



Ce que nous dit l'anthropologie organisationnelle du contrôle et de la liberté aujourd'hui

Jean-François Chanlat, Professeur émérite, Université Paris Dauphine PSL, membre du metaRISTLab

Le séminaire du Rist consacré au contrôle et à la liberté aborde une question centrale qui touche toute activité sociale. Or, l'intérêt par rapport à cette question et le regard qu'on va lui porter, est lié étroitement au contexte sociohistorique. En effet, l'humanité depuis qu'elle existe a connu trois types de société: les sociétés de cueilleurs-chasseurs, les sociétés agricoles et les société capitalistes. La dernière dans laquelle nous vivons, est arrivée très tard et concerne un temps très réduit de l'histoire humaine. Il faut donc rappeler que notre questionnement à propos du contrôle et de la liberté s'inscrit dans un espace-temps bien limité, le nôtre. En effet, nous ne savons pas ce que pensaient les cueilleurs-chasseurs (95% de l'expérience humaine), même si Pierre Clastres a proposé une réflexion stimulante au siècle dernier au sujet de certaines de ces sociétés, en défendant l'idée qu'elles refusaient l'Etat (1974), ou encore Jean-Paul Desmoule qui nous informait tout récemment que certaines semblaient avoir refusé la révolution agricole (2017). Nous savons toutefois que ces sociétés de cueilleurs-chasseurs n'avaient rien à voir avec les nôtres et que nombreux mots qui nous sont familiers, leur étaient inconnus: travail, productivité, performance, croissance... (Sahlins, 1976).

Ce questionnement autour du contrôle et de la liberté émerge donc à un moment où, au sein de sociétés agricoles, des individus, réfléchissent sur l'action, et notamment sur l'action collective. Dans notre tradition occidentale, on la fait remonter à l'Antiquité et à la pensée grecque. Depuis, nos sociétés se sont transformées et l'avènement de la Modernité a posé certains éléments qui en ont fixé le cadre, en mettant de l'avant la raison, l'individu, la démocratie, et le progrès. En réaction à la

Tradition, largement influencée par des considérations religieuses et théologiques, l'homme moderne s'en est en effet peu à peu dégagée et a cherché à se projeter vers l'avenir en imaginant un monde créé par sa propre action. Une de ses manifestations les plus caractéristiques a été l'affirmation du principe démocratique. Ce dernier allait se diffuser à partir de la réflexion des penseurs du XVIIIe siècle par la suite dans le monde entier, et élargir par la même, la réflexion qu'avait eue la philosophie grecque à ce sujet.

Notre contexte, s'il est toujours marqué par certains de ses aspects, se caractérise cependant par une remise en cause de certains de ses fondements (la postmodernité de Lyotard qui met fin aux métarécits moderne dont celui du sujet rationnel) ou encore par l'affirmation d'une hyper-modernité qui en exacerbe certaines de ses caractéristiques (Lipovetsky, 2004; Aubert, 2004). La réflexion sur les organisations contemporaines s'en est fait largement écho. C'est donc dans ce contexte que nous proposons cette brève réflexion sur le contrôle et la liberté. Avant d'aller plus loin, un retour sur la définition de ces deux vocables nous apparaît utile.

Selon le dictionnaire *Larousse*, contrôle en français signifie principalement deux choses: "*l'action de contrôler quelque chose, quelqu'un, et de vérifier ainsi leur état ou leur situation au regard d'une norme; et l'action de contrôler quelque chose, un groupe, et d'avoir ainsi le pouvoir de les diriger*". Comme nous pouvons le voir, si le premier sens renvoie à un contrôle d'ordre technique (par exemple, le contrôle de la température) le second touche un contrôle qui relève de l'ordre politique, dont la définition anglaise (Control) du dictionnaire de l'Université de Cambridge "*to order, limit, or rule something, or someone's actions or behaviour*" rend bien compte. C'est bien cette seconde acception qui est ici au coeur de notre questionnement même si l'univers de la gestion est un univers où les contrôles techniques sont nombreux. Quant au mot liberté, toujours selon le *Larousse*, il signifie, d'une part, la situation d'une personne qui n'est pas sous la dépendance de quelqu'un, (il s'oppose ainsi à esclavage et à servitude), ou qui n'est pas enfermée et d'autre part, il renvoie à la possibilité, au pouvoir d'agir sans contrainte et à l'autonomie d'un individu. En anglais, il existe deux mots, d'une part, *liberty* qui renvoie à la liberté de vivre comme on l'entend et d'aller où on veut (*freedom to live as you wish or go where you want*) et le mot *freedom* qui signifie 'the condition or right of being able or allowed to do, say, think, etc. whatever you want to, without being controlled or limited; a right to act in the way you think you should; the state of not being in prison et renvoie aux libertés fondamentales et un agir autonome.

Comme nous pouvons le constater, ces deux mots sont étroitement reliés, un excès de contrôle entraînant une perte de liberté et inversement, peu de contrôle, entraînant un grand degré de liberté. Ces précisions lexicales faites, nous pouvons maintenant regarder comment les organisations contemporaines traitent ces questions.

Pour nous aider dans cette tâche, nous partirons d'un ouvrage qui va être publié dans la collection que je codirige avec Olivier Germain aux Presses de l'Université Laval et qui s'est intéressé justement aux pratiques de travail des organisations contemporaines (Hussenot et al, à paraître). Les différents chapitres réunis à cette occasion sont le fruit de travaux conduits dans le cadre d'un groupe de travail "Nouvelles pratiques de travail – nouveaux modes de vie » de l'Association Internationale de Management Stratégique, qui cherchait à faire le point sur les nouvelles pratiques managériales qui ont émergé au cours des deux dernières décennies.

Dans la droite ligne des travaux de Philippe Lorino, pour qui l'organisation n'existe qu'à travers l'action (1992), il s'agit d'étudier ici une organisation qui se construit grâce à sa division du travail, à son caractère collectif, à ses compétences et à ses capacités d'action, en vue d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Teullier et Lorino, 2005). La notion d'outil ou d'instrument de gestion, chère au Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, au Centre de gestion scientifique de l'Ecole des Mines et à un certain nombre d'autres chercheurs étrangers et français joue également ici un rôle déterminant dans cette étude de l'action collective en contexte organisé (Chiapello et Gilbert, 2013).

La première partie aborde le thème du mouvement. Elle réunit sous cette rubrique des contributions qui cherchent à donner des clés à ce qu'on observe aujourd'hui, notamment le caractère contraint ou délibéré de ces pratiques de management et de travail. En rappelant les modèles d'activité, les aspirations sociales et les transformations économiques en cours, cette partie revient sur la question de la place et du statut du travail dans une société occidentale marquée, comme la nôtre, de plus en plus, par la précarisation et l'incertitude sur l'avenir. La deuxième sous le signe de l'esprit démocratique présente les enseignements que l'on peut tirer d'expériences faites par des entreprises ayant institué des formes de gouvernance qui se veulent plus égalitaires et en révèle à la fois les forces, les ambiguïtés et les éventuelles difficultés. La troisième se consacre à la question du contrôle, notamment à partir des

instruments de régulation que les organisations adoptent. Cet ouvrage aborde donc un certain nombre de questions classiques, qui existent dans le champ depuis ses origines, et essaie de repérer ce qui semble nouveau dans les nouvelles formes d'action collective qui surgissent. Il rejoint par certains côtés les réflexions que le Rist a entreprises sur le contrôle et la liberté dans les organisations contemporaines.

Pour notre part, nous allons montrer dans le cadre de cette note ce qui nous semble saillant dans cette lecture à partir de notre perspective anthropologique des organisations, notamment en ce qui concerne le contrôle et la liberté. En effet, les thèmes abordés touchent clairement ces deux questions et mobilisent les dimensions clés (la parole et le langage, l'espace et le temps, la vie psychique, la vie symbolique, le rapport à l'autre et le plaisir et la souffrance), que nous avons mis de l'avant il y a maintenant plus de trente ans dans un ouvrage que nous avons dirigé (Chanlat, 1990). Pour les besoins de cet exposé, nous en évoquerons quelques unes à partir des apports de cet ouvrage et d'autres contributions sur le travail dans les organisations contemporaines.

Le travail contemporain: la redécouverte de formes anciennes

La situation du travail a depuis les politiques de Thatcher et de Reagan beaucoup changé. Celles-ci ayant remis en cause à partir des années 80 le compromis fordiste établi après Guerre. A en croire les données disponibles, la précarisation qui s'est développée à la suite de ces politiques, s'est peut-être accentuée avec le développement des plateformes, de "l'ubérisation" et des contrats courts, qui a été rendue possibles par l'explosion du numérique, la mise en place de pratiques managériales prônant en permanence la flexibilité, "l'agilité", la réactivité, la compétitivité, et la liberté, et par une législation adaptée. Autrement dit, la figure dominante d'un ouvrier, d'un employé, d'un technicien, d'ingénieur, d'un manager assuré d'un emploi à vie dans la même entreprise même, comme on pouvait l'avoir du temps des Trente Glorieuses a peu à peu cédé la place dans les médias à celle d'un travailleur indépendant, nomade, et animé constamment par des projets. Si cette image a envahi toutes les sphères sociales, elle reste pourtant encore bien loin des réalités vécues. En effet, l'apparente nouveauté radicale des plateformes et de "l'ubérisation" renoue sans toujours le savoir avec des formes de relations productives très anciennes datant du tournant du XIXe siècle comme le *putting-out system* et le travail à la pièce (Acquier, 2017), tout en illustrant le nouvel esprit du capitalisme qui a

cours aujourd'hui (Boltanski et Chapiello, 1999). Le retour en force de ces formes d'organisation au cri de " tous entrepreneurs" a en effet institué l'éphémère, l'absence de contrainte en lieu et place de l'engagement; et la sécurité et la solidarité garanties par des institutions a cédé progressivement la place à l'incertitude et à l'individualisme (Lasch, 1982; Palmade, 2003; Sennett, 2006). C'est donc dans ce contexte de précarisation et d'incertitude qu'il faut analyser ces questions de contrôle et de liberté.

Le travail contemporain : la recherche de formes "sociocratiques"

Une deuxième question fondamentale que l'on retrouve dans ce travail et qui touche de près notre réflexion ici, est la dimension politique propre à toute organisation. En effet, tout système social nécessite un mode de régulation (interne et externe). Constitués d'acteurs-sujets en relation, les organisations, sont donc confrontées en permanence à ces questions de pouvoir, d'autorité et de modes de gouvernement en situation de travail (Crozier et Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1987; Hatchuel et al, 2005; Clegg et Haugaard, 2009). Dans une société comme la nôtre qui se veut démocratique, cette question a nourri, depuis les débuts du XIXe siècle, de nombreuses réflexions, notamment sur la démocratie économique (anarchisme, socialisme, autogestion, coopératives, ...). Les nouvelles formes de travail et de management qui sont rapportées dans cet ouvrage montrent bien que cette question (Esprit, 2018) rebondit de nouveau avec l'arrivée de nouvelles aspirations à l'autonomie individuelle et collective (Martucelli, 2002, 2017).

Le pouvoir prend en effet plusieurs formes: Il y a tout d'abord, "*le pouvoir « sur »*", propriété d'un individu ou d'un groupe, il se caractérise par la capacité à limiter la liberté des autres de faire une chose ou une autre (Clegg et Haugaard, 2009), ou encore par la capacité de réaliser quelque chose, que ce soit par l'influence, la force ou le contrôle (Courpasson et Dany, 2009). Nous sommes ici très proche de la notion de contrôle évoqué par le *Larousse* ou le dictionnaire de l'Université de Cambridge; ensuite, il y a "*le pouvoir de*", qui se caractérise par la capacité d'accroître la liberté de faire quelque chose et d'agir ainsi de façon autonome (Castoriadis, 1975; Foucault, 1975; Crozier et Friedberg, 1977; Reynaud, 1989; Thoenig et Courpasson, 2008; Clegg et Haugard, 2009). Nous sommes ici en résonance avec la notion de liberté ou de *freedom* en anglais; enfin, il y a "*le pouvoir avec*", comme l'a mis en évidence au début du XXe siècle, Mary Parker Follett, qui se caractérise par la capacité de faire les choses avec d'autres (Graham, 1994; O' Connor, 2009; 2013; Groutel, 2013), et qui est au fondement de toute

vision coopérative des organisations. Au sein des organisations, cette question du pouvoir et de l'autorité, cette dernière n'étant que la forme légitime du pouvoir (Eraly, 2017, 2019), n'a donc pas cessé d'occuper les esprits depuis les débuts de l'âge industriel, et la question du contrôle et de la liberté d'en constituer un de ses piliers.

Au cours des deux derniers siècles, les acteurs dans les organisations ont cherché à répondre à plusieurs interrogations à ce sujet qui renvoie bien sûr au questionnement du Rist. Parmi ces questions, se pose celle qui touche tout particulièrement le degré d'autonomie que doit avoir dans son action un individu au travail. Or, une des tendances actuelles que l'on observe dans certains univers est une volonté de réduire l'asymétrie qui existe traditionnellement entre les individus. Ce que d'aucuns dans l'ouvrage qualifient de structure *sociocratique*. Cette vision n'est d'ailleurs pas sans avoir quelque parenté avec ce que Proudhon écrivait déjà en 1848 dans un texte: "*Ordre et liberté*, dans lequel il affirmait qu' "il y a pas d'ordre sans liberté et pas de liberté sans ordre" (Séguin et Chanlat, 1983). En effet, contrairement à ce que pensent certains analystes traditionnels de l'organisation, le courant anarchiste ne se résume pas au désordre permanent (caractéristique du courant individualiste de Stirner), dans sa très grande majorité, il a cherché à proposer des formes d'organisation démocratiques, au sein duquel l'individu pourrait enfin exprimer pleinement ses potentialités. A l'instar de Proudhon, ce courant va soutenir et diffuser les idées de coopératisme, de mutualisme, de syndicalisme, de fédéralisme... (Guérin, 1965; Séguin et Chanlat, 1983; Parker, 2018).

Comme bon nombre de travaux historiques sur cette thématique, les constats faits aujourd'hui, notamment dans cet ouvrage, montrent à nouveau que l'encadrement n'est pas toujours enclin à partager cette vision "sociocratique" de peur de perdre son pouvoir et de voir mis en cause ses décisions et les pratiques managériales mises en place. Tout comme, dans le cas des organisations de nature démocratique, la loi de l'oligarchie, mise en évidence par Roberto Michels au début du XXe siècle, peut toujours s'exercer (1914/2015). Enfin, lorsqu'on aborde cette question, il est important de s'intéresser au cadre socioculturel dans lequel elle s'inscrit. En effet, les formes du politique et donc, dans une certaine mesure, la question du contrôle et de la liberté, peuvent prendre des configurations différentes. C'est un constat que l'on peut faire aisément tant au niveau national qu'au niveau organisationnel. De telles différences s'enracinent dans l'histoire et la culture propre à chaque société et à chaque organisation et dans la réponse que celles-ci donnent à chaque fois à ces deux questions:

Qu'est-ce que le bon pouvoir? Qu'est-ce qui fonde l'autorité légitime dans une société, une organisation et un métier? En fonction des réponses apportées, le degré de contrôle et le degré de liberté pourra varier (Sainsaulieu, 2003; d'Iribarne, 2006; Jullien, 2005; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008; Eraly, 2017, 2019; Laufer, 2020).

Dans le cas des organisations contemporaines, si l'on retrouve des traces évidentes de certains éléments hérités du passé, on peut aussi aisément percevoir les effets d'un contexte social qui privilégie depuis quelques décennies l'individualisme et les singularités (Martucelli, 2002; 2017). En épousant par exemple des formes comme "l'empowerment (Bacqué et Bienwener, 2013), la codétermination (Favereau, à paraître), ou le coopératisme à la Mondragon (Grellier-Bidalun et Chanlat, 2019), elles prennent les contours de leurs contextes sociaux: les Etats-Unis, dans le premier cas, l'Allemagne dans le deuxième cas, et le pays basque espagnol, dans le troisième, tout en nous indiquant par la même comment les ajustements se font selon la conception de la liberté qu'elles se font (d'Iribarne, 2003; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008).

Enfin, une toute dernière question qui est associée à cette quête démocratique concerne le désir d'émancipation qui est au cœur de ces expériences. Or, pour bon nombre d'entre elles, si ce désir peut exister, il reste que cette question demeure souvent absente des réflexions portant sur l'entreprise libérée (Getz, 2012, 2017; Gueuze, 2015) ou "l'empowerment" (Bacqué et Bienwener, 2013), ou encore sont prises dans des contradictions, comme l'indique un certain nombre de travaux de terrain (Bonnet et Barth, 2017). L'avènement d'un sujet autonome qui construit son univers social avec les autres dans un esprit réellement démocratique est donc toujours un idéal d'actualité (Arendt, 1961; Castoriadis, 1975, 1996; Enriquez, 1997).

Le travail contemporain: Quand le réel interpelle le prescrit

Ce questionnement autour du contrôle et de la liberté touche bien sûr un autre aspect important, c'est le rôle que joue l'expérience vécue au travail, notamment dans l'examen des nouvelles pratiques. Les tensions qui en résultent ont été bien mises en évidence par les sciences du travail, à travers les tensions entre le prescrit et le réel (Dejours, 2005, 2015;

Lallement, 2010; Clot, 2010; Reynaud, 1989), par les sciences des organisations, notamment par le courant américain des relations humaines, sous la forme de la distinction classique entre aspects formels et informels (Barnard, 1938; Roethlisberger et Dickson, 1939; Dalton, 1959/1987), ou encore par l'analyse psychosociologique de langue française de manière plus politique, sous la forme de la distinction entre l'instituant et l'institué (Lourau, 1969; Lapassade, 1966; Castoriadis, 1975; Pagès et al, 1979/2019; Enriquez, 1997).

Les tensions entraînées par ces dualités s'accompagnent souvent d'une critique du management et des pratiques de gestion que ce dernier met en place par les collectifs concernés; et d'une méfiance à l'égard des cadres d'analyse, des outils de gestion et des critères de décision que ce management mobilise. La régulation de contrôle pour reprendre Jean-Daniel Reynaud n'a pas souvent bonne presse. C'est pour réduire cet écart et ces tensions que certaines pratiques et formes nouvelles de type participatif apparaissent d'ailleurs régulièrement dans les univers gestionnaires (Gilbert, Teglborg et Raulet-Crozet, 2017).

Comme certaines de ces pratiques peuvent entraîner l'effacement des responsables de proximité, voire leur disparition pure et simple, cela peut provoquer un déficit d'incarnation de la hiérarchie formelle. Ce qui va laisser alors la place à la montée en puissance de hiérarchies informelles, dont on ne connaît pas toujours les principes sur lesquelles elles se fondent (tradition, charisme, expérience, métier, réseau social,...), et les rivalités sous-jacentes. Derrière les apparences, il existe en effet un arrière-plan qui joue souvent un rôle déterminant dans la compréhension des dynamiques observées, mobilisant souvent des faces obscures des individus et des groupes concernés (Jaques, 1951; Lapassade, 1975; Pagès et al, 1979; Enriquez, 1983, 1997; Chanlat, 1990; Arnaud, Fugier et Vidaillet, 2018).

Une des principales tensions qui semble ressortir des études présentées, c'est celle entre un "sur-management pointilleux" (un excès de contrôle), souvent ignorant des réalités du terrain et un déficit de management, peu ou prou démissionnaire (une absence de contrôle), devant la complexité et l'instabilité des situations, et qui s'en remet dès lors au talent des acteurs de terrain pour éviter les crises; ce qui entraîne bien des difficultés au quotidien

(Sennett, 2003, 2010; Dejours, 2005; Dujarier, 2015; Dupuy, 2015). De ce point de vue, si l'arrivée de l'informatique, comme l'a montré Michel Crozier en son temps (1969, 1985), et plus généralement, des technologies numériques contemporaines jouent évidemment un rôle dans cette recomposition du travail et des modes de contrôle, elles s'inscrivent toujours dans des logiques sociales qui vont en orienter les usages (Ford, 2015). En effet, la place de la technologie est toujours historiquement indissociable de la place que va lui accorder l'organisation sociale (Godelier, 2007; Stiegler, 2018), les transformations actuelles observées n'échappent à cette règle (Bergstrom, 2019). L'inquiétude par rapport à une société de contrôle étant, comme on sait, de plus en plus vive.

Le travail contemporain: le rôle de la parole

Cette plongée dans les transformations du travail et du management met en évidence une autre dimension qui lui est intimement liée, c'est le rôle joué par le langage et la parole. Comme la parole est étroitement associée à la construction du sujet, de l'identité et de la démocratie (Hagège, 1985), il n'est pas surprenant là encore qu'elle se retrouve au cœur des dynamiques étudiées. Si la dimension langagière a souvent été oubliée par l'univers gestionnaire (Chanlat, 1990; Girin, 1990, 2016), il a néanmoins été mis en évidence par de nombreux travaux en psychologie et psychodynamique du travail, par les sciences du langage appliquées au travail (Boutet, 1995; Borzeix et Fraenkel, 2001; Pène, Borzeix et Fraenkel, 2001), et par certains chercheurs en sciences de gestion et des organisations (Chanlat, 1990; Boden, 1995; Bayard, Borzeix et Dumez, 2010; Girin, 2016; Westwood et Linstead, 2001).

Ces nouveaux mots: "ubérisation", plateforme collaborative, entreprise libérée, entreprise agile, flexibilité, entrepreneur de soi-même, "makers", "empowerment", autonomie...au sens multiple, selon leurs utilisateurs, transforment désormais la réalité symbolique traditionnelle et cherchent à en fabriquer une nouvelle (Boutet, 2010); la question de la prise de parole réelle ou non des acteurs-sujets concernés au travail, ou encore de l'usage qu'ils et elles font d'une novlangue managériale, qui vient souvent masquer la réalité via les euphémismes, les oxymores, les pléonasmes et un recours souvent massif à un sabir

franglais, souvent incompréhensible aux non-initiés (Vandeveldde-Rougale, 2017) jouent un rôle déterminant dans la conception que l'on peut se faire du contrôle et de la liberté en situation de travail. Combien de gens pensent que la liberté passe en effet par là?

Les nouvelles formes de travail insistent également beaucoup à juste titre sur l'importance du dialogue, tant au travail que sur le travail. Ce qui n'est pas toujours évident puisque cela suppose une culture propre et la possibilité d'exposer une opinion personnelle en toute liberté et tranquillité. Dans certaines situations, cela exige même bien du courage, en plus d'une maîtrise de la langue et des codes langagiers, et un contexte propice à son expression, et enfin, comme l'a bien montré Bourdieu, des formes en accord avec ce qui est considéré comme socialement légitimes en situation (1982; 2001). C'est précisément ce qu'un des cas présentés dans l'ouvrage montre lorsque des ouvriers se réapproprient le modèle dit "sociocratique", en outrepassant les lignes formelles, en s'autorégulant eux-mêmes, et en intégrant des modalités d'échanges sur leurs pratiques et leurs difficultés souvent restées latentes jusque-là. On retrouve dans ces observations des éléments familiers du modèle de régulation sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud, quand il décrit les modes de régulation autonome et conjointe (1989; de Terssac, 2003; Richebé et al, 2020).

Le travail contemporain: un univers de sens propre ?

Une autre dimension très étroitement associée au langage et à la parole, est la dimension culturelle. En tant qu'univers de sens, la culture fournit en effet un cadre d'interprétation de ce qui se passe dans la vie sociale, et notamment ici dans ces nouvelles formes d'organisation et de management. Les formes étudiées ici mettent de l'avant, comme nous l'avons déjà souligné, des éléments culturels qui tranchent dans plusieurs cas avec ce qui se passait antérieurement, et ou remettent à la mode certains éléments que l'on pouvait observer au début du capitalisme industriel.

Ces univers contemporains de travail valorisent en effet l'incertitude, la flexibilité, l'adaptabilité, la réactivité, la liberté d'entreprendre, l'autonomie et le nomadisme. Ils s'inscrivent dans une société qui se veut, comme l'a écrit Bauman, "liquide". Nous sommes

bien loin des sociétés traditionnelles et des Trente Glorieuses, dont nous avons parlé plus haut, lesquelles cherchaient à donner des cadres stables indispensables à l'équilibre humain.

L'individu contemporain est désormais soumis grâce, entre autres, à cette culture du narcissisme, mise en évidence par Christopher Lasch (1979/ 2018), à l'injonction de rechercher de manière continue son plaisir et sa satisfaction en s'activant (Taguieff, 2012). Pour Sennett, la culture de ce nouveau capitalisme impose trois grandes injonctions: 1) accepter un nouveau rapport au temps, à savoir vivre à court terme, en « migrant sans cesse d'une tâche, d'un emploi ou d'un lieu de travail à l'autre »; 2) chercher à acquérir en permanence de nouvelles compétences, autrement dit, présenter un potentiel plutôt qu'un savoir-faire approfondi; et 3) être capable d'oublier le passé, et de ne plus tenir compte des expériences antérieures (2006).

Un grand nombre de gens ne correspondent pas vraiment à cet idéal culturel, bien au contraire, nombreux sont ceux qui ont on besoin d'un récit de vie durable, sont fiers de leur savoir-faire et valorisent leurs expériences (de Gaulejac, 2009, Sennett, 2010). Autrement dit, la « modernité liquide » de Bauman, promue aujourd'hui, loin de libérer les individus des carcans organisés, les soumet en fait à une nouvelle forme de servitude plus ou moins volontaire (Sennett, 2006), et ce au nom de cette création destructrice du capitalisme dont parlait Schumpeter (Saussois, 2005), tout en érodant ce qui faisait le métier. On a affaire à cette hyper-modernité qui, exigeant de chaque personne une mobilisation totale pour réaliser ce qu'on attend d'elle, crée un nouvel individu qui s'épuise à remplir ces attentes (Aubert, 2006). Toutefois, comme l'a écrit de Gaulejac: « ne nous leurrions pas. La grande majorité de l'humanité est encore enfermée dans des identités assignées au départ. L'individu hypermoderne reste une figure minoritaire dont le sort est envié par tous ceux qui n'ont pas « la chance » d'être mobiles, flexibles et performants » (2009, p.). D'ailleurs, n'assistons-nous pas, depuis de nombreuses années déjà, à l'émergence de pathologies associées aux injonctions paradoxales de ce management hyper-moderne?

Le travail contemporain: Vers un épuisement permanent ?

Une des façons de remédier aux problèmes posés, c'est de mettre en place d'autres modes de gestion et d'organisation du travail qui donne. Pour atteindre cet objectif, il faut mettre sur pied de véritables espaces de discussion (Dejours, 1980, 2015; Chanlat, 1999; Detchassahar, Devigne, Grévin et Stimec, 2012; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017), mobiliser la subjectivité des acteurs, fournir des univers symboliques signifiants aux acteurs concernés, s'inscrire dans la durée (Miller et Lebreton-Miller, 2005; Sennett, 2006), revaloriser l'expérience de terrain et les contextes (Dujarier, 2015; Dupuy, 2016), promouvoir un certain enracinement (Sennett, 2006) et une éthique de la coopération (Sennett, 2013).

Sans ces divers efforts, il y a de fortes chances que les entreprises libérées, dont on chante aujourd'hui les louanges, ne libèrent pas les personnels concernés, et que dans ce discours de libération et de flexibilité permanente, comme l'ont montré certains travaux de terrain, cela soit plus souvent l'entreprise qu'on libère plutôt que le personnel, notamment par la précarisation subjective qu'elle institue (Linhart, 2015). L'ubérisation dont on parle tant aujourd'hui, risque de rimer avec précarité et insécurité permanente, réalisant enfin la vieille utopie de certains économistes. On remarquera que cette course perpétuelle à la performance et à l'efficacité contribue plus souvent qu'autrement aux effets contraires en raison des dispositifs mis en place (Heckster, 1995; Wolman et Colamosca, 1997; Dupuy, 2016; Frone et Blais, 2020), en particulier à la disparition de la coopération (Alter, 2009; Sennett, 2013) et de la confiance, essentielle à la réussite de toute activité collective. Le trop de contrôle et une faible autonomie étant depuis longtemps associé au mal être au travail.

Comme l'a souligné Castoriadis:

"L'Occident moderne, depuis des siècles, est animé par deux significations imaginaires sociales tout à fait opposées, même si elles se sont contaminées réciproquement: le projet d'autonomie individuelle et collective, la lutte pour l'émancipation de l'être humain, aussi bien intellectuelle et spirituelle qu'effective dans la réalité sociale; et le projet capitaliste, démentiel, d'une expansion illimitée d'une pseudo-maîtrise pseudo-rationnelle, qui depuis

longtemps a cessé de concerner seulement les forces productives et l'économie pour devenir un projet global (et pour autant encore plus monstrueux), d'une maîtrise totale des données physiques, biologiques, psychiques, sociales, culturelles." (1996, p.105-106).

Cette contradiction historique qui est au cœur de la dynamique historique capitaliste (Braudel, 1985), est d'une certaine manière illustrée par les expériences contemporaines que nous venons de rappeler: celles-ci ne constituent-elles pas en effet de nouvelles tentatives de dépassement de cette contradiction à travers la mise en place de pratiques et de modes de gouvernance plus démocratiques au sein des organisations, comme d'autres ont tenté de le faire par le passé sous la forme de cercles de qualité, de l'approche sociotechnique, de la socioanalyse, de la participation, de l'expérience créatrice ou encore de manière plus institutionnelle sous la forme de coopérative ou d'entreprise autogérée ?

Un des apports de Castoriadis à cette importante question est d'avoir souligné le rôle déterminant que l'imaginaire jouait dans l'orientation significative des pratiques sociales, notamment dans la possibilité d'une autocréation collective d'un nouveau type anthropologique, mettant de l'avant à la fois l'individu et le collectif dans une solidarité renouvelée. (Eynaud et Carvalho de França de Filho, 2019).

Dans nos sociétés et nos organisations, la question du contrôle et de la liberté ne peut donc être dissociée de notre projet politique démocratique. Celui-ci semble de plus en plus urgent à entreprendre en raison des formidables enjeux auxquels nous faisons face. Pour ce faire, il ne peut que se fonder sur une éthique nouvelle qui doit conjuguer une éthique de la responsabilité, une éthique de l'engagement, une éthique de la solidarité et une éthique de la finitude. Sans une telle éthique, les formes contemporaines du travail et de gestion risquent de n'être qu'un nouvel avatar d'un système à bout de souffle. Il s'agit bel et bien de trouver une nouvelle solidarité, c'est-à-dire une nouvelle totalité sociale, pour parler comme Mauss, qui puisse répondre aux énormes défis qui se posent à nos sociétés et au monde, et au sein de laquelle le contrôle et la liberté soient au diapason de nos idéaux. C'est d'ailleurs ce à quoi Mauss nous invitait déjà, nous les gestionnaires, de manière prémonitoire en 1924:

...Ce n'est pas dans le calcul des besoins individuels qu'on trouvera la méthode de la meilleure économie. Nous devons, je le crois, même en tant que nous voulons développer notre propre richesse, rester autre chose que de purs financiers, tout en devenant de meilleurs comptables et de meilleurs gestionnaires. (Maus, 1968, p. 272)

Références

Abord de Chatillon, E et Desmarais, (2017), "Espaces de discussion, management et épuisement professionnel," @GRH, 2, no 23, p.13-36.

Acquier, A, (2017), "Retour vers le futur? Le capitalisme de plateforme ou le retour du 'domestic system'", *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 13, n° 1 – Printemps, Dossier Évolutions du travail, plates-formes et digital, p.87-10.

Alter, N, (2009), *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

Arendt, H., (1961), *Between past and future*, New York, Viking Press.

Arnaud, G, Vidaillet, B, Fugier, (2018), *Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions*, Toulouse: ERES.

Aubert, N, (dir), (2006), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, Erès.

Bacqué, M_H et Biewener, C, (2013), *L'Empowerment, une pratique émancipatrice?* Paris, Éd. La Découverte, coll. Poche.

Barnard, C, (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Bayard, Borzeix et Dumez, (dir), (2010), *Langage et organisations Sur les traces de Jacques Girin*, Paris, Les éditions de l'Ecole polytechnique.

Bergström, M, (2019), *Les nouvelles lois de l'amour. Sexualité, couple et rencontres au temps du numérique*, Paris, La Découverte.

Boden, D, (1995), *The Business of Talk, Organizations in Action*, Cambridge, Polity Press.

Boltanski, L et Chiapello, E, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Borzeix, A et Fraenkel, B,(coord.), (2001), *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, CNRS Ed.

Bourdieu, P, (1982), *Ce que parler veut dire*. Paris, Fayard

Bourdieu, P, (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Seuil.

Boutet, Josiane (dir) (1995), *Paroles au travail*. Paris, L'Harmattan.

Boutet, Josiane (2010), *Le pouvoir des mots*, Paris, La Dispute.

Braudel, F., (1985), *La dynamique du capitalisme*, Champs Flammarion.

Castoriadis, C, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.

Castoriadis, C, (1990), « La montée de l'insignifiance », dans *Les carrefours du labyrinthe, IV. La montée de l'insignifiance*, Paris, Seuil, 1996.

Chanlat, J-F, (dir) (1990), *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*. Ste Foy, Les Presses de L'Université Laval, Paris, Eska.

Chanlat, J.-F, (1999), "Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail", dans I. Brunstein, (Dir), *L'homme à l'échine pliée. Regards sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer, p.29-61.

Chanlat, J-F, (2012), "Anthropologie des organisations", José Allouche (dir), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Chanlat, J-F (2017), " La place de la subjectivité dans les théories managériales: un regard socio-historique", in *Mercure, D et Bourdages-Sylvain, M-P (dir), (2017), Travail et subjectivité; perspectives critiques*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris Hermann.

Chanlat J-F et Pierre, P, (2018), *Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, Caen, Editions Management et Sociétés.

Chiapello, E, Gilbert, P, (2013), *Sociologie des outils de gestion. introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.

Clegg S.R, Haugaard, M (eds), (2009) *Handbook of Power*, Londres, Sage.

Clot, Y, (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Courpasson D., et Dany, F, (2009), "Cultures of Resistance. How employees' resistance change the workplace", *Handbook of Power*, Clegg S. R. et Haugaard M. (eds.), Londres, Sage.

Crozier, M, (1969), "L'ordinateur remet en cause le pouvoir", *L'Expansion*, n° 2, déc.

Crozier, M (1985), "L'informatique entraînera-t-elle une révolution dans le système de gouvernement des organisations ?", *Management France*, n°49/50, mai-juillet.

Crozier, M et Friedberg, E, (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
de Gaulejac, V., (2009), *Qui est 'Je'? Sociologie clinique du sujet*, Paris, Éd. Seuil.

Dalton, M, (1959/87), *Men who manage*, New York, John Wiley.

Davel, E, Dupuis, J-P, Chanlat, J-F, (dir), (2008), *La gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées?* Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Teluq.

Dejours, Christophe (1980 ; 1993), *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.

Dejours, Christophe (1998), *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, éditions du Seuil.

Dejours, Christophe (2004), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INA.

Dejours, C, (2015), *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard

Detchassahar, M, Devigne, A, Grévin, A et Stimec, A, (2012), « Santé et souffrance au travail, le management en question », dans A. Bardelli et J. Allouche, *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Paris: Armand Colin, p.293-318.

Dujarier, M-A, (2015), *Le management désincarné*, Paris: La Découverte.

Dupuy, F (2015), *La faillite de la pensée managériale. Lost in management*, Paris, Éditions du Seuil.

Enriquez, Eugène (1983), *De la horde à l'État, Psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard.

Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.

Enriquez, Eugène (1997), *Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer

Eraly, A (2017), *Autorité et légitimité. Le sens du collectif*, Toulouse, Erès.

Eraly, A (2019), *Une démocratie sans autorité?* Toulouse, Erès.

Esprit, (2018), « Démocratiser l'entreprise », *Revue Esprit*, mars, n°442, p. 39-101.

Eynaud, P et Carvalho de França de Filho, G, (2019), *Solidarité et organisation: Penser une autre gestion*, Toulouse, Eres.

Favereau, O, (dir), (à paraître), *La codétermination*, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Herrman.

Fitoussi, J-P, (2020), *Comme on nous parle. L'emprise de la novlangue dans nos sociétés*, Paris, Les Liens qui libèrent.

Ford, (2015) *The Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, New York, Basic Books.

Fourastié, (1949/ 1989) *Le Grand Espoir du XX^e siècle. Progrès technique, progrès économique, progrès social*, Paris, Presses universitaires de France, 1949; Rééd.1989, collection Tel Gallimard

Frone, M.A, Blais, A-R, (2020), "Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors", *International Journal of Environmental research and Public Health*, 17, 719, p1-22.

Getz, (2017), *L'Entreprise libérée: Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris, Fayard.

Gilbert, P, Teglborg et Raulet-Crozet, (2017), "L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?", *Gérer & Comprendre*, mars, no 127, p.38-49.

Girin, J, (1990), 'Problèmes du langage dans les organisations', dans Jean-François Chanlat (dir), *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées*. Ste Foy: Les Presses de L'Université Laval, Paris, Eska.

Girin, J, (2016), *Langage, organisations, situations et agencements*, J-F Chanlat, H Dumez, M Breton (coord), Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Herrman.

Graham, P (ed), (1994), *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Cambridge: Harvard Business School Press.

Grellier-Bidalun, H et Chanlat, J-F, (2019), "Le groupe Mondragon : l'ethos coopératif au service d'un projet socio-économique", Dans *L'état du management*, Paris, La Découverte, p.70- 83.

Grosjean, M et Lacoste, M, (1999), *Communication et intelligence collective*, Paris, Presses Universitaires de France.

Groutel, E, (2013), *Follett. Un Management au service de la société*, Paris, Humanisme & Organisations Editions.

Guérin, D, (1970), *L'anarchisme*, Paris, Gallimard.

Gueuse, F, (2015), "L'entreprise libérée, entre communication et imposture", Parlons RH, Blog.

Hagège, C, (1985), *l'homme de parole*, Paris, Gallimard.

Hatchuel, A, Pezet, E, Starkey, K, Lenay, O (dir), *Gouvernement, organisation et gestion L'héritage de Michel Foucault*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université de Laval.

Heckscher, C, (1995), *White Collar Blues*, New York Basic Books.

Hussenot, A, d'Iribarne, P, (2003), " Trois figures de la liberté", *Annales, Histoire et Sciences Sociales*, 5, 58e année, p.953-978.

d'Iribarne, P, (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil.

Jaques, E, (1951/1978), *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock. *Intervention et changement dans l'organisation*, Paris, Dunod.

Jullien, F, (2005), *Conférences sur l'efficacité*, Paris, Gallimard.

Karasek, R et Theorell, R, (1990), *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Books.

Kets de Vries, M, (2002), *Combat contre l'irrationalité des managers*, Paris, Éditions d'Organisation.

Lallement, M, (2010), *Le travail sous tensions*, Auxerre, Edition Sciences Humaines.

Landivar, D. et Trouvé, P. (2017), "Eprouver les entreprises libérées", *Revue Internationale de Psychosociologie Organisationnels (RIPCO)*, XXIII(56), pp. 47-61.

Lapassade, G (1966), *Groupes, organisations, institutions*, Paris, Gauthier-Villars.

Lasch, C, (1979), *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*, New York, Warne Books.

Laufer, R, (2020), *Tocqueville au pays du management. Crise dans la démocratie*, Caen, Editions EMS.

Linhart, D, (2015), *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Èrès.

Lorino, P, (1992), *L'économiste et le manager*, Paris, Éditions La Découverte.

Lourau, R, (1969), *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit.

Martuccelli, D, (2002), *Grammaire de l'individu*, Paris, Folio, Gallimard.

Martuccelli, D (2017), *La condition sociale moderne: L'avenir d'une inquiétude*, Paris, Folio, Gallimard.

Mauss, M, (1968), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.

Mercure, D et Bourdages-Sylvain, M-P (dir), (2017), *Travail et subjectivité; perspectives critiques*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris Hermann.

Michels, R, (1914/2015), *Les partis politiques*, Paris, Gallimard.

Miller, D, Lebreton-Miller, I, (2010), *Réussir dans la durée : leçons sur l'avantage concurrentiel?* Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval.

O'Connor, E, (2009), « Mary Parker Follett. Concepts and practices of unbounded relationality » dans : Sandra Charreire Petit , Isabelle Huault, *Les grands auteurs en management*, Caen, EMS, p. 57-68.

O'Connor, E, (2013), "Mary Parker Follett." Entry. *Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave.

Pagès, M, Bonetti, M, de Gaulejac, V, et Descendre, D, (1979/2019), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.

Palmade, J, (dir), (2003), *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF.

- Parker, M (2019), *Anarchism, Organization and Management*, Londres, Routledge.
- Piketty, T, (2015), *Le Capital au XXIe siècle*, Paris, Fayard.
- Pitcher, P, (1995), *Artistes, artisans et technocrates, Les dilemmes du leadership*, Montréal, Québec/Amérique.
- Reynaud, J-D, (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Richebé, N et al., (2020), "La théorie de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud", *Revue Française de Gestion*, Vol 46, no 291, p.105-128.
- Roethlisberger, F, J et Dickson? W, J (1983), « L'organisation industrielle comme système social », in Séguin F., Chanlat J.-F., *L'Analyse des organisations, t. I, Les théories de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Sansaulieu, R (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation des sciences politiques, 1987.
- Sainsaulieu, R, (2002), *Des sociétés en mouvement*, Paris, Desclée de Brouwer
- Saussois, J-M, (2006), *Capitalisme sans répit, Paris, La Dispute.*
- Schumpeter, J. (1984), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
- Segrestin, B , Hatchuel, A, (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris: Seuil.
- Séguin, F et Chanlat, J-F, (dir), (1983,1988), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tome I : les Théories de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur
- Sennett, R, (2000), *Le Travail sans qualités : Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
- Sennett, R, (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.
- Sennett, R, (2010), *Ce que sait la main : La culture de l'artisanat*, Paris, Albin Michel.
- Sennett, R (2013), *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel.
- Stiegler, B, (2018), *Dans la disruption. Comment ne pas devenir fou?*, Paris, Les Liens qui libèrent.
- Taguieff, P-A., (2012), *Résister au bougisme: Démocratie forte contre mondialisation technomarchande*, Paris, Editions Mille et une Nuits.
- Tchakor, Abord de Chatillon et Bachelard, 2015 La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche, @GRH, 2015/2 (n° 15), p.127-165.

de Terssac, G, (dir), (2003), *La théorie de la régulation sociale*, Paris, La Découverte.

Teullier et Lorino, P, (dir), (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte.

Vandeveldde-Rougale, A, (2017), *La novlangue managériale*, Toulouse, Erès.

de Vaujany, F-X, Hussenot, N, Chanlat, J-F, (dir), (2016), *Théories des organisations: Nouveaux tournants*, Paris, Economica.

Weil, S. (1949/2011), *L'enracinement*, Collection Folio Essais, Gallimard.

Westwood Linstead, S, (ed) (2001), *The language of organizations*, London, Sage.