication approach, an alternative that can reduce a communication pathogen caused by management, in favor of a less instrumental than institutional and formal communication social.

Our proof is structured in three parts, each bringing forth a paradox.

The first is identified from a socio-historical examination of traditional work. Indeed, it enrolled as a place of suffering, but also of joy, present in the key concept of otium.

The second comes from the pathogen world of business and appears from the examination of this space from the Habermassian paradigm of "pathologies of communication". The case of care assistants under stress but also suffering has been subjected to this new reading report. The analysis is complemented by a Winnicotian approach, allowing perceiving the unconscious mechanisms generated by the failed neomanagement.

In the third part, in the middle of the movement about creative process, through a socio-psychoanalytic approach, we start with Winnicot theories about creativity, to transpose and beyond, in the internal life of the company.

This theory is articulated and supplemented by an empirical study with Dassault employees who made the unusual experience of creating a 'transitional space heterotopic "paradoxically allowing to get rid of the work area and in the the same tine to be connected to it

Keywords: Stress, pain and pleasure in work, communication disorders, neomanagement "maternalism", creativity, prevention, Winnicott, potential space, Research-Action.