

Université de Montréal

L'étude des fondements de l'action chez le dirigeant
Trois regards : réflexivité, intériorité, gouvernementalité/éthique

Par

Alain Robichaud

Département interdisciplinaires, Faculté des arts et des sciences
Université de Montréal &
Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie
UQAM

Thèse doctorale présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Sciences Humaines appliquées

Janvier 2021

© Alain Robichaud, 2021

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée

L'étude des fondements de l'action chez le dirigeant
Trois regards : réflexivité, intériorité, gouvernementalité/éthique

Présenté par

Alain Robichaud

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Dr. Stéphane Moulin

Directeur de thèse

Dr. Jean-François Bissonnette

Président-rapporteur

Dr. Richard Déry

Membre du jury

Dr. Mehran Ebrahimi

Examineur externe

Cette page a été laissée intentionnellement blanche

Résumé

Cette thèse porte sur l'étude des fondements de l'action de dirigeants de grandes entreprises au Québec. Ces dirigeants ont en commun d'avoir assumé cette fonction pendant plus de vingt ans, d'être tous très reconnus par la communauté d'affaires québécoise et de faire partie de la même génération, celle des premiers nés du baby-boom. Cette thèse appréhende les fondements de l'action de ces dirigeants à partir de trois différentes voies de connaissance : réflexivité, intériorité et gouvernementalité. L'approche réflexive implique d'adopter un cadre analytique plus cognitif et opère un retour sur l'action. L'approche de l'intériorité fait appel à un cadre d'analyse des affects et consiste en un travail d'interprétation de la vie intérieure. Enfin, l'approche de la gouvernementalité conduit à analyser le fondement du pouvoir du dirigeant, et conduit à explorer la place de l'éthique dans la gouvernance managériale.

Le premier article vise à faire ressortir comment les dimensions conscientes et inconscientes de l'intériorité d'un dirigeant sont au fondement de son action. Le regard réflexif partant de ces valeurs chrétiennes, humanistes, a permis l'établissement d'une solide relation de confiance entre les employés et la direction. Il montre également comment des mécanismes de défense passant par la sublimation de pulsions agressives en hyperactivité ont permis au dirigeant de trouver des moyens créatifs de nier la douleur ressentie et de mener des projets constructifs à long terme. C'est en ce double sens que l'intériorité peut être vue comme un fondement de l'action dirigeante.

Le deuxième article cherche à faire la lumière sur les fondements de l'action du dirigeant à partir d'une étude comparative de modes de direction portant sur une responsabilité spécifique définie ici comme « fonction paternelle ». L'étude analyse un contraste important entre les deux groupes étudiés. D'une part, en l'absence de cette fonction paternelle, le dirigeant obtient peu de légitimité et de crédibilité et la vie du groupe est marquée par des rapports conflictuels, immatures avec la présence d'un langage non professionnel, voire vulgaire. D'autre part dans le cas de la présence de cette dimension paternelle, le dirigeant obtient respect et légitimité, ce qui se traduit par une vie de groupe basée sur des rapports de collaboration, d'une capacité de discussion et de résolutions de problèmes, bref un épanouissement des personnes dans le groupe. Cette responsabilité bien assumée de la part du dirigeant de la fonction paternelle rend possible un travail de sublimation des pulsions agressives –

sexuelles – permettant le développement d’une expérience partagée et constructive (passage de la groupalité psychique individuelle à groupale). Le travail de sublimation, d’élaboration devient possible par l’établissement de règles, de limites bien tenues par un dirigeant assumant ses responsabilités de gardien-protecteur, de guide. C’est pourquoi que l’on peut considérer la fonction paternelle comme fondement de l’action.

Le troisième article a pour objet d’analyse la constitution morale du dirigeant, soit les règles qu’il se donne pour vivre une conduite éthique par des techniques de soi. La constitution morale rend possible une meilleure maîtrise des appétits, des désirs égoïstes et de ce fait, permet une gouvernance de soi rendant possible une judicieuse gouvernance des autres. L’étude propose d’analyser le discours de ces dirigeants comme fondé par une double logique, l’une liée aux affaires et l’autre à la direction des personnes. L’article montre que les dirigeants sont le produit d’une époque et d’une culture bref, d’un mode de subjectivation bien spécifique. Plus précisément, nous montrons que ces dirigeants partagent des principes et valeurs fondamentaux, par exemple du dire vrai et de la cohérence entre actes et paroles ainsi que des notions de sollicitude, de reconnaissance et de transparence. Par ailleurs, le rapport entre le sujet-dirigeant et son objet, ceux et celles qu’il dirige, apparaît sous la dynamique du rapport savoir-pouvoir. La complexification de cette dynamique amène parfois un détournement de la règle éthique même jusqu’à la travestir. Cette étude montre bien que le rapport savoir-pouvoir peut être considéré comme fondement de l’action du dirigeant dans son métier de diriger.

En conclusion, les résultats de l’étude sur les fondements de l’action – « éléments essentiels » liés au savoir imbriqué dans l’action – témoignent d’un changement de paradigme, c’est-à-dire à une remise en question du dirigeant comme référent de l’action, pour une prise en compte de la fonction de diriger solidement légitimée dans un système organisé.

MOTS-CLÉS : discours, subjectivité, métier de diriger, fondements de l’action, vie psychique, pouvoir

Abstract

This thesis focuses on the study of the foundations of the action of large companies' leaders in Quebec. These leaders have in common that they have assumed this role for over twenty years, are all highly recognized by the Quebec business community and are part of the same generation, that of the first-borns of the baby boom. This thesis apprehends the foundations of the action of these leaders from three different knowledge paths: reflexivity, interiority and governmentality. The reflective approach involves adopting a more cognitive analytical framework and provides feedback on action. The interiority approach calls on an affect analysis framework and consists of a work of interpretation of the interior life. Finally, the governmentality approach leads to an analysis of the basis of the leader's power and leads to the exploration of the place of ethics in managerial governance.

The first article aims to bring out how the conscious and unconscious dimensions of a leader's interiority are at the basis of his action. The reflective gaze, based on these Christian and humanist values, allowed the establishment of a solid relationship of trust between employees and management. It also shows how defense mechanisms through the sublimation of aggressive overactive impulses allowed the leader to find creative ways to deny the pain felt and to lead constructive long-term projects. It is in this double sense that interiority can be seen as a foundation of leading action.

The second article seeks to shed light on the foundations of the leader's action from a comparative study of management methods relating to a specific responsibility defined here as "paternal function". The study analyzes an important contrast between the two groups studied. On the one hand, in the absence of this paternal function, the leader obtains little legitimacy and credibility and the life of the group is marked by conflicting, immature relationships with the presence of an unprofessional, even vulgar language. On the other hand, in the case of the presence of this paternal dimension, the leader obtains respect and legitimacy, which translates into a group life based on collaborative relationships, a capacity for discussion and problem solving; in short, a development of the people in the group. This well-assumed responsibility on the part of the leader of the paternal function makes possible a work of sublimation of the aggressive - sexual - impulses allowing the development of a shared and constructive experience (transition from the individual psychic groupality to the group). The work of sublimation, of elaboration becomes possible by the establishment of rules, of well-kept limits by a leader assuming his

responsibilities as guardian-protector, guide. This is why we can consider the paternal function as the basis of action.

The third article has for object of analysis the moral constitution of the leader, that is to say the rules which he gives himself to live an ethical conduct by techniques of oneself. The moral constitution makes possible a better control of appetites, egoistic desires and suddenly, allows self-governance making possible a judicious governance of others. The study proposes to analyze the discourse of these leaders as founded by a double logic, one related to business and the other to the management of people. The article shows that leaders are the product of an epoch and a brief culture, of a very specific mode of subjectivation. More precisely, we show that these leaders share fundamental principles and values, for example telling the truth and consistency between deeds and words as well as notions of concern, recognition and transparency. In addition, the relationship between the subject-leader and his object, those he directs, appears under the dynamics of the knowledge-power relationship. The increasing complexity of this dynamic sometimes leads to a diversion of the ethical rule even to the point of disguising it. This study clearly shows that the knowledge-power relationship can be considered as the basis of the leader's action in his leadership profession.

In conclusion, the results of the study on the foundations of action - “essential elements” linked to the knowledge embedded in action - bear witness to a change of paradigm, that is to say to a questioning of the leader as a referent for action, to take into account the function of leading firmly legitimized in an organized system.

KEYWORDS : speech, subjectivity, leadership profession, foundations of action, psychic life, power

Dédicace

*Je dédie cette thèse à mes deux fils Jordan et Ethan qui me comblent chaque jour de bonheur,
enrichissent mon existence et constituent une insondable source de fierté.*

Remerciements

Cette thèse représente une trajectoire de vie intellectuelle très enrichissante, stimulante, mais très exigeante à réaliser dans le contexte de ma vie réelle. Cette trajectoire correspond à trois étapes critiques : d'abord celle du baccalauréat, de découvrir que cette formation consiste à une préparation plus ou moins aboutie au marché du travail, ensuite celle de l'entrée à la maîtrise, étape décisive dans le sens qu'elle fut l'entrée dans l'univers de la réflexion intellectuelle grâce à un séminaire de doctorat offert par le professeur Alain Chanlat. Ce séminaire interdisciplinaire sur la constitution de l'espèce humaine et de l'évolution à la fois psychique, anthropologique et sociale de la personne fut un parcours des plus passionnants. Cette ouverture sur l'univers des idées a canalisé une aspiration sans mots, sans repères, dans mon monde culturel. Un mémoire « psychanalyse et management » et plus de trente séminaires de psychanalyse dans les institutions psychiatriques, ainsi qu'à l'Université de Montréal, donnent la mesure de l'enthousiasme à l'endroit de la vie des idées. Finalement, le doctorat en sciences humaines et l'enseignement à HEC Montréal ont maintenu la stimulation et l'intérêt pour la réflexion. Dans ce parcours, la découverte d'un livre « Psychanalyse et Foucault » fut tout aussi décisive, et celle de l'histoire et de la philosophie qui conduit à d'autres formes d'interrogations et d'étonnements.

Cette trajectoire ne peut débuter sans une histoire familiale vécue dans des conditions d'existence exigeantes. Cependant, cette vie familiale était fondée sur des valeurs d'intégrité, de respect, de règles, d'abnégation et de travail, mais aussi sur une attitude philosophique paternelle et un dévouement sans compromis d'une mère courageuse et totalement dédiée. Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance et ma gratitude à mes parents Gabrielle et Josepha pour m'avoir enseigné la vie concrète et un fonds culturel, humain, inestimable.

Cette trajectoire correspond, comme indiqué plus haut, à quelques rencontres décisives, dont celle du professeur Alain Chanlat, qui fut déterminante pour diverses raisons : d'abord, mon entrée à la maîtrise, et en particulier au séminaire de doctorat suivi avec le professeur Chanlat, mais aussi la passion de ce dernier pour l'enseignement. Le professeur Chanlat est un éveilleur de conscience, dédié à la vocation de l'enseignement et digne des plus grands honneurs associés à cette discipline.

Professeur Chanlat, je vous remercie au plus profond de moi-même et je vous offre toute ma reconnaissance et affection pour votre dévouement. Je tiens à remercier également la professeure Marie-Andrée Bertrand (aujourd'hui décédée) pour sa rigueur intellectuelle, sa générosité et les nombreuses réflexions très riches partagées avec elle.

Cette trajectoire d'une très grande durée a nécessité un changement de direction de thèse, en raison de la retraite du professeur Chanlat. Cette nouvelle direction, incontournable pour finir cette thèse, représentait un certain degré d'aventure pour l'étudiant, mais aussi pour le directeur. La réinscription à l'université requérait la préparation d'un dossier et, surtout, la recherche d'un directeur de thèse prêt à accepter de me suivre dans ce projet. La rencontre très ouverte et stimulante avec le professeur Stéphane Moulin m'a convaincu de compléter cette thèse sous sa supervision. Son acceptation représentait une très grande générosité de sa part. Professeur Moulin, votre encouragement, votre rigueur et votre générosité sont un héritage en soi. Je vous serai toujours reconnaissant de m'avoir accompagné pour finir cette thèse et vous témoigne, ici, ma plus profonde gratitude.

Je tiens à remercier sincèrement les professeurs Déry, Ebrahimi et Bissonnette d'avoir accepté d'être membres du jury de cette thèse. Je remercie de même les responsables du programme et de la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal de leur compréhension pour m'avoir permis de terminer cette thèse.

Une telle trajectoire n'aurait pu se matérialiser sans un soutien indéfectible de ma famille immédiate, ni aboutir sans leur patience et leur amour. Travailler à temps plein, remplir de multiples implications extra-professionnelles et mener une vie familiale correcte tout en rédigeant le présent opuscule fut souvent fort difficile. Aussi, je le dédie à la personne qui partage ma vie, ainsi que mes fils Jordan et Ethan que j'aime et qui m'apportent un bonheur inégalé.

Table des matières

| | |
|---|------------|
| RÉSUMÉ | I |
| ABSTRACT | VII |
| REMERCIEMENTS | 9 |
| TABLE DES MATIÈRES | 11 |
| LISTE DES TABLEAUX | 12 |
| LISTE DES FIGURES..... | 13 |
| CHAPITRE 1. INTRODUCTION..... | 15 |
| 1.1 ÉTUDE DU MÉTIER DE DIRIGER | 15 |
| 1.2 LE CADRE THÉORIQUE : RÉFLEXIVITÉ, INTÉRIORITÉ, ÉTHIQUE ET GOUVERNEMENTALITÉ..... | 25 |
| 1.2.1 Réflexivité : un analytique cognitif | 32 |
| 1.2.2 Intériorité : analytique de l'influence de la vie psychique sur le métier de diriger | 45 |
| 1.2.3 Éthique et gouvernamentalité : analytique du pouvoir et de la constitution morale du dirigeant | 77 |
| 1.3 MÉTHODOLOGIE | 101 |
| 1.4 PRÉSENTATION SOMMAIRE DES ARTICLES | 126 |
| CHAPITRE 2. PHILOSOPHIE DE GESTION : LES THÉORIES IMPLICITES D'UN DIRIGEANT (PERSPECTIVES PSYCHODYNAMIQUE) | 133 |
| CHAPITRE 3. PSYCHISME, FAMILLE ET PROCESSUS D'INFLUENCE AU SEIN DES ENTREPRISES..... | 168 |
| CHAPITRE 4. L'EXEMPLARITÉ COMME FONDEMENT ÉTHIQUE DE DIRIGEANTS À SUCCÈS DU QUÉBEC | 211 |
| ARTICLE ACCEPTÉ PAR UNE REVUE EN FRANCE : « QUESTIONS DE MANAGEMENT » (À FINALISER) | 211 |
| CHAPITRE 5. CONCLUSION..... | 239 |
| 5.1 APPORTS ET LIMITES DES DIFFÉRENTES APPROCHES | 239 |
| 5.2 LIMITES GÉNÉRALES DE CETTE THÈSE..... | 242 |

Liste des tableaux

Chapitre 3

| | |
|--|------------|
| TABLEAU 1. – REPRÉSENTATIONS FAMILIALES, SEXUALITÉ ET INFLUENCE DANS LES DEUX ENTREPRISES | 202 |
|--|------------|

Liste des figures

Chapitre 2

| | |
|---|-----|
| FIGURE 1. – MODÈLE DE PRATIQUE DE DIRECTION DE JEAN..... | 154 |
| FIGURE 2. – PRATIQUES DE GESTION ET HISTOIRE FAMILIALE DES DIRIGEANTS..... | 157 |
| FIGURE 3. – SCHÉMA D'INTERCONNEXION ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION ET L'HISTOIRE FAMILIALE..... | 166 |

“Puisqu’il n’a pas de sujet auteur absolu, pas d’interprète de son texte. Il n’existe que des textes ayant en sous-texte soit une pratique, un évènement, un rapport de quelqu’un à quelque chose concret et déterminé.”

Foucault, Foucault/Descartes, la question de la
subjectivité

Chapitre 1. Introduction

1.1 Étude du métier de diriger

Cette thèse propose différentes voies d'investigation pour saisir et comprendre les fondements de l'action du métier de diriger. L'action de diriger, au cœur de la présente thèse, incarne et symbolise le métier de dirigeant. Qu'est-ce que le métier de diriger ? À la question posée, tous les dirigeants interviewés dans le cadre de cette thèse nous ont parlé de ce qu'ils font. Les discours de ces derniers représentent donc leur regard de dirigeant sur leur action. C'est donc par le biais du discours que nous croyons pouvoir saisir la nature de ce métier. L'étude de ces derniers à partir de trois approches successives dans le champ du management permet un approfondissement pour mieux comprendre les fondements de l'action provenant du regard des dirigeants.

Cette section introductive présente d'abord un survol historique des remises en question du champ, ensuite une réflexion de la problématique de l'étude des fondements de l'action, finalement une clarification sur la « nature » des fondements en lien avec le regard issu des discours.

Il sera démontré ici que, loin de s'en tenir à la logique purement mécanique des processus formels, l'analyse de ce métier réfère à la mise en action successive des notions de réflexivité, d'intériorité et de gouvernementalité. D'entrée de jeu, nous avons donc tourné le dos à une conception du management se réduisant à un enchaînement des processus normatifs (planification, organisation, direction et contrôle), et recentré l'attention sur le discours que les dirigeants construisent sur leur action. Ce faisant, nous analysons la réflexion des dirigeants en action, qui met

en action une connaissance et qui, en retour, construit ce qui fonde l'action. Bref, nous analysons en somme un savoir qui se construit dans l'action.

Or, bien qu'un pas majeur ait été franchi au cours des années 80 avec l'approche de la réflexivité, l'analyse du retour sur l'action, le travail du dirigeant continue d'être représenté en termes très rationnels. Force est de constater que c'est encore le règne de la « raison » et que c'est toujours elle qui est aux commandes. Bien sûr, cette « rationalité » s'inscrit désormais dans le flot quotidien de l'action, plutôt qu'en tant que source analytique et normative, mais elle reste au cœur du management.

Dans les années 90, les chercheurs franchissent un pas de plus. La réflexivité cédant la place à l'intériorité, la « raison » s'éclipse au profit de l'affect. Le dirigeant dirige toujours, mais c'est l'affect qui est maintenant aux commandes, c'est l'intériorité qui sert de socle à l'action et c'est elle qui lui donne son relief et son sens.

Enfin, dans les années 2000, le champ de recherche s'enrichit d'une nouvelle perspective, celle de la gouvernementalité, vue comme un dépassement des deux précédentes. La gouvernementalité repousse réflexivité et intériorité à la marge tout en les englobant, d'une certaine façon, puisque le savoir est toujours présent, l'acteur également, mais c'est le pouvoir qui devient le lien, le vecteur de l'action. Le pouvoir met en action le savoir et, *de facto*, fonde à la fois ce savoir et cette action. Le pouvoir est, certes, celui de l'acteur, mais d'un acteur discipliné qui s'inscrit dans un jeu collectif.

Les fondements de l'action sont conçus ici comme le regard du dirigeant sur son action avec la visée d'identifier certains « éléments essentiels sur lesquels s'appuie tout le reste »¹. Puis, l'action elle-même est vue comme un savoir condensé,

¹ [https : www.larousse.fr](https://www.larousse.fr)

amalgamé et complexe à « désintriquer », à faire émerger, à catégoriser afin d'en connaître l'origine et d'en déterminer le traitement. La question qui survient est donc la suivante : est-ce que les discours, le regard des dirigeants sur leurs actions, peuvent-ils offrir l'éclairage recherché sur les fondements? Existe-t-il certains « éléments essentiels » dans le discours des dirigeants pouvant être identifiés? Actuellement en management, il n'existe pas d'« éléments essentiels » pouvant servir les fondements de l'action. Le problème essentiel demeure donc l'identification de ces éléments dans leurs discours qu'ils utilisent et intègrent dans leur action.

Les travaux sur la réflexivité des praticiens font ressortir l'une des grandes difficultés de cerner l'usage et le type de savoir. Ainsi, R. Coquelin (2012, p. 1) se référant aux travaux de Pierre Vermersch (2010) sur l'entretien d'explicitation, souligne une de ces difficultés : « [...] une part importante de ces actions, que l'on sait pourtant faire, dont on n'est pas conscient [...] bien incapable de mettre en mot sans une aide ». Cette incapacité engendre d'autres défis liés à l'insuffisance, au manque de compréhension, au décalage cognitif du sujet quant aux raisons de la réussite ou de l'échec. La réussite/échec de l'action est ainsi indépendante de la théorie ou de toute rationalité, puisque cette « part importante de ses actions que l'on sait pourtant faire, dont on n'est pas conscient » n'est pas facilement accessible à la conscience et aux processus cognitifs ordinaires. L'action peut être enfouie, cachée dans différentes formes de mémoire. C'est ce que défend également Dejours (1986, p. 92-93) :

[...] la mémoire psychique centrée sur les mécanismes de l'oubli [...] hors de portée de la conscience [...] la mémoire cognitive [...] aptitude du système nerveux central à stocker et à évoquer des informations fondamentalement liées à la conscience [...] la mémoire des savoir-faire et des modes opératoires sous-tendus par des apprentissages [...] fondés sur des programmes génétiques.

De plus, Dejours (*idem.*) mentionne que l'investigation biologique soutient l'existence d'autres modalités de mémoire. Ces différentes mémoires participent, jouent un rôle dans le processus complexe d'extraction des connaissances enfouies dans le corps, le psychisme, le cognitif, le savoir-faire. Cette part de ce que l'on « sait faire » (Coquelin, 2012, p. 1) sans en être conscient semble outrepasser les paramètres de l'analyse et des méthodes de la réflexivité. Elle requiert d'autres méthodes, d'autres procédés d'investigation telle que l'approche psychanalytique.

Diverses écoles de management tentent encore et toujours de cerner le fondement de l'action, les savoirs imbriqués, et surtout sur le « pré réfléchi », l'implicite de l'action. Conscient de cette difficulté, Guillemette (2016) présente, dans la continuité des travaux de Vermesch (2015), les exigences du travail nécessaire, et les résume comme suit : pour rendre l'implicite explicite, les sens nécessitent une remémoration-mémorisation, un effort de représentation-verbalisation, une mise à distance et un travail méthodique. Cette complexité requiert d'autres méthodes d'investigation entre autres celle de la psychanalyse pour appréhender et comprendre les affects inconscients du sujet. Également, la généalogie des problèmes doit être investiguée, soit ce qui est devenu invisible, enfoui dans l'Histoire, entre autres les dimensions occultées de l'histoire de la culture d'une société. Le questionnement évoqué auparavant presse la compréhension pour une meilleure étude des fondements de l'action.

Ces différentes méthodes d'investigation, réflexivité, intériorité et approche foucauldienne, peuvent-elles parvenir à déceler cette part de l'action que l'on sait faire, mais, « incapable de mettre en mots » (Coquelin, 2012, p. 1)? Ces différentes méthodes vont-elles permettre de saisir le regard des dirigeants sur leurs actions ou encore, vont-elles produire des voies de compréhension reflétant davantage leurs

conceptions, leurs catégories conceptuelles? Les fondements de l'action, ce regard du dirigeant sur son action, peuvent-ils être hors des catégories conceptuelles des méthodes d'investigation citées ci-haut?

La notion de discours nécessite d'être définie considérant qu'il constitue le matériel et la source de connaissance pour identifier les fondements de l'action. Marc Angenot (1984, p. 21-30) définit le discours social, son usage, comme suit :

[...] ce ne sont pas les écrivains, les publicistes qui font les « discours », ce sont les discours qui les font [...] textes et discours divers coexistent et interfèrent [...] l'interaction des discours [...] la nécessité de « penser » collectivement la nouveauté historique finisse par produire une hégémonie [...] surdétermine [...] une grande partie de ce qui est pensable/énonçable et surtout, prive du moyen d'énonciation l'impensable [...].

L'hégémonie des discours dans le cadre d'une entreprise surdétermine effectivement ce qui peut être dit et pensable, définit la réalité dans laquelle le collectif se retrouve. Le dirigeant lui-même se réfère au discours collectif pour construire son propre discours.

Dans la pensée managériale classique, l'action est vue comme une conséquence de la pensée à savoir que la pensée précède l'action. Hatchuel, théoricien du management, dans la formulation de l'épistémologie de l'action collective (2005, p. 25), citant Miller (1983) et sa propre position, indique que : « l'action est le lieu où se construisent et s'éprouvent, simultanément, les sujets, leurs objets et leurs valeurs ». Cette valeur de l'action propose une inversion de la position classique quant aux sources des savoirs, expériences et apprentissages.

Ici, c'est l'action qui précède la pensée. Hatchuel (2005, p. 25) propose une épistémologie de l'action collective - « ce que les gens font » - qui se lit comme suit : « l'étude de l'action révèle donc de façon privilégiée les formes de rationalisation du sujet et du monde ». L'action met donc en lumière les dimensions d'un savoir issu de la réalité, savoir cognitif, affectif ou de pouvoir, et qui instruit indirectement les valeurs du sujet, le sujet lui-même et ses objets d'attention.

Pour les théoriciens de l'approche réflexive, faire retour sur l'action et réfléchir sur l'action génèrent de l'apprentissage. Pour le clinicien de l'approche de l'intériorité, le retour sur l'action révèle des éléments de la vie psychique et fait voir la singularité de la vie intérieure du sujet. Enfin, pour le théoricien du pouvoir/gouvernementalité, de l'éthique et de la gestion de soi, c'est ce qui rend possible une action plus légitime pour l'ensemble des parties prenantes. Ces différentes méthodes d'investigation permettent-elles d'éclairer les fondements de l'action?

Pour le praticien dirigeant, la difficulté liée à l'identification et l'imbrication des savoirs dans l'action sont grandement accentuées par la nature même de son travail. Mintzberg (2003, 2004, 2005), dans ses diverses études citées lors d'un entretien avec Jacinthe Tremblay (2010, p. 25), présente sa conception du travail du dirigeant comme suit : « les gestionnaires vivent dans le chaos calculé et dans le désordre contrôlé [...] cette fragmentation ajoutée à leurs responsabilités de produire des résultats tangibles et souvent urgents. » Dans le feu de l'action, la pression et l'urgence d'agir n'offrent pas au dirigeant la distance et le temps nécessaire pour s'interroger rigoureusement sur l'action. De plus, la multiplicité et la variabilité des situations de gestion fragmentent le temps de réflexion, tout en exigeant de répondre à plusieurs parties prenantes et de résoudre, concrètement, les problèmes.

Le dirigeant doit d'abord prendre en charge une diversité et multiplicité de situations de gestion, c'est-à-dire de décider et d'agir. Puis il doit également maintenir sa crédibilité, sa légitimité dans un monde organisé, mais fragmenté et « chaotique ». Surtout, l'action doit produire des résultats pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes. Le contexte du métier de diriger exige ainsi de répondre à certaines attentes auprès des diverses parties prenantes : il doit y avoir action et cette action doit produire des résultats; ensuite, elle survient dans un certain désordre « organisé », mais c'est à travers l'action que nous pouvons repérer, analyser et saisir les rationalités en présence dévoilant ce qui a présidé à l'action; le discours sur l'action est évidemment dans l'après-coup. Cette rationalité devenue visible dans l'après-coup montre entre autres que la prise en charge du dirigeant qui est d'agir, de décider ne s'effectue jamais seul. Ce dernier, même quand il est seul, il n'est jamais seul, car il agit en fonction d'un ensemble d'acteurs pouvant exercer de la pression sur lui. Puis au même moment, il doit s'assurer de maintenir le difficile équilibre de maintenir sa crédibilité et légitimité tout en donnant une orientation, une direction.

Les diverses formes de rationalité qui sont dévoilées par l'action mettent en perspective le rapport du sujet-dirigeant à son objet-métier de diriger. Le saisissement de ce qui se cache sous les diverses formes de rationalité dévoilées par l'action peut contenir des dimensions liées d'une part au sujet (affectif, cognitif et même de pouvoir) et d'autre part aux exigences de l'objet que l'on définit comme un certain déterminisme de l'action, de la nécessité du dirigeant d'agir, de décider et d'exécuter. Le regard des dirigeants sur leurs actions, leurs discours représentent la source de connaissance de notre étude rendant possible l'identification, le repérage des fondements de l'action.

Cependant, le regard de ces derniers, il faut le souligner dès le début, représente certaines faiblesses. D'abord, leurs discours sont une interprétation de leur réalité.

Par ailleurs, ils vivent le problème souligné par Coquelin (2012, p. 1) « des choses que l'on sait faire, mais dont on n'est pas conscients » : ce qui a présidé à la décision-action au moment où elle s'est prise n'est plus accessible à la conscience à l'exception de certains événements marquants comme les crises, les échecs et les succès. En somme, le discours des dirigeants contient de nombreuses failles pour déceler les fondements de l'action. Dans ce contexte d'étude, que pouvons-nous définir pour établir une base d'objectivité? Le discours du sujet-dirigeant doit être lu et compris dans le contexte spécifique du métier de diriger. Ce contexte comprend d'une part la fonction de diriger, très normée, basée sur de nombreuses attentes et fortement construite dans l'entreprise juridiquement, politiquement et socialement et surtout économiquement ainsi que par la présence de plusieurs parties prenantes qui constituent la base du déterminisme de l'action. Il faut également ajouter avec le déterminisme de l'action l'obligation (tel qu'indiqué précédemment) le maintien de sa crédibilité et légitimité pour pouvoir agir.

Le contexte du métier de diriger tel que défini auparavant encadre le sujet-dirigeant dans son travail de dirigeant. La marge possible pour le dirigeant existe lors de sa nomination pendant un court laps de temps, puis, par la suite s'il veut maintenir sa marge de manœuvre, son rapport savoir-pouvoir, il doit pouvoir démontrer l'efficacité organisationnelle, la qualité de sa direction et surtout, l'atteinte des résultats. De là, ce dernier peut établir une base savoir-pouvoir vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes internes et externes. La nécessité de résultats n'est pas optionnelle, ce qui fait partie du déterminisme de l'action. Les fondements de l'action, fortement conditionnés par le contexte doit être appréhendé en premier lieu. Les discours liés au regard du dirigeant sur son action doivent être appréhendés par la compréhension de ce contexte du métier de dirigeant et d'une certaine façon amènent une objectivation de leur regard. Cette nécessité d'efficacité

organisationnelle et des résultats est indispensable pour demeurer sujet-dirigeant et représente la logique de tout le travail du métier de dirigeant.

L'objectivation du discours peut provenir de l'éclairage des dimensions culturelles comme représentantes de catégories fondamentales pour la pensée, voyons les propos de Dreyfus et Rabinov (1984, p. 183) :

le généalogiste a compris que les pratiques culturelles étaient plus fondamentales que les formations discursives (ou que n'importe quelle théorie) et que le sérieux de ces discours ne peut être compris que dans la mesure où il s'intègre au processus de développement historique de la société.

Toute vie organisationnelle est également une vie sociale et culturelle et effectivement cette catégorie culturelle est repérable dans ce que l'on appelle la culture de gestion. La question en suspens dans l'exercice d'investigation a trait à la part d'« auteur » du dirigeant, d'une subjectivité rattachée à une identité psychologique dans la compréhension des fondements de l'action.

Selon Mintzberg, cité par Tremblay (2010, p. 28), un bon manager est celui qui « agit sans arrêt et réfléchit sans arrêt. » Cette définition empirique et pragmatique est certainement celle qui est la plus discutée, la plus partagée et la plus accessible, celle que l'on pense la plus pratiquée. La réalité est, cependant, tout autre. La réflexion liée à cette problématique s'attèlera à le montrer à partir de trois perspectives : d'abord, celle dite réflexive, impliquant un analytique plus cognitif, un travail d'analyse de retour sur l'action; puis, celle de l'intériorité, faisant appel à un analytique de l'affect, un travail d'interprétation de la vie intérieure; et, finalement, celle de la gouvernementalité, un analytique du pouvoir, un travail d'enquête généalogique ayant trait à la place de l'éthique dans la gouvernance managériale. Ces différents points de vue (réflexivité, intériorité et gouvernementalité) mettent en perspective le

regard des dirigeants sur leur action et permettent de mieux appréhender l'action, d'en saisir toutes les difficultés et d'affiner certaines méthodes. L'exercice analytique de cette thèse fait ainsi retour sur trois périodes successives de la pensée managériale, des années 90 à nos jours.

1.2 Le cadre théorique : réflexivité, intériorité, éthique et gouvernementalité

Le discours des dirigeants dans cette thèse représente le matériel pour l'étude des fondements de l'action selon trois regards : réflexivité, intériorité et gouvernementalité. Compte tenu de l'importance du discours pour des fins de compréhension/interprétation, cela nécessite de préciser le contexte et de la logique de construction de celui-ci. Pour ce faire, la présentation/définition de l'entreprise comme dispositif et de la gouvernance managériale comme productrice de celui-ci constitue le point de départ pour la lecture et l'analyse du matériel. Par la suite, la présentation-discussion des différents usages du discours fournit les bases nécessaires pour l'exercice d'analyse et de compréhension de ces derniers. L'entreprise est vue comme un dispositif, c'est-à-dire un réseau entre de multiples éléments interdépendants (règlements, secteurs d'activité, situations financières, cultures, etc.), un enchevêtrement de mécanismes produisant un processus de subjectivation, soutenant les discours managériaux, bref, un ensemble permettant de conduire la conduite des autres. Puis, la gouvernance managériale, les producteurs de discours (les dirigeants d'entreprise) représentent la seule légitime à prononcer et à promouvoir un discours maintes fois repris dans le cycle de gestion de l'entreprise (de budgets, de priorisation d'initiatives, les bilans annuels, etc.).

Foucault (1971, p. 10-11) mentionne comment dans une société, ce qui est totalement le cas en entreprise, la production et la diffusion des discours répondent à des règles de fonctionnement décrites comme suit : « [...] [régie] par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle d'en conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'évènement aléatoire ». Veyne (2008, p. 51) met en perspective ce qui singularise ces discours que l'on qualifie de managériaux, voyons ses propos : « le discours lui-même est immanent au dispositif qui se modèle sur lui [...] et qu'il incarne [en entreprise] dans la société : le discours fait la singularité, la couleur locale du

dispositif ». La « couleur locale » du discours en entreprise représente le discours officiel de la gouvernance managériale, celui que tout le collectif doit connaître et reconnaître. Le discours définit une forme, « l'idéologie managériale » dont parle De Gaulejac (2006), et correspond métaphoriquement au « territoire » - entreprise. Veyne (2008, p. 51) mentionne à propos du discours : « il n'est pas autre chose que le tracé des 'frontières historiques d'un évènement' ». Veyne (2008, p. 15, 49 et 50) revient sur la définition du discours chez Foucault :

[...] l'ensemble des énoncés par exemple ayant trait à la folie [...] la description la plus précise, la plus serrée d'une forme historique en sa nudité [...] les discours [sont des lunettes] à chaque époque les hommes ont perçu toutes choses, ont pensé et agi [...] cartographier ce que les gens font et pensent réellement et sans le savoir.

À l'intérieur de ses « frontières », le discours articule un « objet », une orientation, une stratégie, par exemple dans le cas du monde médical, celui-ci rend visible la « folie », « la délinquance ». La reprise par les institutions du discours médical rend légitime socialement et épistémologiquement celui sur la folie. Cet énoncé constitutif d'un objet distingue et détermine ce que le sujet peut dire sur cet objet à une époque donnée, ce qui est vrai du faux. Dans le cas de l'entreprise, c'est le discours officiel qui rend visibles les objets, qui définit la réalité que les dirigeants veulent bien présenter (orientations, cultures, valeurs, priorités, indicateurs de gestion, situations financières).

Cette notion de « frontière historique » (*ibid.*, p. 51), de tracé, désigne selon Veyne (*ibid.*, page 51), un attribut : « [...] non une instance, mais une abstraction ». Le discours rend visible l'évènement dans sa singularité, tout comme, par exemple, le fonctionnement d'un moteur. Il ne représente pas « une des pièces de ce moteur », c'est l'idée abstraite que le moteur fonctionne. Le discours immanent du dispositif-entreprise oblige à réfléchir à l'intérieur des frontières, ce qui empêche de penser

autrement, sur n'importe quelle question. C'est pourquoi le discours crée un monde perceptuel, représenté par la métaphore du bocal, dans lequel les humains sont plongés sans même apercevoir les parois. Du coup, cela subjectivise le sujet, l'assujettit jusqu'à en faire des alliés enthousiastes, des personnes dédiées aux attentes managériales. Ce phénomène lié au discours se rapporte à la notion de « frontières » et à sa représentation métaphorique du « bocal ».

La direction générale des entreprises dénommée gouvernance managériale détient toute la légitimité de la production et de la diffusion des discours (tel que mentionné auparavant). Cette dernière détient le pouvoir de « javelliser le contenu », de contrôler la diffusion et de choisir soigneusement tout énoncé pouvant consolider leurs perspectives, leurs orientations et leurs valeurs. Par ailleurs, les discours en entreprise traitent de questions concrètes de la diversité des situations de gestion que ce soit de stratégies, de défis sectoriels, de politiques et de règlements, des valeurs et de la philosophie de gestion, de la capacité compétitive, toutes ces questions offrent de nombreuses occasions pour développer, diffuser des messages clés permettant l'assujettissement des personnes et de la définition de la réalité du collectif. Le contrôle de la production et de la diffusion des discours sert à conjurer les pouvoirs afin de convaincre et, ultimement, d'imposer une façon de voir, bref, de « conduire les conduites ». Selon Petitet (Ibid., p. 9), le discours sert la gouvernance managériale par : « une communication qui obéit elle-même au maillage du pouvoir; non pas une communication créatrice de rupture. »

Foucault (2001, p. 1125) montre comment et pourquoi le pouvoir produit du discours : « si le pouvoir n'avait comme fonction que de réprimer [...] il serait très fragile [...]. Le pouvoir, loin d'empêcher le savoir, le produit », « [...] ce qui fait que le pouvoir tient [qu']on l'accepte, mais c'est tout simplement qu'il ne pèse pas seulement comme une puissance qui dit non, mais qu'en fait, il traverse, il produit les

choses, il l'induit du plaisir, il forme du savoir, il produit du discours » (Foucault, 2001, p. 148-149). Le pouvoir vu comme producteur de savoirs, de plaisirs, devient aussi un producteur de discours qui participe au renforcement du rapport savoir-pouvoir. Régine Robin (1984, p. 11) s'interroge sur le pouvoir, l'espace démocratique plus précisément de ceux qui peuvent prendre la parole dans un espace public/entreprise. Voyons ses propos : « qui peut parler et d'où parle-t-on? Qui a l'aisance de la parole? [...] qu'est-ce qui se passe dans une assemblée de paroles, comment se fait l'interaction et dans quel sens? Quel type de rapport de pouvoir s'y effectue? » La réponse à cette interrogation dans le cas des entreprises de qui peut prendre la parole et du rapport de l'individu à son rapport savoir-pouvoir est inscrit dans la culture de gestion dans les relations entre les dirigeants de l'entreprise avec les individus au sein du collectif. Cette interrogation soulève la problématique de la place de l'individu dans l'espace discursif d'une entreprise. Par exemple, Motion et Leith (2007), dans leur étude sur les relations publiques, considèrent que ces dernières sont des exemples de relations de pouvoir, ce qui remet en scène le pouvoir comme producteur de savoir et de discours.

Le discours participe également au soutien du régime de véridiction des savoirs savants soutenus par les institutions². Wolf (2000, p. 8) citant Foucault, évoque : « des formes d'organisations disciplinaires qui permettent à certains discours d'être dans le vrai [...] [ainsi que] des procédures (internes/externes au discours) qui partagent les discours en vrai ou faux. » À la question « Qui dit vrai? » Foucault (2001, p. 1545) répond de la façon suivante : « des individus libres [...] [qui] organisent un certain consensus [...] [avec] un réseau de pratiques et de pouvoirs, d'institutions contraignantes ». Selon Foucault, la vérité est parfois une construction, parfois une

²Cette question complexe de la vérité n'exclut pas cette perspective 'historiciste' de Foucault sur l'exercice de procédures internes pour faire valoir certaines vérités et pas d'autres.

description, mais elle s'organise dans un dispositif de savoir-pouvoir appuyé par les institutions, la réglementation et les pratiques. Veyne (2008, p. 156) s'inscrit dans la même perspective que Foucault, au sujet de la vérité, qu'elle « s'institue à l'intérieur d'une grande fabrique sociale et institutionnelle, ainsi que des fabriques discursives qui font du discours un a priori historique, quelque chose allant de soi. » Aux questions « Qui dit vrai? » et « Qui dit la vérité? » Veyne (*idem.*) répond : « aux yeux des contemporains, seuls seront réputés dire vrai, seuls seront reçus dans le jeu du vrai et du faux ceux qui parleront conformément au discours du moment ». Le sujet reconnu pour énoncer la vérité est donc celui qui respecte le régime de vérité et certaines pratiques discursives issues de la fabrique sociale et institutionnelle (Veyne, *idem.*). Cette fabrique représente l'« instance » pouvant inscrire dans le réel ce qui relève du partage de la question du vrai ou du faux.

Les discours en entreprise servent aussi à raconter des histoires et ils s'inscrivent dans une trame narrative et historique. Voyons ce que Petitet (2005, p. 6) nous dit à ce propos : « en effet, le discours managérial s'approprie une histoire pour se faire un énoncé performatif qui, non seulement, donne un sens au travail de chacun, mais aussi légitimise la reproduction permanente des formes de travail. » C'est ainsi que le discours pérennise l'organisation et au même moment la légitimise dans le temps en mettant en valeur son passé et en assurant l'avenir par des projections ambitieuses et mobilisatrices. Au même moment, celui-ci s'assure de l'assujettissement des personnes jusqu'à leur adhésion sans réserve, un autocontrôle de l'individu visant à répondre et même parfois dépassant les attentes de l'entreprise. La construction des discours en entreprise/dans la société s'adresse davantage à ceux qui occupent le devant de la scène. Marc Angenot (1984, p. 31) montre bien le clivage inscrit dans les discours. Voyons ses propos : « [...] les discours [...] trouvent dans les membres qualifiés de la classe dominante les destinataires "naturels" [...] alors qu'ils requièrent

des autres classes une “bonne volonté culturelle” toujours problématique. » Cette construction des discours met en perspective le rapport existant socialement et en entreprise empreint d’une distance culturelle, soit non pleinement démocratique. Cela ramène l’interrogation de Régine Robin sur l’espace discursif, de qui peut prendre la parole et d’être capable de se sentir en aisance. Le rapport savoir-pouvoir qui se cache dans les discours entreprise/société affaiblit l’espace démocratique/discursif et reproduit un rapport savoir-pouvoir instaurant une distance entre les dirigeants et les employés.

Les discours sont également inscrits dans un ensemble de discours ce qui soutient et renforce celui en entreprise que ce soit celui de la communauté d’affaires, du politique et de l’économique ainsi que de l’universitaire. Angenot (*idem.*) fait ressortir et dénonce le renforcement des discours entre eux, voyons ses propos : « [...] l’interaction des discours, les intérêts qui les soutiennent [...] finissent par produire une hégémonie [...] qui surdétermine globalement une grande partie de ce qui est pensable/énonçable et surtout prive de moyens d’énonciations l’impensable [...] ».

Les discours en entreprise et leur interaction avec ceux de l’économique, du social et de l’universitaire se renforcent mutuellement dans un écosystème tel qu’exposé auparavant et font partie d’un ensemble se rattachant à la vie sociale/culturelle d’un collectif. De plus, ces derniers occultent les différences de rapport entre les dirigeants et les employés et souffrent d’une certaine myopie, c’est-à-dire, « l’inconscient culturel », l’hégémonie de pensée et les destinataires inscrits dans les discours (présentés auparavant), l’« implicite » selon Wedl (2007, p. 33) qui est cette « pensée inpensée » (*idem.*), « ce qui n’est pas dit » (*ibid.*, p. 32-33). Cette « pensée inpensée » représente la part implicite devenue invisible parce que trop familière, trop

dissimulée par des énoncés culturels spécifiques à la classe dirigeante et échappe à la perception, mais générateur de normalisation et de domination.

La lecture des discours dans le cadre de cette étude nécessite la prise en compte de la notion de « frontières historiques », de l'usage des discours pour l'assujettissement des personnes, de producteurs de savoir, de pouvoir et de plaisir, bref des divers usages du discours. Ces divers usages des discours demeurent pertinents pour tous les dirigeants étudiés et pour tous les articles puisqu'ils s'inscrivent tous dans un parcours, une trajectoire inscrite dans une histoire et une culture. Les discours sont construits à l'intérieur de ces frontières où l'individu/dirigeant perçoit, pense et agit toute chose selon son époque, ce qui rend difficile, voire impossible pour ces derniers, de poser un regard hors de ces frontières. L'approche d'analyse doit tenir compte de la singularité historique, contextuelle et culturelle de chacun de ces dirigeants.

1.2.1 La réflexivité : un analytique cognitif

L'étude de la réflexivité débute par un travail d'enquête et d'analyse, à savoir décrire, identifier et décortiquer ce qui s'est passé dans l'action, en partant de la réflexion sur l'action, afin de traduire l'expérience en apprentissage. Dans la phase subséquente d'appréhension de ce qui est sous-jacent, la démarche d'explicitation de l'implicite augmente considérablement les difficultés d'extraction de connaissances de l'action. Cela exige un travail d'analyse systématique de ce qui émerge, de ce que l'on peut faire émerger pour parvenir à l'apprentissage. Ces méthodes qui rendent explicite l'implicite, s'appuient sur les procédés suivants : intuition, association et interprétation, soit un travail d'essais et erreurs permettant d'appréhender une compréhension de l'action. Cette volonté de rendre explicite l'implicite - de « transformer les cadres de référence » sous-jacents (conviction, valeur, schéma

d'action enfouie dans la mémoire psychique, cognitive et biologique) -, requiert un travail systématique et une expérimentation en continu.

Les tenants de cette approche s'interrogent sur l'amélioration de l'action, de l'expérience, dans une visée d'apprentissage. Les principaux théoriciens de la réflexivité, Dewey (1910-1933), Lewin (1948-1951), Argyris (1993), Schön (1984), St-Arnaud (1992), Vermersch (2015), contribuent à la mise en valeur de trois axes de réflexion à la fois distincts et imbriqués : d'abord, la réflexion **sur** l'action, nécessitant un retour dans l'après-coup; puis la réflexion **dans** l'action; et, enfin, la réflexion **pour** l'action. Ces trois axes d'analyse questionnent les méthodes visant à saisir l'action et à la décortiquer pour la traduire en apprentissage. Tous les premiers penseurs de cette école, ainsi que les tenants plus actuels, partent d'un point similaire, à savoir l'expérience, que l'action est essentielle pour développer des connaissances, mais que, sans le travail de mise à distance si nécessaire à l'appréhension et à la traduction en apprentissages, l'action n'apporte pas un enrichissement suffisant à la personne.

Une perspective historique de l'ensemble des auteurs sera présentée, ainsi qu'une vue plus intégrée des trois axes précédemment cités. Le point de départ de la pensée de Dewey (spécialiste de l'éducation) (1910-1933), fondateur du concept de réflexivité, est présenté par Guillemette (2016, p.1) comme suit : « l'être humain apprend en agissant ». Pour y parvenir, selon Dewey, l'individu doit se confronter à lui-même et à d'autres personnes de façon méthodique, afin de prendre conscience de ses croyances, de ses valeurs, de son cadre de référence.

Dans sa seconde édition, Dewey (1938) développe la notion de réflexivité, présentée comme « une activité cognitive, méthodique et rigoureuse » qu'il compare à une enquête, ce qui est la première conceptualisation de la méthode de la pratique réflexive. L'action ne devient apprentissage que si, et seulement si, l'individu applique

une méthode rigoureuse. La méthode prodiguée par Dewey (1933) correspond à dix étapes de travail méthodiques partant d'une pré-réflexion face à un problème, pour développer une réflexion méthodique très détaillée. Cette méthode de transformation de l'action débute par une prise de conscience, poursuit par une lecture du contexte et de l'action elle-même et termine par un processus de résolution du problème.

Cette notion d'enquête relève d'abord de l'expérience, puis de la recherche intrinsèque d'une personne visant à donner du sens à ce qu'elle vit. Cette expérience ne devient apprentissage, connaissance, qu'à partir de la prise de conscience, de l'identification des changements et, finalement, de la mise en œuvre concrétisant l'apprentissage. En d'autres mots, l'humain comme être agissant peut prendre conscience de son action, en visant une amélioration, voire une transformation. Guillemette (2016, p. 4) présente l'apport spécifique de Dewey (1933) comme suit : « la prise de conscience du savoir mène à un plus grand pouvoir sur l'action, sur ce qui pousse à agir ». La prise de conscience représente le pivot de tout changement et le talon d'Achille des diverses théories sur la réflexivité. Comme il y a, de la mémorisation jusqu'au travail d'intériorisation, différents niveaux de prise de conscience, cette notion mérite une plus grande attention.

Kurt Lewin (1948-1951) développe une perspective très proche de celle de Dewey et inscrit au cœur de sa pensée l'idée que l'humain est un acteur de changement, capable d'action sur le monde extérieur et de prise de conscience, en y ajoutant que la meilleure façon de comprendre la réalité est d'essayer de la changer (Guillemette, 2016, p. 2). Lewin considère, à l'instar de Dewey, que c'est grâce à l'action concrète, à l'expérimentation, que l'humain parvient à résoudre des problèmes. Lewin (1951) crée alors la recherche-action, démarche et méthodologie scientifique s'organisant en cinq étapes : définition de la situation problématique; identification d'une

solution; planification; plan d'action; et évaluation. Cette démarche inductive débute par le vécu, c'est-à-dire par l'extraction des connaissances de l'expérience et l'émergence du sens. D'après Guillemette (2016, p. 2), cette idée, reprise par Lewin, trouve ses origines chez Dewey (1933) et s'exprime comme suit : « l'apprentissage a toujours l'expérience comme point de départ, mais cette expérience ne mène pas automatiquement à l'apprentissage ». Le passage de l'une à l'autre nécessite de la méthode et une mise à distance qui rend possible la traduction du vécu en apprentissage. Le processus s'appuie sur l'interprétation des différentes sources d'information issues de l'expérience (observation, réflexion, question et sensation) pour ouvrir sur des connaissances et sur l'abstraction/théorisation.

Schön (1983, 1994), auteur du concept de praticien réflexif, contribue à la mise en lumière de deux dimensions de l'action, soit : ce qui est observable, les comportements; puis, ce qui se passe dans la « tête » au moment de l'action, à savoir, les pensées. La prise de conscience inhérente à la pratique réflexive requiert de faire un retour critique réflexif sur les faits observables et sur l'intériorité de l'action : les pensées. Le préalable évident à la pratique réflexive pour pouvoir établir une distinction précise entre les comportements et la pensée est une expérience vécue de façon consciente et contextualisée.

Le praticien réflexif est celui qui parvient à la réflexion en action et entre, tout particulièrement, dans l'intériorité de la pensée, c'est-à-dire, qui repère, identifie et discute des sensations, des images, des mots, des éléments externes liés à l'action. Il s'agit de parvenir à faire une analyse systématique de ce qui s'est passé pendant l'action, afin d'atteindre une prise de conscience et de poser un regard, de s'interroger sur sa pertinence. La pensée de Schön porte sur la réflexion en action, or, la réflexion demeure difficile à améliorer à l'instant même de l'action. Il est donc nécessaire de procéder à une réflexion sur l'action après sa réalisation. Ce retour sur

l'action doit surtout prendre en compte l'intériorité, à savoir la pensée de ce qui s'est déroulé dans l'esprit du praticien, sans délaïsser pour autant l'extériorité, les comportements en action. Cet exercice demande de la rigueur, de l'engagement et un travail systématique pour bien identifier les savoirs imbriqués dans l'action, sa rationalité et ses « théories en usage ». L'entraînement à cet exercice de clarification visant la prise de conscience devrait amener des changements et une plus grande capacité d'approfondissement de la réflexion durant l'action.

La conversation systématique avec l'action conduit à l'approfondissement de la réflexion durant l'action, ce qui peut provoquer, « intuitionner », des prises de conscience sur des « connaissances tacites » (Polanyi, 1967). Ces « connaissances tacites » font partie intégrante des savoirs dans l'action et ce sont celles qui apportent le plus de valeur à l'apprentissage et à l'appropriation des connaissances. Schön vise à améliorer la réflexion dans l'action, mais il faut d'abord procéder à la réflexion sur l'action pour parvenir à développer la réflexion pour l'action dans le but d'une éventuelle planification de l'action.

Argyris (1993), se basant également sur les travaux de Dewey et de Lewin, propose une approche très rigoureuse, systématique, une « science action ». Cette position n'est pas différente de celle de Dewey, à savoir que l'apprentissage à partir de l'expérience n'est possible que si cette dernière est réfléchi et explicite. Les théories existantes, lorsque confrontées à de nouvelles données concrètes, peuvent engendrer d'autres perspectives, des remises en question et, même, de nouvelles théories. Cette approche se distingue de celles de Dewey et Lewin par sa recherche de compréhension des savoirs imbriqués dans l'action, c'est-à-dire qu'Argyris procède par méthode inductive et modifie l'approche classique de l'application des théories, en plaçant l'action devant la réflexion. Cela permet l'émergence de savoirs, ce que Guillemette (2016, p. 2) explique comme suit : « il invite à penser autrement le lien

entre théorie et pratique (de procéder d'une logique d'extraction des théories qui se trouvent dans la pratique) ». Le processus de théorisation partant de données concrètes n'est pas réaliste, selon Argyris (1993), et il est nécessaire de confronter les théories existantes, « professées », à la réalité des données concrètes, afin d'adapter les théories professées et, même, d'en produire des nouvelles. Tout comme Lewin (1951), il affirme qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. Cette position ne signifie aucunement qu'on applique la théorie à la pratique. Ici, la théorie sert de réfléchissant à l'action et à la réflexion sur l'action, afin d'améliorer l'efficacité dans l'action. Le processus de réflexion prend l'action comme point de départ et d'arrivée, c'est un processus inductif visant à extraire de la pratique de nouvelles formulations de la théorie.

De fait, Argyris (1993) propose un modèle en doubles boucles : la première porte sur l'analyse des actions concrètes, les comportements, les stratégies; alors que la seconde boucle s'intéresse aux motivations, intentions et finalités des fondements de l'action. Cette deuxième boucle du modèle d'Argyris (1993) interroge ce qui est sous-jacent, l'implicite, les fondements de l'action, et l'écart entre les théories professées et celles qui sont en usage.

Dans la même lignée que Dewey (1933, 1910), Schön (1983, 1994) et Argyris (1993), ses prédécesseurs, Kolb (1975, 1984) s'intéresse à l'apprentissage dans la perspective d'un travail réfléchissant, et propose un modèle à quatre boucles. Succinctement : la première est l'expérience elle-même; la deuxième est une mise à distance visant à rendre explicite ce qui est implicite dans l'expérience, autant la part extérieure (les faits) que celle de l'intériorité (la pensée); la troisième est l'explicitation de l'action, soit un recul d'un second niveau, l'interprétation, la théorisation et l'abstraction des données de l'expérience; et la quatrième étape s'attache à la préparation de l'expérimentation et à la planification de l'action suivante. L'expérimentation

représente une boucle en continu où l'expérience explicitée mène à une autre expérience explicite, et ainsi de suite. La pratique réflexive basée sur ce modèle vise à améliorer et transformer l'expérience/action en apprentissage.

Donnant suite à ces auteurs fondateurs, notons certains apports majeurs au processus de traduction de l'expérience en apprentissage, dont celui de Vermersch (2010) qui développe une approche d'explicitation très pointue reposant sur un entretien décortiquant de façon systématique ce qui s'est passé dans l'action. Cette approche se concentre sur l'étape 3 du modèle de Kolb (1984), à savoir, rendre explicite ce qui est implicite. Cet entretien tente de ranimer dans la mémoire les représentations de l'expérience vécue, de faire revivre ce qui a été vécu. Cette actualisation de l'expérience va au-delà de l'expérience explicite consciente pour faire émerger ce qui est sous-jacent à l'expérience immédiate et amener la verbalisation de l'implicite de ce qu'il voit, entend, ce qu'il se dit, ce qu'il ressent intérieurement au moment de l'expérience, dans le but d'explicitier certaines connaissances tacites.

L'apport de J.Y. St-Arnaud (1992, 1993, 2001) est, d'une part, de développer une approche formatrice adressée au praticien pour qu'il soit capable de procéder à un exercice d'auto-réflexion, à un travail réflexif sur l'action et, d'autre part, d'approfondir l'étape 3 du modèle de Kolb. St-Arnaud (2001, p. 20) reprend l'idée de Schön (1983) qui : « présume que les praticiens compétents savent habituellement plus que ce qu'ils peuvent en dire. » Ces savoirs non explicites reprennent une idée d'Argyris (1993) et Schön (1994) sur l'écart systématique entre les théories professées et la théorie d'usage. St-Arnaud s'attache à identifier et faire émerger la « théorie pratiquée », puis à la mettre en relation/confrontation avec la théorie professée. La théorie pratiquée se réfère à des dimensions plus difficiles à ramener à la conscience, puisqu'elle repose sur de l'implicite. L'amélioration et la transformation de l'action

exigent de rendre explicite l'implicite et de confronter la théorie pratiquée à la théorie professée.

La pratique réflexive correspond, dans une vue synthétique inspirée des travaux de F. Guillemette et de C. Gauthier (2008, p. 127-143), à trois axes interdépendants et imbriqués l'un dans l'autre : la réflexion **dans** l'action, la réflexion **sur** l'action et la réflexion **pour** l'action. L'objectif partagé par tous les auteurs est la mise en distance, le recul sur la réflexion dans l'action qui recoupe deux familles de données : l'extériorité de l'action (ce qui est visible) et son intériorité (la pensée). Le travail de réflexivité tente d'identifier et de comprendre l'ensemble des savoirs impliqués dans l'action, ainsi que leurs circonstances, leurs motifs, leurs émotions, leurs principes, leurs justifications, et de rendre explicite le tacite, l'implicite, sous-jacents aux théories en usage.

La réflexion dans l'action se vit d'abord et avant tout dans l'intériorité de la pensée. C'est pourquoi il faut une mise à distance qui rend visible l'implicite, et une prise de conscience qui permet de décortiquer l'intériorité de la pensée. Pour pouvoir ressaisir ce qui est vécu, difficilement accessible dans le feu de l'action, la pratique réflexive exige de procéder à une réflexion sur l'action dans l'après-coup. Cet exercice sur l'action favorise un travail de réflexion qui habilite une meilleure prise de conscience de la réflexion dans l'action, chez le praticien. Bref, la réflexion **dans** l'action nécessite un travail de réflexion **sur** l'action, à savoir, une mise à distance au moment de l'action amenant une meilleure prise de conscience, et la préparation à une nouvelle expérimentation, soit la réflexion **pour** l'action.

Le travail de réflexivité aboutit, d'une certaine façon, au modèle en quatre boucles de Kolb (1975, 1984), soit : a) l'expérience passée ou actuelle; b) l'explicitation (premier niveau de travail) qui veut rendre explicite l'implicite (les faits et la pensée); c)

l'explication de l'analyse (deuxième niveau de travail) par l'établissement de liens entre le premier niveau d'analyse et les savoirs impliqués dans l'action; et, d) la conceptualisation/théorisation de l'expérimentation, dans une visée d'amélioration-transformation en continu de l'action.

Les bases conceptuelles de la notion de réflexivité chez les premiers penseurs, et de son évolution dans les milieux professionnels (éducation, intervenants de différentes professions) étant posées, quelle peut être sa contribution à l'étude du métier de dirigeants comme praticiens réflexifs? Que peut-elle apporter à la pensée managériale en matière de compréhension des savoirs appliqués dans l'action? Plusieurs auteurs, à partir d'approches différentes, soutiennent la pertinence de la réflexivité comme compétence managériale, en particulier en matière de capacités d'apprentissage, de mise à distance ou de prise de conscience, de recadrage de perspective du leadership et d'éthique, comme savoirs appliqués dans l'action. Ici, la discussion porte uniquement sur le dirigeant comme praticien réflexif, sans prendre en compte les apports du niveau organisationnel.

Les approches recensées portent sur des perspectives différentes du travail réflexif. Certains auteurs peuvent entretenir plus d'un niveau d'analyse, sans toujours expliciter formellement les passages entre les niveaux. Une grille d'analyse, de lecture, permet d'organiser les multiples approches développées par les auteurs (cognitif, implicite, intériorité et éthique) en offrant une perspective globale qui permet d'apprécier l'étendue des réflexions utiles au praticien dirigeant.

La première approche est liée au processus cognitif de mise à distance, d'analyse et d'interprétation-abstraction. La deuxième approche s'intéresse à ce qui est sous-jacent - les théories en usage, l'implicite (valeurs, croyances, convictions, tacites) -, et vise un travail de prise de conscience par introspection de ce qui se joue dans l'action.

La troisième approche s'intéresse aux affects, à l'inconscient, à ce qui est hors de la conscience. La quatrième approche, celle de l'éthique liée aux études de leadership, est considérée comme dimension clé du leadership du dirigeant. Cette approche éthique se distingue par sa vision globale et englobante qui intègre, jusqu'à un certain point, les autres approches sans pourtant les amalgamer, ni développer une méta théorie.

Dans cette approche, le premier niveau, lié au processus cognitif et à la conscience, peut produire des inférences sur les autres niveaux. Ainsi, Dewey (1938), Rogers (1969), Kolb (1975, 1984); Jarvis (1987); et Mezirow (1991) ont développé les thèmes de l'apprentissage et de la traduction de l'expérience en connaissance et en habileté. Pour leur part, Schön (1983,1994); Le Moigne (1978); David (2007); Avenier (1997, 2009); et Avenier et Schmitt (2007) se sont intéressés au questionnement sur le statut épistémologique de la connaissance et sur la possibilité de l'actionner, par un travail nécessitant des prises de conscience et une compréhension des déterminants de l'action. Lehire (1998, 1994) se penche sur la prise de conscience des contradictions, puis, sur la détermination des fins du pouvoir; alors qu'Eraly (1994) et Legofre (1999) discutent des ancrages dans des fondements idéologiques. Tous ces auteurs sont cités par D. Bonnet et I. Barth (2017, p. 47-50).

La deuxième approche s'intéresse au cadre sous-jacent, aux théories en usages, à l'implicite. Elle vise à rendre plus conscient ce qui se joue dans l'action. Brookfield (1995), Gosselin et Mintzberg (2003) ont élaboré la notion de leadership transformationnel; Barth (1985) et Avolio (1994), celle de déconstruction des croyances; Congar (1990), celle de la sensation d'invincibilité et de gestion de l'imprévisible; Brookfield (1995) et Scharper et Al. (2008), celle des préférences des équipes; Mezirow (1981) et Cunliffe (2009), celle de la dimension critique-apprentissage permanent; et, enfin, Deouer (1933) et Densten Gray (2001), celle de

construction du sens lié à des expériences. Dans la continuité, David Congleton (2013) parle de management de soi, à savoir, réflexion et questionnement critiques, pensées, sentiments, croyances; Cunliffe (2009) de conscience de soi et de conscience des autres ; Bolton (2010), de forces, de faiblesses et de prises de conscience; Cunliffe (2009), de réflexion critique - façon d'agir; Dearoglio et Light (2009), de conscience de soi et de maîtrise personnelle; Goiner (2009), de leader en quête de rétroaction pour fins d'expérimentation; Goldman (1998), de l'intelligence émotionnelle; Karakey (2015) du self leadership et de la pensée critique; Ilbert (2013), du dialogue avec soi-même et du questionnement de ses cadres de pensées; Bismouth (2005, 2012), du pré réfléchi de l'action, et du travail d'objectivation et de recadrage de sens. Tous ces auteurs sont cités dans Defaillay, Davrout, Fronty et Bowl (2017, p. 57, 71).

La troisième approche est liée à l'affect-intériorité, à la vie intérieure. Partant de cette approche, Brunar (1996) se penche sur le travail de réflexivité et introduit la notion de travail intrapsychique; pour De Gaulejac (1970, 1991, 2005, 2001), c'est le rapport à l'imaginaire individuel et managérial qui module et influence les conduites humaines; Miljkovitec (2008) et Gane (2009) traitent de l'accès aux dimensions cognitives, affectives conscientes et inconscientes; Bowlby (1969) parle de représentation inconsciente des liens supérieurs/subordonnés; alors que Kahm et Kram (1994) s'intéressent à la prise de conscience de la sécurité et non sécurité ontologique du sujet.

La quatrième approche, celle de l'éthique en leadership, aborde l'éthique comme dimension centrale de l'action de diriger. Avolio et Al. (2004), de même qu'Yamalino et Al. (2008), auteurs de l'école de leadership authentique, étudient le développement d'un soi authentique; alors que Walumba et Al. (2013) s'intéressent au climat éthique et moral internalisé et à la transparence. Du côté des tenants du leadership servant, Greelea (1977) soutient une éthique forte qui permet le

développement des personnes; Frick (2004) s'attache à la reconnaissance des ressources internes, la réflexivité; Cunliffe (2009), à la réflexivité liée à l'être, à la constitution de soi-même - pierre angulaire du management éthique; Elliott et Turnbull (2005) prônent un enseignement technique sans l'aspect moral de l'acte managérial; Alasdair MacIntyre (1981) s'interroge devant l'être en représentation d'un idéal culturel, moral; Burger et Luckmann (1966) parlent d'auto-réflexivité, de constructivisme social nécessitant de questionner l'expérience socialement construite, « schéma de pensées automatiques »; enfin, Trehan et Rigg (2003) examinent les postures inconfortables - questionnements et remises en question. Tous ces auteurs sont cités par Fronty (2017, p. 74-75). Rappelons que l'étude de la réflexivité chez les praticiens requiert une distinction entre l'auto-réflexivité – questionner les croyances, l'implicite qui influence l'action –, et la pensée critique qui questionne ce qui assujettit le sujet, soit les rapports de domination qu'il subit, issus du social et du politique.

La grille de lecture décrite plus haut présente plusieurs auteurs/thèmes qui mettent en perspective, d'abord, l'analyse portant sur la traduction de l'action en apprentissage; ensuite, les études portant sur la personne du praticien, c'est-à-dire la conscience de lui-même, le soi, la pensée critique de lui-même, de ses cadres de référence, la question du sens et de l'apprentissage, ainsi que son monde de l'imaginaire et de l'inconscient; et, finalement, la question de la constitution morale du sujet, de sa pensée critique et de la conduite de soi – de son authenticité. Cela représente un travail continu et réflexif permettant le passage de la réflexivité **sur** l'action à la réflexivité **dans** l'action.

L'article 1 expose la philosophie de gestion d'un dirigeant, telle que constituée dans une réflexion soutenue et constante de son action, représentative de l'approche réflexive discutée plus haut. L'élaboration de sa pensée s'est construite sur une quête

de perfectionnement de lui-même, sur le désir d'être un « bon dirigeant ». Catholique pratiquant, les fortes convictions de ce dirigeant l'amènent à un retour constant sur lui-même et sur ses actions. Ce questionnement est nourri par son aspiration à être un bon chrétien en incarnant ses valeurs spirituelles. Le récit inattendu de certains rêves a donné accès à des faits psychiques très révélateurs, significatifs de sa vie intrapsychique. Du coup, ce matériel inattendu et sa mise en perspective ainsi que l'interprétation de ces rêves furent très pertinents à la compréhension de son action dans l'exercice de diriger.

La réflexivité semble se développer avec les mêmes défis que le leadership, c'est-à-dire en quasi-absence de cadres suffisamment intégrateurs des différentes études. Cela engendre une problématique similaire, soit une grande diversité d'écoles, d'approches, d'angles d'étude et de nouvelles variables qui, sans apporter de clarification, résultent en un éclatement conceptuel déroutant. Cette situation rend difficile le cumul de connaissances qui permettrait l'approfondissement de théories visant à mieux comprendre la réalité des praticiens, et en éviterait la dispersion, trop fréquente dans le champ du management. Malgré la recension de nombreux auteurs, ces études sont très peu connues et discutées dans ce champ. Elles seraient pourtant pertinentes à l'enrichissement et au perfectionnement de l'exercice de diriger. La méconnaissance de cette littérature, la dispersion du champ et certaines résistances peuvent sans doute expliquer en partie la discrétion de ces réflexions dans le champ du management.

Les résistances à l'approche de la réflexivité peuvent provenir de la construction même de la figure du leader (fort, crédible, ayant des attributs particuliers validés et valorisés par les écoles de gestion et les médias) et du décentrement nécessaire à l'acceptation de la vulnérabilité induite par le questionnement lié à la réflexivité. Une autre difficulté tient au fait de la satisfaction, des gains narcissiques, du plaisir que

procure l'environnement de travail d'un dirigeant. Il se retrouve dans une position où l'on vient vers lui, où on lui procure des occasions de se manifester, de décider, d'orienter et de vivre de multiples gratifications. Cette position n'est pas propice au travail de questionnement ou de mise à distance, à une remise en question de soi. Un autre défi est certainement celui de la pression du temps, ce que Mintzberg présente comme le « chaos calculé », la « fragmentation », et la nécessité de « résultats tangibles et urgents » (cité par J. Tremblay, 2010, p. 25).

La grille de lecture présentée ci-haut apporte une vue globale des approches et thèmes divers, et fait ressortir la question de fond de la thèse, c'est-à-dire l'imbrication, l'amalgame des différents savoirs dans l'action, leur enchevêtrement parfois indissociable et les limites de ce qu'on peut comprendre de l'exercice d'extraction des connaissances dans l'action et, donc, de la réflexivité. Cette grille de lecture sert aussi à rendre visible la dispersion de l'ensemble des questions discutées touchant cette notion de réflexivité pour le praticien dirigeant. Cette dispersion, cet éclatement, ne peut qu'alimenter les résistances et les difficultés, et ce, tout autant pour le chercheur tenant de cette approche, que pour le praticien dirigeant. Utile au professionnel en éducation ou intervention sociale, qui peut l'appliquer sur le temps long, la réflexivité est toutefois moins pertinente pour le praticien, vu la nécessité pour lui de déterminer à chaque instant une solution pour les diverses situations de gestion auxquelles il est confronté.

1. 2. 2 Intériorité : analytique de l'influence de la vie psychique sur le métier de diriger

La réflexion sur l'intériorité vise, tout comme la réflexivité, à saisir, à cerner et à comprendre les savoirs imbriqués dans le métier. La réflexion psychanalytique de l'intériorité est exclusivement orientée sur la personne du dirigeant et sur les conséquences de son métier de diriger. Plus précisément, cette analyse ne s'intéresse aucunement aux analyses et problématiques d'ordre organisationnel. L'exercice de réflexion sur l'intériorité correspond à trois étapes qui s'intègrent l'une à l'autre : la première étape définit une base de concepts permettant de saisir un parcours de base de la compréhension de la vie psychique. Elle sert à présenter les discussions des tenants de l'influence de la vie psychique sur métier de diriger (l'école psychanalytique de leadership et une part de l'article 1), ainsi qu'un exposé spécifique sur l'implication d'un dirigeant dans le fonctionnement et dans l'évolution de la maturité collective (l'article 2 et les concepts y référant). La deuxième étape se penche sur les conséquences de l'exercice de diriger et les problématiques engendrées par leur approche. Ces problématiques sont surtout étudiées à partir des travaux de V. de Gaulejac (2006, 2011, 2012) sur « l'idéologie managériale » et des tomes 1 et 2 de C. Dejours (2009) sur la psychopathologie du travail, une réflexion-théorisation exigeant de revoir l'organisation du travail et l'instrumentalisation du sujet. Ces problématiques ont trait à l'emprise de l'idéologie managériale sur la psyché des individus, à la dégradation de la qualité du contexte de travail et à l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Certains dirigeants vont même empêcher les échanges entre membres d'une équipe cherchant à développer des solutions de survie, ce qui conduit à une dégradation des rapports humains. Ces problématiques liées au métier des dirigeants limitent ou empêchent la capacité d'élaboration de la

vie émotionnelle des employés, ce qui engendre de la souffrance. La troisième étape, offrant une vision de l'influence de la vie psychique sur l'exercice de diriger et sur les conséquences de son approche de direction, propose une orientation de réflexion plus inclusive des problématiques humaines en organisation.

La réflexion sur l'intériorité est un regard sur le dirigeant, partant, cette fois, de sa vie intérieure, de l'influence de la vie psychique sur le métier, pertinente à la compréhension des savoirs imbriqués dans le métier. La notion d'intériorité renvoie en premier lieu à la phénoménologie et n'est pas mise de l'avant dans la théorisation analytique. L'intériorité se rapporte à l'expérience humaine la plus partagée, la plus vécue, chaque personne y retrouvant ses bonheurs, ses souffrances, ses désarrois. La contradiction entre cette expérience humaine la plus partagée et sa quasi-absence dans la théorisation de la subjectivité s'explique pour une bonne part, selon J.F. Nordmann (2003), par l'orientation des recherches fonctionnalistes ou positivistes de la psychologie, qui occulte l'intériorité pour demeurer au plus près des états mentaux.

Nordmann (2003, p. 77) introduit l'intériorité en évoquant l'idée de profondeur et d'intimité, et en expose le sens comme suit : « plongé au-dedans de lui, il découvre des choses importantes, des mots, des images, des affects qui le déstabilisent et peuvent le rendre vulnérable ». Le sujet aborde son monde intérieur subjectif, ce qui lui permet de l'appréhender et d'éprouver les affects, les sensations, les émotions et l'angoisse. Parlant de la vulnérabilité, Nordmann (*idem.*) présente au même moment le concept de « substrat psychique » qui correspond, cette fois, à la vie intérieure relevant du domaine de la psychanalyse. « Éprouver » ouvre à l'intériorité, à la prise de conscience de ce qui immerge tout individu dans un degré supérieur de l'intériorité, à ce « quelque chose » qui échappe au sujet et que Nordmann (2003, p. 77) explique comme suit : « quelque chose d'essentiel, d'ultime [...] [et qui] pose des questions fondamentales du sens et même de son existence ». Ce qui échappe au

sujet se rapporte à cette notion de substrat psychique qui évoque, dans le meilleur des cas, des affects, des images, des fantasmes ou qui se manifeste, dans les cas aigus, par des projections massives, des somatisations, voire des agir. Ces manifestations indiquent le degré de maturité du fonctionnement de la vie psychique, déstabilisent la pensée consciente et génèrent de l'anxiété, de l'angoisse. L'apport de la psychanalyse devient nécessaire pour en saisir l'impact, l'influence sur l'exercice de diriger, et pour évaluer les capacités de ce dernier à mener à bien ou non l'exercice de diriger.

Pour la psychanalyste Marcianne Blévis (2004, p. 29), l'intériorité se rapporte, métaphoriquement, à une « maison », « un lieu que l'on aurait en soi, à la fois reçu et construit. » Ce lieu offre un espace protecteur contre l'angoisse, l'anxiété, ou contre tout phénomène traumatisant. Le monde extérieur peut provoquer de la terreur, et la maison, au-delà du rôle de protection, peut devenir un « refuge que l'on ne peut plus quitter » (*ibid.*, p. 30). La compréhension de l'interaction du monde extérieur avec le monde intérieur ainsi que la manière d'appréhender ces mondes requièrent de faire appel à certaines notions de la vie intérieure, telles que la réalité psychique, les conflits psychiques, les symptômes, la symbolisation et la subjectivité, ainsi qu'à des notions comme la fonction de contenance.

Vie psychique – vie intérieure : grille de lecture

La grille de lecture se veut une introduction succincte à la pensée psychanalytique pour fins de discussion sur l'utilisation de l'approche psychanalytique en management, représentée par l'école psychanalytique du leadership et les bases conceptuelles des articles 1 et 2. L'influence de la vie psychique sur le métier de diriger se rapporte toujours à des questions de faits singuliers que l'on resitue dans la théorie générale, soit la méta psychologie psychanalytique. Lorsqu'on discute de faits

singuliers, on s'intéresse nécessairement aux symptômes qui révèlent une part de l'histoire du sujet et qui constituent sa réalité psychique. Cette réalité représente ce qui est vécu subjectivement et dépend de la capacité d'appropriation subjective des éléments vécus par le sujet. La constitution de la vie psychique peut s'expliquer par plusieurs concepts qui seront présentés plus loin, dont la fonction de contenance. Cette dernière fonction rend possible le développement et la maturation de la vie psychique, ainsi que de l'identité du sujet. Faisant partie de la grille de lecture, les théories-concepts portent sur les fondements de la vie intérieure, l'appropriation subjective, la réalité psychique, les symptômes et la subjectivité, également présentées ci-après.

La présence des symptômes fait partie de la réalité psychique et est la voie royale de compréhension de la subjectivité de la personne, de sa capacité d'appréhension/d'appropriation des expériences vécues qui construisent la subjectivité. Cette dernière se constitue en effet sur l'expérience singulière d'un sujet, sur ce qu'il éprouve d'émotions et de sensations.

La métapsychologie psychanalytique recoupe deux plans distincts et indispensables : d'abord, offrir une vue générale de tous les concepts et des théories qui y sont rattachées (théorie de l'angoisse, du narcissisme, etc.), ainsi que des phénomènes d'effets psychiques; puis, rendre compte des faits psychiques singuliers, les rendre intelligibles et créer du sens pour le sujet. Chez Roussillon (2007, p. 11), l'émergence du singulier exige « de dégager le sens individuel, spécifique, pour ce sujet-là, de ce qui se présente et se passe », et nécessite d'être situé dans une vue d'ensemble de la métapsychologie. Le symptôme, comme compromis des conflits psychiques, est un fait psychique qui crée du sens, qui subjective et fait partie de la réalité psychique. Le symptôme comme fait psychique nécessite d'être resitué dans son histoire et dans la théorie générale psychanalytique.

F. Guignard (2004, citée dans Ferro, 2004, p. 13) présente une vue globale, mais succincte de cette théorie et des concepts organisateurs de la métapsychologie selon trois axes. Le premier rassemble les concepts liés à la perspective dynamique dans le fonctionnement de la vie psychique, tels que les pulsions, la sexualité infantile, les contenus inconscients, les rêves, les fantasmes, les relations d'objets inconscients internes et externes. Le deuxième axe porte, d'abord, sur la structure du fonctionnement psychique, soit la perspective de l'appareil psychique organisé selon différentes instances (ça, moi, surmoi, conscient, préconscient, inconscient). La notion centrale du point de vue dynamique et topique repose ici sur le conflit psychique et sur sa résolution par la formation de compromis dont le symptôme est l'expression. Toujours dans cet axe, on retrouve les mécanismes de défense de base, à savoir projection, introjection, clivage, et ceux qui influencent fortement la vie psychique, soit le déni, le clivage et l'idéalisation, et s'organisent autour du refoulement. L'inconscient lui-même participe à la dynamique des forces, puisqu'il exerce une pression constante pour interdire à ses contenus d'accéder à la conscience. Ces jeux de forces opposées présentent le caractère dynamique que l'on retrouve dans les formations de compromis. Enfin, le troisième axe s'intéresse, selon Guignard (citée dans Ferro, 2004, p. 14), à une perspective globale liée à « l'aléatoire de la transformation et de la capacité négative ». Cet apport à la métapsychologie est observable dans la cure et porte sur le changement transformationnel. « Le lien entre liens » ne représente pas « des états psychiques, mais des mouvements intra et inters psychiques de transformation » (*idem.*). Plusieurs auteurs contribuent à cet axe conceptuel : Freud, avec la notion de champ analytique et de transformation; Klein, avec la notion d'identification projective (notes sur quelques mécanismes schizoïdes); Bion, avec les concepts d'Alpha/Beta, de contenant/contenu, du facteur K de connaissances et de la double directionnalité des positions schizoïde-paranoïde et dépressive. Toujours selon F. Guignard (*idem.*), les mouvements de transferts et de

contre-transferts dans la cure analytique sont représentatifs de cet axe transformationnel et se manifestent au plus près du « mode de fonctionnement de la vie psychique ». Cette vue transformationnelle offre, selon elle (*ibid.*, p. 14), une meilleure appréciation de la « qualité du langage émotionnel ».

Plusieurs auteurs ont conceptualisé des notions pouvant être considérées comme « fondements de la vie intérieure » tels que conçus par la théorie générale psychanalytique, dont l'enveloppe psychique, étayée par Didier Anzieu (1985), le moi-peau d'Esther Bick ou la fonction de contenance de Bion (1979) et Didier Houzel (2002, p. 18). Ces auteurs, et bien d'autres, mettent en lumière la nécessité de la fonction de contenance qui permet au sujet de « contenir » les angoisses, de se distinguer d'autrui, de reconnaître la frontière entre soi et les objets, d'accepter la séparation d'avec l'autre et de tolérer la frustration et les épreuves. Houzel (2002, p. 19) met en perspective les caractéristiques essentielles de l'enveloppe psychique permettant d'éprouver et de tolérer : résistance, consistance, malléabilité, réceptivité et élasticité. Par la capacité de contenance et de tolérance qu'elles confèrent, ces caractéristiques assurent la mise à distance et rendent possible un travail de désintoxication des affects, d'élaboration et de symbolisation. Cette fonction de contenance soutient et maintient un sentiment continu d'exister, de s'éprouver comme sujet et de maintenir une capacité de pensée (Houzel 2002, p. 17). Le développement de cette enveloppe psychique dépend, d'une part, de la constitutionnalité du nourrisson et, d'autre part, des relations d'objet (père, mère, grands-parents, etc.), soit d'un environnement « suffisamment bon » (Winnicott 1969). Houzel (2002, p. 17) explicite ainsi l'expérience d'être, le soi comme sentiment « continu d'exister » : « la capacité de développer un intérieur, d'être un contenant, d'être à même d'utiliser les mécanismes de projection et d'introjection (sans altérer le sentiment d'exister), d'établir une relation avec le monde » (Winnicott, 1973, p. 311,

cité par Houzel, 2002, p. 17). Le sentiment continu d'exister requiert de « constituer un espace », une « place en soi » (Blévis, 2004, p. 31), une fonction de contenance (Bion, 1968) suffisamment résistante pour faire face aux épreuves de la vie. La fonction de contenance (Bion, 1979) permet d'incorporer et d'assimiler les sensations et les émotions, de les traduire, de les métaboliser, puis d'introduire les mots, le langage pouvant « ordonner les liens de filiation », car avant même de parler, le sujet est « parlé par un autre » (Blévis, 2004, p. 31). La fonction de contenance - ou enveloppe psychique - est à la base de la constitution de l'appareil psychique et de sa capacité de symbolisation des expériences émotionnelles, de leur élaboration en représentation de mots et, conséquemment, d'abstraction, soit les fondements de l'« activité de penser ».

La manière d'appréhender les expériences/événements repose sur l'appropriation subjective, c'est-à-dire la manière singulière pour un individu de s'approprier ses expériences émotionnelles. Bon nombre d'expériences/événements sont l'occasion d'éveiller, de réactualiser des affects, des expériences enfouies. Les faits psychiques significatifs, lorsque réactualisés, exigent de la part du sujet une réinterprétation pour créer du sens et permettre une nouvelle inscription et une réorganisation de la subjectivité. Selon Roussillon (2007, p. 51), cette notion de réinterprétation se rapporte à ce qui représente « la manière dont les choses sont vécues, appréhendées [...] des réorganisations du sens vécu ». Cette réappropriation subjective qui recrée un nouveau sens, se répète à chaque expérience significative du sujet, tout au long de sa vie. Ces réorganisations-réappropriations nécessitent un travail de mise en sens que Roussillon (2007, p. 22) explique comme suit : « réinterpréter après coup des données du passé pour les intégrer dans le présent de notre expérience subjective ». Ce travail de réappropriation révèle un niveau de maturité psychique et sollicite diverses instances (le moi, l'idéal du moi, le préconscient), ainsi qu'une fonction de

contenance, des mécanismes de défense et une capacité de symbolisation/élaboration.

La subjectivité, chez Dejours (2009, p. 31), correspond à la notion d'appropriation subjective qu'il définit comme suit : « le monde (matières, outils) peut être approprié par un sujet [...] comme expérience affective du corps et non comme représentation cognitive ». L'appropriation subjective se rapporte à la capacité du sujet à traduire la réalité partant de la « réception » d'un message à « comprendre » et à « déchiffrer », de telle manière qu'il se l'approprie pour en faire sa réalité psychique. Le modèle du rêve sert de référence ici pour mettre en perspective le travail de subjectivation jusqu'à Dejours (2009). Ce travail de subjectivation dans la métapsychologie recoupe divers processus : le travail du rêve, celui du deuil, celui du refoulement, celui de la perlaboration ou la capacité d'élaboration. En référence à ce modèle du travail du rêve, Dejours (2009, p. 177) expose ce qui suit : « la perlaboration de l'expérience de l'inconscient [...] le processus de remaniement de la subjectivité qu'implique l'appropriation de l'expérience du travail ordinaire », et complète (*ibid.* p. 177) ainsi : « le rêve est le médiateur par le truchement duquel l'expérience du travail s'inscrit dans la subjectivité et la transforme ».

L'étude de la réalité psychique, de ce qui échappe à la conscience, se distingue grandement de celle de la réflexivité plus cognitive liée à la pensée consciente. La réalité psychique selon Roussillon (2007, p. 5) représente : « le fondement de la métapsychologie, celui sans lequel l'ensemble de l'édifice théorique n'a aucun sens ». La réalité psychique comme cas particulier de la réalité biologique possède sa propre consistance, à l'égal de la réalité matérielle (corps animé et inanimé), puisqu'elle détient ses propres mécanismes, processus et capacités autoréflexifs. Cette réalité est celle que le sujet prend comme « valeur de réalité » (Laplanche et Pontalis, 1967, p. 69). La réalité psychique représente la matière de la vie psychique qui « se donne bien

comme une réalité; une réalité présentant la même consistance que les autres formes » (Roussillon, 2007, p. 5) de réalité. La réalité psychique donne à voir et à sentir la façon d'appréhender les relations, les événements, et de leur donner sens. L'étude de cette réalité nécessite « de devoir objectiver », nommer, rendre visible et expliciter les phénomènes psychiques tels que le fonctionnement, les processus primaires et secondaires, et de bien les documenter en termes de représentation, de processus et de fonction. Tout phénomène de la réalité psychique, qu'il soit désir ou fantasme, peut être abordé sous trois angles définis comme suit par Roussillon (2007, p. 7) : « pensée, processus, auto métaréflexibilité ». Les processus secondaires, par exemple, se réfèrent aux représentations de choses, à l'auto métaréflexivité et à leurs possibilités de devenir des représentations de mots (la pensée).

Le symptôme est l'expression du fait psychique individuel, il porte un sens caché subjectif, lié à un conflit intrapsychique. Le symptôme doit être entendu et interprété comme l'expression de l'histoire d'une personne, de sa subjectivité. Il doit être entendu en clinique comme révélateur de quelque chose de caché. Roussillon (*idem.*) en parle comme de ce « "que le sujet sait" "sans le savoir" "qu'il sait", l'idée qu'il sait inconsciemment ». Pour le psychanalyste, le symptôme, à l'instar du rêve, représente une voie royale de l'étude de la subjectivité, de la vie intérieure d'un sujet.

Tout au cours de son existence, la personne est constamment soumise à des épreuves, des deuils, des séparations ou des rivalités, ainsi qu'à la rencontre avec l'autre, au choc de deux psychismes. Les rivalités ou autres phénomènes humains supposent la rencontre de deux intersubjectivités pouvant réactualiser des conflits intrapsychiques. Ces conflits réactualisent les dimensions remontant parfois à l'infantile, propres à solliciter des stades de développement psychique tant précoces que liés à la période schizo-paranoïde et dépressive. Ce stade de développement psychique expose des vulnérabilités pouvant déclencher des symptômes, des conflits

et le recours à des mécanismes de défense risquant d'affecter la vie psychique de façon significative et pouvant ébranler l'identité du sujet. Ces symptômes psychiques ont une grande incidence sur la « pensée » rationnelle consciente faisant partie de l'espace du « je » (Aulagnier, 1975, p. 22).

Partant de cette perspective, Freud présente certaines propriétés liées à l'inconscient alors « l'absence de contradictions, les processus primaires (mobilité des investissements) [...] atemporels [...] remplacent la réalité extérieure par la réalité psychique » (Freud, 1914-1915, p. 226).

Freud fournit également une compréhension de la pertinence de l'approche psychanalytique comme discipline permettant l'étude du fonctionnement humain hors des cadres de la cure et déjà inscrite dans la conception de celui-ci de la psychanalyse : « 1) d'un procédé d'investigation de processus mentaux à peu près inaccessibles autrement; 2) d'une méthode fondée sur cette investigation pour le traitement de désordre névrotique; 3) d'une série de conceptions psychologiques acquises par ce moyen et qui s'accroissent ensemble pour former progressivement une nouvelle discipline scientifique. » (Freud, S., cité dans J. Laplanche et J. B. Pontalis, op. cit., p. 351) La série de « conceptions psychologiques » est un corpus théorique et le « procédé d'investigation » est une méthode qui contient ses propres techniques de cueillette de matériel. Cette méthode appelée clinique donne accès au matériel non manifeste, latent³ à partir duquel le chercheur peut élaborer du sens et saisir les processus psychiques inconscients impliqués. Les différentes lois de l'inconscient présentées auparavant mettent en perspective un principe lié à l'inconscient soit du

³ Latent : « 1361, latense, en latin *di latere*, être « caché ». Qui demeure caché, ne se manifeste pas. Pris dans le *Petit Robert*, 1985, p. 1076.

déterminisme psychique, de phénomènes non pas aléatoires, mais déterminés et surdéterminés.

Ce principe amène la tendance à la répétition et du principe de « causalité psychique » qui suppose que « la vie mentale est continue et que les ruptures de continuité ne sont qu'une apparence » (Lalonde, Greunet, 1988, p. 1099). La présentation succincte des fondements de la définition de la psychanalyse et des différents poids de l'inconscient vise à mettre en perspective le caractère répétitif du fait observable, ce qui amène et représente une dimension clé, inscrite dans la méthode, la technique et l'analyse du discours. R. Schafer, psychanalyste, explique dans son livre intitulé *L'attitude analytique*, le caractère répétitif de la vie inconsciente : « l'analyste donne une formulation aux aspects répétitifs [...] en même temps qu'aux raisons qui expliquent cette répétition » (1988, p. 256).

L'instrument de l'analyste pour saisir le sens de la répétition est le contre-transfert. Pour le chercheur en science sociale, le grand avantage de l'objet d'étude de l'humain a trait à la richesse et à l'hétérogénéité des données dont certaines sont manifestes soit la parole et également toute une autre série de données tels les émotions, les silences, les rêves. Cela requiert pour M. Grawitz (1984, p. 682) « de reconnaître ce que l'on découvre [...]. La richesse de l'information l'emporte sur la précision de la mesure [...]. » Ce qui est significatif selon Grawitz c'est de reconnaître soit l'absence ou la présence d'éléments qui peuvent révéler quelque chose de latent, de caché, qui échappe au sujet interviewé. Le chercheur en science sociale doit prendre en compte la richesse de données de bien écouter ce qui est dit, d'user d'empathie, parfois d'intuition (contrepois à la rigueur) (S. D. Kipman, 1989, p. 150-151). Pour Devereux, la subjectivité (Devereux, *op. cit.*, p. 16) du chercheur procède d'une source de données irremplaçables qu'il dénomme contre-transfert (Devereux, *op. cit.*, p. 29-30).

Les exigences liées au travail de diriger amènent des situations anxiogènes, des épreuves émotionnelles, un stress et un rythme exigeant sur le corps qui peuvent affecter la vie psychique du dirigeant. Diriger s'exerce sur un fond constant de tensions plus ou moins explicites, dans un jeu de perceptions créant des zones d'ambiguïté dans les rapports, des jeux de pouvoir et des conflits pouvant aller jusqu'à la rivalité. La multiplicité même des problématiques issues des différentes sphères de gestion de l'entreprise crée une pression qui peut fragiliser et déstabiliser le dirigeant. Diriger sollicite la vie émotionnelle, pas seulement la rationalité de la pensée consciente. Les défaillances de la fonction de contenance et des mécanismes de défense (Bion, 1968) limitent le travail de symbolisation et risquent de créer des conflits intrapsychiques, amenant des débordements et des agir, plutôt que de l'élaboration. La fragilité de la pensée consciente peut altérer rapidement le jugement nécessaire pour poser des gestes légitimes.

Présentation de l'école psychanalytique du leadership (incluant l'article 1) : ses bases et son application

Les études psychanalytiques sur le leadership ont connu une période de gloire durant quelque vingt ans, 1990-2010, suscitant la contribution de plusieurs figures importantes, citées par Lapierre (1992, p. 59), dont Erikson (1958, 1969), Zaleznik (1977, 1989, 1990) (Havard), Kets de Vries (1980, 1984, 1989, 1991) (HEC Paris), Miller (HEC Montréal), Amado (HEC Paris), Kernberg (1979), Levinson (1981) et Kets de Vries et Miller (1984, 1987) (HEC Paris et Montréal). Tous ces auteurs, s'appuyant sur la psychanalyse, postulent et défendent l'idée que les fondements du métier sont fortement influencés par la vie psychique du dirigeant. Le leader est ici défini comme une personne ayant une vision forte, créative, et détenant des habilités, des capacités

et des qualités qui s’ancrent dans « une recherche intérieure ». L’école privilégiée de ces tenants de la psychanalyse est, en particulier chez Mélanie Klein et S. Isaac, la relation d’objet comme source d’analyse et d’interprétation, et d’analyses de cas.

Le fondement de cette approche psychanalytique de l’étude du leadership est le concept d’imaginaire qui correspond à la subjectivité des sujets et renvoie au paradigme « interprétatif. » (Emerson 1981, cité par Lapierre, 1992, p. 66). L’analyse de la subjectivité s’appuie principalement sur des scénarios fantasmatiques considérés comme la voie royale de l’étude de la réalité psychique des dirigeants. Cette réalité, comme toute réalité psychique, comprend des mécanismes et processus de défense. Ces fantasmes représentent les fondements de la subjectivité et la base conceptuelle des connaissances non formelles, c’est-à-dire senties et intuitives, cachées et inconscientes, bref, le monde des affects, des éprouvés qui correspondent à la richesse de la vie intérieure (Pierre Debrise, 1990, cité dans Lapierre, p. 63). L’analyse tente de rendre visible la trame de fond de fantasmes prédominants présentant le scénario fantasmatique le mieux à même d’élucider l’exercice de diriger-leader.

Selon les tenants de cette approche, certains fantasmes inconscients semblent partagés par différentes cultures et servent tout autant la connaissance que le métier. À ce propos, V. Gambattista (1909) dans Almat (1992), soutient que les fondements de la connaissance et du métier proviennent : « “des fantasmes universels” par lesquels un être humain trouve une (sa) vérité et se rend le monde intelligible ». Selon Isaac (1966, cité par Lapierre 1992, p. 61), ces fantasmes sont « des structures profondes qui sous-tendent toute notre existence », présentant les scénarios comme : « se sentir menacé par un danger extérieur, se sentir prêt à l’attaque et défié (dirigeant paranoïde), exercer un contrôle serré autour de soi pour ne pas être à la merci de quiconque (dirigeant obsessionnel compulsif), être sur la scène (dirigeant

théâtral), se sentir incapable, indigne ou impuissant (dirigeant dépressif), garder ses distances (dirigeant paranoïde-schizoïde) ». Ces fantasmes se manifestent sous la forme de scénarios où l'individu est présent et vit par l'imaginaire ses désirs conscients-inconscients ou élabore sa pensée. L'hypothèse de base de cette école est que le métier est porté par des structures profondes sous-jacentes qui sont des fantasmes de portée universelle.

La méthode de cas dite clinique porte sur des figures connues issues du milieu des affaires, politiques et artistiques. Toutes connaissent des vulnérabilités psychiques, telles que des problématiques narcissiques, obsessionnelles compulsives d'idéalisation, d'incapacité de deuil et d'agressivité, pouvant grandement influencer leur métier. La méthode et les histoires de cas sont documentées à partir d'une grande documentation d'entrevues, d'observations, de conférences et de journaux. La description détaillée des cas tente de dégager une compréhension sans jugement, soutenue par des faits documentés et interprétés de manière à mieux comprendre la vie psychique des dirigeants étudiés. Ces histoires de cas ont été rédigées par des personnes ayant une base de compréhension de cette arrière-scène conceptuelle.

La présentation succincte du cas Frederick W. Taylor, un des fondateurs de la pensée managériale, illustre bien le type de « résultat » obtenu par ces chercheurs. Sudir Kahar (1970, cité dans Lapierre, 1992, p. 73), expose le cas comme suit : « une immense agressivité envers la mère stricte, sévère, énergétique qui a été idéalisée [...] une agressivité manifeste envers le père doux, tendre et érudit [...] [mais faible psychologiquement] incapable de le protéger contre cette mère forte. » Cette interprétation de la réalité psychique de Taylor représente la forme de contribution de cette approche et met en perspective l'influence de la vie psychique sur ce qui est sous-jacent à la pensée consciente et à l'exercice de diriger. Au même moment, elle

met en lumière les fragilités, les vulnérabilités qui peuvent affecter de façon significative les comportements et les agir d'un être humain.

Étude comparative, analyse de cas et base conceptuelle (article 2)

L'étude compare deux dirigeants Québec/Brésil (Robichaud/Davel 2002) et porte sur la place et le rôle du dirigeant comme indispensable à la qualité du fonctionnement de la vie d'un groupe, à sa formation et à sa maturation en contexte organisationnel. Ce rôle est éclairé par le concept psychanalytique de la « fonction paternelle » (Duparc, 2003), fonction qui rend possible la compréhension du rôle et de la place du dirigeant pour instaurer un fonctionnement sain dans une équipe ou une entreprise.

L'analyse faite par les équipes compare deux dirigeants (fonctionnement, objectifs) ayant des responsabilités relativement similaires de gestion d'un groupement humain, mais dans des entreprises de taille et de secteur différents. Le dirigeant A est perçu et considéré comme un « chef qui ne porte pas ses culottes », dans un environnement de travail où règne la loi de la jungle, tandis que les membres de l'équipe du dirigeant B respectent leur dirigeant et se respectent entre eux, dans un climat de travail plutôt cordial où règnent des rapports humains de collaboration. Cette comparaison fait ressortir toute l'importance, pour un dirigeant, d'assumer cette figure de « père protecteur » (Robichaud, A. et E. Davel, 2002, p. 129) et de « figure paternelle » (*ibid.*, p. 137). Maintes observations, issues de multiples entrevues des membres de chacun de ces groupes, attestent et dépeignent les différences de maturité de fonctionnement de ces deux groupes. L'observation et l'analyse des comportements rapportés lors des entrevues constatent de grandes différences entre le dirigeant A et le dirigeant B. Ainsi, A démontre des interactions agressives, par rapport à B, du respect et de la cordialité; A, un langage cru, sexuel, par rapport à B, plutôt élaboré, subtil; A, une capacité de résolution de problèmes

plutôt conflictuelle, par rapport à B, plutôt constructive; A, des représentations identitaires négatives, par rapport à B, de la fierté. Toutes ces observations font ressortir une grande différence dans la qualité d'interaction et de discussion et, surtout, dans la capacité d'élaboration des événements liés à la vie entre membres du groupe. Cette étude comparative ne s'intéresse guère à l'influence de la vie psychique du dirigeant dans son métier, mais plutôt à son rôle et à la place qu'il occupe dans les représentations et l'imaginaire du groupe.

La base conceptuelle de cette analyse se rapporte à la « fonction paternelle » (Duparc, 2003) et veut apporter un éclairage sur la place et l'importance de cette « fonction » (*idem.*), de ce qu'elle crée et permet comme dynamique de groupe. Le dirigeant capable d'assumer cette responsabilité de « fonction paternelle » apparaît essentiel à la formation, l'établissement et l'évolution de l'intrapsychique et l'intersubjectif, c'est-à-dire à une transformation des représentations de fonction de contenance, ainsi que de la capacité de liaison, de métabolisation et de symbolisation, pour parvenir à la formation de la groupalité psychique. Duparc (2003, p. 35) expose le rôle de cette fonction comme suit : « l'utilisation du père et de son aspect solide, indestructible comme un modèle d'intégration » des pulsions destructives, de la violence primitive présente chez l'enfant et l'adulte. Que ce soit pour le développement de l'enfant ou l'établissement de la groupalité psychique, la « fonction paternelle » de parents et/ou de dirigeants est constitutive d'un environnement « suffisamment bon » (*idem.*), fiable et en continu pour favoriser le développement, l'évolution et la transformation des représentations à la base de la vie psychique. Cette fonction doit remplir diverses obligations qui se déclinent dans différents rôles que Duparc (*idem.*) expose comme suit : « amant de la mère, castrateur et gardien de lois [...] nourricier, éducateur [...] un peu maternel ». Le dirigeant dans sa « fonction paternelle » doit assumer et jouer différentes facettes,

entre autres, être capable de poser des limites, d'asseoir sa légitimité/autorité, d'instaurer des règles de fonctionnement et, en même temps, d'être compréhensif et ouvert sans être naïf ou trop permissif. Ces responsabilités de gestion exigent d'être un « père nourricier », un père protecteur, d'être un exemple, bref, un dirigeant « suffisamment bon » à partir duquel toute la vie psychique du groupe se développe et s'élabore. Ces divers rôles et responsabilités peuvent sembler contradictoires, mais il faut les concevoir dans un ensemble capable d'intégrer les dimensions humaines et managériales.

Tel qu'indiqué, l'angle d'étude ne couvre pas l'intériorité du dirigeant, mais son métier de diriger et, plus particulièrement, sa légitimité dans la gestion des personnes qu'il dirige. Les travaux de Kaës (1992-1993) fournissent les bases de compréhension-conceptualisation de l'évolution intrapsychique chez les membres du groupe vers l'intersubjectivité qui requiert la formation de processus inconscients dans le groupe. Deux niveaux représentant deux lieux psychiques doivent être clairement distingués. D'une part, l'intrapsychique, présent à chacun des membres du groupe, et, d'autre part, l'intersubjectif, lié au fonctionnement de l'ensemble des membres du groupe en tant que groupe singulier. Ces deux niveaux inséparables entretiennent des rapports de réciprocité, de transformation mutuelle. Les modalités de la groupalité psychique se développent à partir des modes d'organisation et de fonctionnement de l'intrapsychique lié à la psyché individuelle, alors que l'intersubjectivité organise et intègre l'ensemble des psychismes individuels et des expériences partagées par le groupe. La compréhension de la groupalité psychique s'élabore à partir de quelques notions, d'abord, le « sujet du groupe » s'inscrit et prend sa place dans une chaîne de liens « familiaux » dès la naissance, dans une affiliation parent-famille-ancêtre. Le sujet développe sa réalité psychique sur l'expérience du roman familial (rêve, échec, désir non réalisé des objets parentaux). Ce sujet s'inscrit donc dans une famille,

fréquente une école, travaille dans une organisation et peut, dès lors, être considéré comme être social assujéti. Le niveau intersubjectif a trait à la réalité psychique et investit par et dans le groupe un espace « groupal », à savoir des liens intersubjectifs définis comme suit : « une configuration de liens suffisamment stables, permanents, significatifs entre des sujets singuliers » (Kaës 1995, 1994, p. 104). La groupalité psychique selon Kaës (1993, 1994) se rapporte à l'organisation de la vie psychique des sujets du groupe, elle est l'activité constitutive de la psyché groupale et de ses mécanismes de fonctionnement, à savoir, associer, dissocier, lier, délier.

Le travail psychique de l'appareillage des groupes internes chez chacun des membres se réalise dans un espace intermédiaire ou « transitionnel » du groupe intersubjectif. Cet espace facilite et rend possible le travail de liaison, de transformation et de condensation des formations, facilite le passage des psychismes individuels vers le niveau de l'ensemble de l'équipe, c'est-à-dire vers la groupalité psychique. Cet appareillage de la groupalité psychique se développe, se modalise selon les membres du groupe, les exigences du travail, les limites, les règles, les résistances et les contraintes individuelles, et selon la singularité de l'expérience partagée du groupe. Cette expérience partagée influence de même la vie psychique individuelle des membres du groupe. L'étayage de pulsions agressives, destructives ou sexuelles, ou, a contrario, fraternelles ou amicales, dépend de la capacité du groupe à les traduire, de les métaboliser et de se doter de processus de liaison et d'intégration de ces pulsions. Ce processus réfère à la capacité à symboliser et tient pour une large part au rôle et à la place, la légitimité de la « fonction paternelle ». Cette dernière met en place, établit des limites, dicte des normes et des comportements qui favorisent la métabolisation et l'intégration des pulsions, tout en maintenant une capacité de compréhension ou de compassion et en contenant les pulsions agressives ou sexuelles.

Le dirigeant-leader se doit d'élaborer un cadre à la fois limitatif et ouvert, doté de règles aussi clairement appliquées qu'énoncées, assurant le fonctionnement quotidien de la vie du groupe. Concrètement, cela signifie que le cadre permet des échanges, des discussions et des débats, toujours dans le respect des rapports interpersonnels basés sur la collaboration, sur un effort soutenu de qualité de langage, une capacité d'élaboration et de co-construction de solutions et de résolutions de conflits. Cela sous-tend une groupalité psychique capable d'enrichir l'expérience de groupe et une capacité à contenir les montées émotionnelles et les charges d'agressivité, puis à élaborer du sens. Le but est de constituer les bases de liens de collaboration/fraternité entre les membres du groupe, au moment même où s'élaborent des liaisons entre l'intra et l'inter subjectif. La capacité de traduire, de lier et d'élaborer des liens intra et inter repose sur la capacité d'élaboration et de symbolisation des représentations permettant le passage de l'intrapsychique à l'intersubjectif.

En assumant cette « fonction paternelle », le dirigeant-leader rend possible une collaboration et une évolution/maturation du groupe. L'analyse comparative Québec/Brésil démontre une grande différence de vie et de climat d'équipe lorsqu'il existe un cadre et des règles clairement énoncées et appliquées. Cette comparaison fait ressortir de façon marquée l'importance de la « fonction paternelle » pour constituer une capacité de transformation de la matière psychique et provoquer le passage entre les niveaux intra psychique et inter subjectif.

Étude liée au métier de diriger : l'emprise de la subjectivation

Une base de compréhension commune, reposant tant sur l'école psychanalytique du leadership que sur celle de l'étude des groupes (voir les articles 1 et 2), fait ressortir l'intéressant apport de la psychanalyse au savoir dans le métier. On ne sait, toutefois,

si cet apport peut se poursuivre dans une perspective qui concourrait davantage aux savoirs dans l'exercice de diriger, ni quel cadre de référence permettrait une meilleure contribution de la psychanalyse au management. Les études de cas font ressortir différentes interprétations de la vie psychique des dirigeants : des figures narcissiques, théâtrales, obsessionnelles compulsives et/ou agressives. L'examen de certaines conséquences de leur métier permet de s'ouvrir à d'autres apports possibles de la psychanalyse, telles les études de De Gaulejac (2011) qui mettent en lumière les dangers de l'idéologie de la performance individuelle qui considère la personne comme un « moi-capital productif » (*idem.*). Cette idéologie, supportée par les discours de la gouverne managériale, offre un dispositif de performance « fondé sur la sollicitation de l'idéal du moi [...] l'idéal de toute puissance » (De Gaulejac, 2011, p. 201), et conduit, d'abord, à une adhésion sans condition, puis à l'occurrence de divers maux psychosociaux (dépendance, dépression, stress). Ces drames humains objectivés par le savoir médical, puis expliqués dans le discours en entreprise, ramènent la responsabilité des maux au niveau individuel, ce qui amplifie grandement la souffrance psychique, qui provient du désaveu lié à la non-reconnaissance des responsabilités des dirigeants.

L'idéologie managériale construite sur des paradigmes techniques (efficacité, rentabilité, optimisation et performance) représente, selon De Gaulejac (2006), la rationalité de fond, assise de l'existence même des responsabilités/fonctions des dirigeants. Cette problématique en contexte néolibéral, basée sur l'idée d'une guerre commerciale, aveugle et détourne les dirigeants de leurs responsabilités. Idéologie de la performance, elle séquestre la psyché de l'individu et instrumentalise le sujet. Elle se répand dans toutes les sphères de la société et s'installe insidieusement dans les universités où elle appelle les cohortes à se préparer à « la lutte des places » (De Gaulejac, 2006, p. 104).

L'idéologie managériale doit être pensée par ce qu'elle cause de souffrance aux personnes. L'idéologie fait partie du discours managérial comme « système de pensées » (J. Chasseguet-Smirgen, 1981, cité par De Gaulejac 2006, p. 190) et crée une illusion de « toute puissance » qui engendre la « maîtrise absolue », le façonnement, la modalisation de la conduite de la personne. Cette idéologie est élaborée par la gouverne managériale qui use de ses pouvoirs pour interpeller l'individu par des voies externes, à savoir par l'approche disciplinaire et le discours qui convainc et parvient à créer une emprise sur la psyché des individus pour la transformer en force productive. Les exigences ne proviennent plus de l'autorité, mais du sujet lui-même, de son autodiscipline à vouloir atteindre son idéal, son « idéal du moi ». L'intériorisation des idéaux managériaux dépasse la question de l'adhésion, par le biais d'une identification de l'individu à ces idéaux à dessein d'atteindre ses propres idéaux. Par la force du discours, le dispositif productiviste persuade d'atteindre des standards, un but, un idéal de performance. Du coup (De Gaulejac 2006, p. 202), ce n'est plus quelque chose à atteindre, un but tangible, un objectif mesurable, cela s'est converti en norme à respecter. Cette idéalisation peut se mettre au service d'un « soi grandiose » (*ibid.*, p. 203) et être ainsi la cause de grandes souffrances psychiques.

Le discours managérial nourrit la dépendance psychique du sujet, qui se vit comme une « dépendance amoureuse », marquée des mêmes difficultés et souffrances psychiques. Cette vision managériale productiviste appauvrit la « vie symbolique », oblitère tout autant la subjectivité que l'imaginaire de l'individu, exacerbe sa difficulté à faire du sens. De Gaulejac (*ibid.*, p. 206) expose l'insuffisance, la pauvreté culturelle des discours productivistes qui, selon lui, conduisent à ce qui suit : « la faillite symbolique [...] [crée] une subjectivité où le sujet se détourne de lui-même pour se jeter corps et âme dans le monde des idéaux managériaux ». Dans ses recherches sur la clinique du travail, Dejours interroge constamment l'organisation du travail et fait

ressortir la problématique de fond de l'écart « persistant entre l'organisation du travail prescrit et l'organisation du travail réel » (Dejours, 2009, p. 98). Cet écart exige des travailleurs qu'ils développent, pour leur survie psychique, des stratégies défensives, et prennent des risques, parfois illégaux, pour y parvenir. De même, la fragmentation du travail, encore bien présente dans certains milieux, et ses conséquences en perte de réflexion-conception se traduisent alors par l'absence de gratification liée à la créativité et par la difficulté croissante, chez le sujet, à supporter et sublimer un travail dépourvu de sens.

Cela se traduit également par l'impossibilité pour les personnes/équipes de dialoguer, de partager, de faire une mise en commun de leurs expertises/expériences de solutions de survie et d'élaborer des solutions créatives. Cette interdiction de dialogue, dimension humaine fondamentale, génère de très grandes frustrations et engendre un effondrement de la coopération entre les membres de l'équipe. Dejours (2009), dans sa clinique du travail, découvre par ailleurs que cette déshumanisation de l'environnement de travail s'étend de façon dramatique dans l'univers familial (isolement social de l'individu, incapacité de vivre et de jouer avec ses enfants, etc.). Toutes les problématiques liées à la clinique du travail (Dejours, 2009) démontrent la rupture entre les dimensions constitutives de la personne, soit la parole, le jugement, l'expérience et la créativité qui sont occultés et niés par l'organisation du travail.

L'emprise de « l'idéologie managériale » (De Gaulejac, 2006) sur la personne et sa vie psychique accentue la problématique productiviste où le sujet lui-même se discipline face aux attentes liées à l'idéologie managériale. L'individu parvient même à se désintéresser de lui-même pour atteindre les idéaux projetés, ce qui appauvrit la subjectivité. Ces problématiques liées à « l'idéologie managériale » mettent en lumière les limitations de la liberté du sujet qui s'imposent de l'extérieur par une

approche disciplinaire, soit l'organisation du travail, et, de l'intérieur, par une emprise de la psyché.

Façonnées par les discours managériaux, ces limitations tant extérieures qu'intérieures enferment l'individu dans un « bocal » (métaphore de l'enfermement de la pensée construit par les discours), atténuant ainsi sa pensée critique, sa liberté de penser et d'agir. Selon Dejours (2009, p. 20), « le travail [...] pour la subjectivité – une épreuve essentielle [création d'objets, d'idées] dans la vie subjective des sujets », mais si cette épreuve « s'épuise dans une impasse alors la subjectivité peut en sortir meurtrie ». Cette impasse appauvrit la subjectivité, la « meurtrit » et peut engendrer une « pensée opératoire » (Marty, de M'Uzan, 1968) et, entraîner une souffrance psychique, des stress chroniques, de la dépression, ou diverses maladies physiologiques.

Les études de Dejours sur la clinique du travail et de De Gaulejac sur l'« idéologie managériale » apportent deux versions différentes de la difficulté, voire de l'impossibilité, pour le sujet, d'élaborer sur son expérience et de procéder à la nécessaire métabolisation qui viendra nourrir la subjectivité.

Proposition de l'évolution des études psychanalytiques en management

La problématique de l'intériorité requiert de préserver un « espace de liberté » pour la pensée, afin que le sujet s'approprie sa propre expérience, c'est-à-dire, la traduction de son expérience émotive en apprentissage/connaissance. Dans une volonté d'ouverture/dépassement des travaux actuels de psychanalyse et management sur le métier de dirigeant et ses conséquences, les études doivent faire le choix d'approches aptes à mieux cerner et comprendre les moyens et les voies permettant à l'individu de maintenir sa capacité d'élaborer et de métaboliser ses expériences émotives, et d'ainsi préserver sa subjectivité et son imaginaire. Bion

(1962) fournit une théorisation, une base conceptuelle de ce travail de traduction et de métabolisation de l'expérience émotionnelle aux fins d'un apprentissage, d'une maturation et d'une croissance de l'activité de la pensée.

Le travail d'élaboration psychique est un travail de la mémoire dans l'après-coup, qui prend en compte les traces mnésiques des expériences vécues et les traduit pour faire sens. F. Duparc (1998, p. 18) expose le travail d'élaboration psychique comme suit :

[...] le travail de la pensée qui associe les représentations psychiques entre elles et par le langage et qui les traduit à travers des traductions successives et des réseaux d'associations symboliques mis en œuvre par des fantasmes, à évoluer des stades de processus primaires à celui des processus secondaires.

C. Godbout (2004, p. 11) et Guignard (2004, p. 13) soulignent l'apport exceptionnel de Bion (1962 A et B, 1963, 1965, 1966) à ce troisième axe, par son concept transformationnel porteur d'une « vision globale » (*ibid.*, p. 11) de la psychanalyse ouvrant sur la recherche d'un potentiel de « liens entre liens » (des mouvements intrapsychiques-interpsychiques observables en cure analytique). En s'intéressant à la croissance de la vie psychique, Bion (1962) soulève toute la question de la capacité d'élaboration dans sa théorie de l'activité de pensée. Pour Bion, la croissance psychique doit parvenir à traduire l'expérience émotionnelle à partir de l'expérience source originaire et fondamentale, puis à la symboliser et à l'élaborer. Cette capacité à traduire et à symboliser enrichit la vie émotionnelle et, du fait même, celle de la pensée. Pour l'enfant, cette expérience source est ce qu'il vit et ce qui représente un caractère énigmatique qui nécessite d'être traduit-élaboré. Bion (1962) développe une fonction nommée alpha qui transforme les restes psychiques, les faits « non digérés » appelés « éléments bêta » (affects bruts) ou « non-traduits » (Laplanche cité par Godbout, 2004, p. 13).

Ce travail de représentation et de traduction procède par étapes successives : d'abord, la transformation de la qualité physique en une qualité psychique pouvant servir à la pensée, puis, la traduction des représentations dans le « système symbolique » attaché au préconscient et, finalement, la censure. Ce travail de liaison, de transformation et de traduction dépend des capacités de métabolisation de l'appareil psychique. Autrement dit, il s'agit de « contenir la décharge, introduire un délai et favoriser l'action différée » (Duparc, 1998, p. 19). Le travail de symbolisation de la psyché passe par un travail de « transativité-réflexivité ». M. Benyamin (2013, p. 158) explique ce travail comme suit : « la capacité à constituer les sensations en messages symboliques [...] transformer par la pensée et la symbolisation, des sensations et des perceptions issues du soma, de les intégrer à la psyché pour les parler et les nommer ». Ce travail de transformation et de symbolisation correspond au travail d'intégration, par la psyché, des expériences émotionnelles vécues, et de leur traduction en connaissances.

Les principaux concepts de Bion ayant trait à la pensée se présentent comme suit : en premier lieu, la fonction « alpha » qui permet de symboliser, de transformer ce qui est non-traduit, non-digéré, soit les éléments « bêta », en éléments disponibles pour la pensée. En deuxième lieu, la capacité de « rêveries maternelles » qui consiste à accueillir des faits « non digérés », les éléments « bêta » qui sont des éléments émotionnels bruts intoxiqués requérant de la part de la mère, ou du clinicien, un travail de désintoxication, de transformation, afin de les recommuniquer en éléments « alpha » disponibles pour la pensée. En troisième lieu, la fonction de contenant contenu qui permet d'accueillir les faits « non-digérés, intoxiqués » et de les tolérer. Dans la pensée de Bion (1962), le travail psychique de transformation lié à une expérience émotionnelle s'oriente soit vers un travail de symbolisation, soit vers une décharge dans l'agir ou dans la somatisation. Cette capacité de symbolisation peut se

construire à partir du fonctionnement du préconscient qui élabore une ou des représentations ancrées dans l'affect et crée, par la suite, une « liaison représentationnelle » (Godbout, 2004, p. 14). L'activité de pensée chez Bion (1962, p. 3) implique toujours une idée de « croissance psychique » qui requiert une capacité d'élaboration, de traduction, de mise en forme de l'expérience. Lorsque la psyché ne parvient pas à bénéficier de l'expérience émotionnelle, il y a risque de détérioration de la vie psychique et, ultimement, de la personnalité. La croissance de la psyché nécessite un travail de la fonction alpha, soit de conversion des éléments bêta (données brutes) en éléments alpha (symbolisables). Ce travail de symbolisation, Godbout (2007, p. 14) le présente comme une pensée-jeu, « une pensée mouvante [...] ouverte, capable de percevoir la nouveauté, de recevoir une expérience extérieure [...] laisser percer une émotion ». La capacité de symboliser, la « capacité de rêver » est constitutive « du processus de formation du symbole et de la pensée » (Cicone cité dans Roussillon, 2007, p. 66). Certains concepts de Bion bénéficient d'apports d'autres auteurs, dont Klein avec la position schizoïde paranoïde et dépressive.

L'intérêt à présenter Bion porte principalement sur sa conceptualisation de l'activité de pensée correspondant aux « processus d'élaboration ou de mise en forme psychique de l'expérience » (Bion, 1962, p. 3). Ce processus a trait à l'élaboration des liens provenant de l'expérience fondamentale (période de la naissance de la vie psychique) jusqu'à la vie adulte, et nécessite une capacité d'élaboration pour maintenir une croissance psychique et le développement de l'« activité de pensée ». Cette capacité de mise en forme psychique de l'expérience correspond à la capacité d'élaboration des données de l'expérience sensorielle émotionnelle permettant la croissance, l'apprentissage et un enrichissement de la vie psychique et de la personnalité. Ce travail de transformation est comparé par différents auteurs à la

capacité de digestion de la nourriture du corps biologique. L'observation clinique répertorie des cas de « morts psychiques » chez certains patients psychotiques qui ne parviennent plus à digérer « les faits » de la réalité (interne, externe). L'incapacité à digérer « les faits », les données de l'expérience émotionnelle, conduit à un dépérissement de la vie affective et cognitive. La personnalité du sujet s'enrichit à partir de sa capacité d'établir des « liens psychiques » avec lui-même, les autres et les objets (le travail, l'architecture, l'automobile, etc.). Les problématiques liées à cette défaillance, cette incapacité de « digérer », de mettre en forme les données de l'expérience émotionnelle, représentent une difficulté d'élaboration et de fantasmatisation marquée par la pauvreté des rêves, par l'absence ou la destruction des liens, ou par une défaillance de la fonction de contenance.

L'apport de Bion, sa « mise en forme psychique de l'expérience émotionnelle » (F. Robert, cité dans Bion, 1979, p. 7), peut servir de référence à l'étude de cas singuliers menant à une forme de « généralisation » des problématiques d'appauvrissement de l'activité de pensée. L'appauvrissement de l'élaboration psychique, tel que présenté plus haut, peut engendrer une altération significative de la pensée et une perte du jugement lié à la pensée cognitive. L'effort de « généralisation », supportée par la base conceptuelle de Bion sur l'activité de pensée, nous ouvre la possibilité d'élaborer une approche plus globale de l'apport de la psychanalyse au management, et, potentiellement, de contrer l'appauvrissement de la vie psychique des personnes. Cette approche correspond au champ plus spécifique de la psychanalyse, soit l'élaboration, la perlaboration, la mentalisation ou encore les travaux sur la pensée. Par sa conceptualisation, Bion visait à généraliser les cas singuliers en théorisant l'activité de pensée, ce qui correspond, chez Guignard, au troisième axe dit « transformationnel ».

Grille d'analyse : interprétation psychanalytique

L'apport de la grille psychanalytique vise à rendre plus tangible la lecture des concepts psychanalytiques exposés auparavant. La littérature en management, a typifié-codifié au cours des quarante dernières années deux grandes approches de direction repérables empiriquement à savoir celle d'un type traditionnel conventionnel du gestionnaire/administrateur et celle plus récente du leadership. Cette codification représente des idéaux types ayant des caractéristiques spécifiques à chacune des approches. L'approche conventionnelle de gestionnaire administrateur s'appuie davantage sur des approches formalistes, un coffre d'outils managériaux qui se caractérise par l'analyse, la rationalisation, les techniques, l'expertise plus formaliste, des jeux de pouvoir d'un mode organisationnel plutôt bureaucratique tandis que l'approche leadership s'appuie selon les tenants sur l'intériorité, c'est-à-dire les fantasmes, les convictions, les valeurs, l'intuition.

Dans les entreprises, le continuum des modes de direction (d'intériorité) : perspective leadership et perspective traditionnelle et conventionnelle/de gestionnaire administrateur (d'extériorité) sont observables. L'approche gestionnaire se caractérise typiquement à grands traits comme étant centrée sur du formalisme, de la structuration, de la réglementation, plus de distances dans les rapports, plus contractuelle. Celle du leadership se fonde sur des visions originales – imaginatives, se caractérise par une approche plus organique, moins hiérarchique et réglementée, davantage sur l'expertise talent-métier, le rapport aux personnes se fonde sur des perspectives plus partagées, des relations de proximité, de l'engagement et du dépassement. Rappelons que ces idéaux types servent à mieux voir, distinguer et comprendre des différences dans l'exercice de diriger pour par la suite pouvoir reconnaître la géométrie variable de l'approche de diriger. Chaque dirigeant exerce

leur métier de diriger de façon « singulière » même en tant que gestionnaire administrateur. Certaines choses prédominent et se complexifient dans la réalité par le contexte de l'entreprise, le secteur, les défis politiques. Cette grille s'accompagne d'un ensemble de catégories managériales représentatives du métier de diriger. Ces dernières requièrent forcément une implication du président dans la définition, l'évolution et le suivi de ces catégories. L'ensemble des catégories répertoriées sont présentées en annexe et elles servent d'appui à l'organisation du matériel et du croisement entre l'horizontalité et la verticalité de la grille pour en faire l'analyse. Une définition managériale est donnée pour chacune des catégories et demeure pertinente pour l'ensemble des articles tant psychanalytiques que foucaaldiens. Dans une entreprise, il existe bien d'autres catégories qui sont prises en charge par des responsables fonctionnels et professionnels, mais non pertinentes pour cette étude.

Dans la réalité, les types de direction sont à géométrie variable. Par exemple, un dirigeant narcissique va proposer une vision fondée sur son intériorité. Cependant, en ce qui a trait à la catégorie gouverne des personnes, ce type de dirigeant privilégie la distance dans le rapport aux autres, la domination et la compétition.

Cette analyse des données manifestes ne prend sens qu'avec certaines autres données recueillies par exemple, certaines émotions, des mots affectés, des silences, parfois même des emportements, des rêves. Pour le chercheur, l'interprétation des données manifestes et hétérogènes tels que les émotions, la répétition, la forme de langage, les images nécessitent un travail d'écoute active et d'empathie ainsi que l'intuition, la sensibilité et le contre-transfert du chercheur (Devereux). Ces dimensions font partie tout comme la grille d'interprétation à créer du sens.

La première étape fait ressortir l'émergeant, les différentes catégories en usage, ce qui prédomine le type de langage, les répétitions présentées auparavant, une part de la subjectivité du dirigeant ce qui met en avant-scène ce qui est manifeste. Lors d'une deuxième étape, l'approche psychanalytique va tenter d'inférer ce qui est dit, l'implicite, et vise à interpréter ce qui est manifeste vers ce qui est latent. Par exemple, le dirigeant de l'article un dans presque toutes les catégories managériales reprend des notions de dynamisme, d'entrepreneuriat, d'ordre et de disciplines.

La grille dans son horizontalité représente un continuum d'un mode de direction, à savoir le pôle leadership (intériorité) et celle du pôle gestionnaire-administrateur (extériorité) et la verticalité représente le pôle métier comprenant les points de repère d'interprétation des dimensions clés du matériel du discours des dirigeants. L'analyse des croisements entre le pôle de mode de direction et les dimensions clés managériales rend compte du métier de diriger, permet de mettre en perspective les spécificités appartenant à chacun des dirigeants.

Grille d'analyse : perspective psychanalytique inspirée de L. Lapierre, 1990, p. 263-

279



| | Intériorité (leadership) | Extériorité(gestionnaire/administrateur) |
|------------------------|---|--|
| Gestion des affaires | <ul style="list-style-type: none"> • Vision basée sur l'imagination, l'intuitif et les convictions • Organisation du travail basée sur la notion de talent/culture – sur la clarté des modes de fonctionnement, des attentes précises, des limites à instaurer | <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique; lecture opportunité-menace, force-faiblesse basée sur une rationalité managériale et économique • Mode d'organisation basée sur des structures formelles des mécanismes, des processus, clarté de l'imputabilité |
| Gouverne des personnes | <ul style="list-style-type: none"> • Prédilections dans le rapport à l'autre; empreinte d'écoute – empathie, de ressentie – éprouvée, de comprendre – de créer bref, de considérations • Approche de gestion mobilisatrice • La visée mobilisée – organisée • Relations supérieures et subordonnées; engagement, implication, coaching, rapport d'échange et de partage • Rapport – relation, perspective démocratique | <ul style="list-style-type: none"> • Prédilections dans le rapport à l'autre basée sur des rationalisations, de l'imputabilité, d'indicateurs de performance • La visée expliquée et exploitée • Relations supérieures et subordonnées; perspectives contractuelles, contrôle de processus formels, attentes de performance • Rapport d'admiration, d'autorité et de compétition |

Le croisement de la verticalité et de l'horizontalité dans cette grille présente des repères pour interpréter les spécificités du mode de direction. Par exemple, l'engagement, le support du dirigeant dans la relation supérieur-subordonné, sa relation aux autres permet d'appréhender le mode de direction ou de leadership. Cette grille s'appuie également sur la nécessité de la connaissance des données hétérogènes (émotions, affects, répétitions) et du contre-transfert du chercheur. Évidemment, la compréhension de l'arrière-scène conceptuelle de réalité psychique, de fonction de contenance, d'appropriation subjective, d'élaboration des affects, de groupalité psychique sont indispensables pour donner du sens aux manifestations présentes dans le discours, à la répétition, aux émotions et affects éprouvés par le chercheur (contre-transfert).

1.2.3 Éthique et gouvernementalité : analytique du pouvoir et de la constitution morale du dirigeant

L'approche foucauldienne ouvre de nouvelles perspectives, un autre regard très singulier permettant l'étude des fondements de l'action, à savoir l'exercice de diriger. Question adressée par Foucault dans ses études sur la gouvernance de soi, indissociable de la gouvernance des autres. Dit autrement, et comme sous-question de l'article 3 : pourquoi certains dirigeants détenant beaucoup de pouvoir conduisent-ils en respectant certaines règles éthiques et ne tombent-ils pas dans les excès, les abus, contrairement à d'autres qui poursuivent des buts égoïstes et abusent de leur pouvoir?

L'exercice de diriger recoupe multiples responsabilités qui de manière très succincte correspondent à la pérennité de l'organisation soit l'amélioration de la capacité compétitive de l'entreprise, de la gouvernance des personnes, de l'atteinte de résultats permettant de satisfaire les exigences des actionnaires. Dans le cas présent, l'étude des fondements de l'action va porter une attention particulière à la conduite éthique des dirigeants. Pour se faire, d'abord un des fondements de la pensée chez Foucault se rapporte à la conception du sujet et de sa subjectivité. Ces concepts représentent la pierre d'assise de la compréhension des discours ainsi que l'analyse et l'interprétation des données. Par la suite, il est aussi nécessaire de situer le contexte de l'exercice de diriger à savoir l'entreprise avec la notion indissociable de gouvernementalité, finalement tout aussi important à comprendre est la constitution morale du sujet déterminant certaines règles de conduite et représentant ici un cas d'étude plus spécifique de l'exercice de diriger.

La conception du sujet et de sa subjectivité représente le fil conducteur pour apporter un éclairage des fondements de l'action plus précisément de la compréhension du

sujet-dirigeant avec son objet soit l'exercice de diriger. L'approche foucauldienne, et c'est l'intérêt de cette dernière, présente une conception du sujet et de sa subjectivité dans une perspective radicalement différente de la psychanalyse. En fait, entre le sujet-dirigeant et son objet-exercice de diriger s'insère au fondement de l'action le rapport savoir-pouvoir.

Chez Foucault, le sujet doit être compris comme le résultat d'un « produit » de l'Histoire, de la culture appartenant à une époque précise dans une culture spécifique. Voyons la conception présentée par Foucault du sujet : « “le sujet” n'est pas une substance, c'est une forme et cette forme n'est pas surtout ni toujours identique à elle-même [...] c'est précisément la constitution historique de ces différentes formes de sujet, en rapport avec les jeux de vérités qui m'intéressent » (Foucault, 2001, p. 1452). Le sujet est le « produit » d'une période spécifique et culturellement dans ce sens, il n'a pas de sens, ni de substance. Il représente plutôt une forme. Le sujet, dans sa perspective, ne se constitue pas sur un fond d'identité psychologique. Ce dernier prend « forme » sous le poids de multiples relations de pouvoir subies par le sujet tout au long de son existence à savoir, les discours, les relations, les pratiques, le rapport savoir-pouvoir.

Le sujet, dans le cours de son histoire ne cesse de prendre des formes différentes puisqu'il se développe dans des contextes culturels et historiques qui diffèrent. Ce qui déplace constamment la subjectivation du sujet et de sa subjectivité. C'est ainsi que le sujet, se constitue dans une série sans fin de subjectivité. C'est pourquoi, dans cette conception, il ne sera jamais possible de voir apparaître quelque chose que l'on pourrait dénommer « l'homme » (Foucault, 2001, p. 1452).

Le sujet tel que mentionné se constitue dans des déterminations historiques telles que les pratiques, les discours, le rapport pouvoir-savoir ou les techniques de soi

représentant un processus de subjectivation. Mais comment définit-on le processus de subjectivation? ⁴ Vihalem (2011, p. 90) nous expose une définition de ce processus:

[...] si on définit la « subjectivation » comme processus par lequel se produit la constitution d'un sujet et de sa soi-disant subjectivité, on peut prétendre que les subjectivations ne se font pas uniquement dans le sens où les sujets se modifient ou sont modifiés selon le calcul du hasard, elles se font également dans le sens où c'est le pouvoir qui doit changer son exercice, cibler ses méthodes et son savoir afin de mieux s'adapter au nombre croissant des situations potentielles d'intervention à chacun des sujets en question ainsi qu'à chacun des domaines d'implications. Il s'agit d'un mouvement à double sens: c'est le savoir et sa formation qui doivent assurer au pouvoir l'efficacité de ses techniques d'assujettissement, sous forme, par exemple, de techniques de surveillance de plus en plus sophistiquée, ainsi que sous forme de techniques de normalisation.

C'est le savoir qui doit fournir de nouvelles ressources afin que le pouvoir raffine son exercice tel que défini auparavant. Le rapport savoir-pouvoir représente un processus de subjectivation des plus présents dans l'organisation. Le sujet se retrouve donc dans de multiples situations potentielles dans lesquelles il se constitue, se subjectivise et l'assujettit. Toute une série de mécanismes du pouvoir peut être raffinée, devenir de plus en plus efficace avec l'évolution des apports du savoir. Les organisations détiennent de multiples moyens de développer des savoirs et disposent de multiples voix de pouvoir pour assujettir le sujet que ce soit à travers la surveillance, les normes, de multiples indicateurs de gestion, une panoplie d'analyses de rapports de savoir empruntent des voix de plus en plus abstraites telles l'analytique, l'intelligence

⁴ La première conception de la subjectivation chez Foucault est celle de l'histoire de la folie avec la notion de « pratiques divisantes » divisant le sujet à l'intérieur de lui-même ou par rapport aux autres, Fou versus normal (exemple gestionnaire versus employé). Sa seconde conception est développée dans les démos et les choses où les « modes d'investigation » par exemple l'enquête, l'examen, représentent des voix de savoir-pouvoir. Puis, celle de l'histoire de la sexualité a trait aux « expériences subjectives » où le sujet par des techniques de soit veut se conformer aux multiples normes associées à la sexualité.

artificielle offrant de multiples possibilités de suivis et de contrôle. Ce double mouvement du développement du savoir et du raffinement du pouvoir s'accélère et cette accélération va se poursuivre sans indication de limites.

Le matériel de l'ensemble des quatre dirigeants et dirigeantes, dont deux de façon manifeste, apporte un support important sur les propos de Foucault où le sujet et l'objet « se forment et se transforment » (*op. cit.*, p. 1452-1453). En fait, deux de ces dirigeants ont vécu une crise majeure, qui a été vécue de façon dramatique pour chacun d'eux ce qui amorce chez eux un processus d'objectivation de l'exercice de diriger. Suite à cette expérience, ces sujets-dirigeants ont modifié, selon leurs discours, leur façon d'exercer le métier de manière substantielle. Les discours des dirigeants doivent être lus et compris dans une lecture foucauldienne comme un construit situé historiquement et culturellement, bâti sur des jeux de vérité et du prescriptif. Ce qui diffère radicalement de la position psychanalytique, de la primauté des fantasmes inconscients pouvant influencer sur la manière de diriger.

Le sujet en tant que forme tel que Foucault l'affirme « n'est pas toujours identique » (*op. cit.*, *Dits et écrits II*, p. 1537) évolue dans un champ d'expérience où le sujet et l'objet « se forme et se transforme » (*op. cit.*, p. 1453) tel que présenté auparavant – sujet et sa subjectivité. Ce que Foucault expose à ce propos : « faire apparaître des processus propres à une expérience où le sujet et l'objet », « se forme et se transforme » l'un par rapport à l'autre et en fonction de l'autre » (*op. cit.* 1452-1453) (le discours de la maladie mentale ou de la délinquance). Foucault expose à cette évolution à travers le rapport sujet-objet provoquant ainsi l'ouverture d'un champ d'expérience où le sujet et l'objet s'influence l'un et l'autre.

Gouvernementalité managériale-néolibérale

La gouvernementalité a pris naissance à la rencontre de la raison d'État et de la pastorale chrétienne. Dans sa forme laïque, elle est devenue « État de gouvernement » qui diffère grandement de l'État administratif plutôt centré sur la territorialité et basé sur la discipline et les règlements. C'est une mutation majeure de la gouverne des populations. Bezes (2005, p. 365), spécialiste du management, explique l'évolution de cette thèse historique par : « un changement de rationalité politique qui fait passer d'un art de gouverner centré sur le respect des lois divines [...] à un exercice du pouvoir dans l'État dominé par le gouvernement des hommes et la conduite des autres. »

Le passage de la souveraineté des princes à la gouvernementalité institue donc un nouvel art de gouverner qui prend en charge les besoins de la population et instaure un nouveau mode de pouvoir basé sur la relation savoir-pouvoir. Foucault (1994, p. 655) définit comme suit le concept de gouvernementalité : « [...] j'entends la tendance, la ligne de force qui, dans tout l'Occident, n'a pas cessé de conduire, et depuis fort longtemps, vers la prééminence de ce type de pouvoir qu'on peut appeler le « gouvernement ». »

La gouvernementalité représente une rationalité politique, un changement de mode de relations de pouvoir entre gouvernants et gouvernés, c'est-à-dire divers modes possibles de relation qu'ils soient de coopération, de démocratie, de domination, ou encore de tyrannie. Foucault explique ce nouveau mode de pouvoir appelé gouvernement : « gouverner, c'est structurer le champ éventuel des autres » (1992, p. 314), activité constituée de « modes d'action plus ou moins réfléchis ou calculés, mais tous destinés à agir sur les possibilités d'action d'autres individus » (*ibid.*).

La perspective du pouvoir se penche sur le dispositif-entreprise et considère l'approche disciplinaire comme voie de dressage des comportements et, par la voie interne, une emprise sur la vie psychique. Cette approche est considérée comme étant la plus prégnante et omniprésente pour l'assujettissement des personnes, et la plus pertinente dans l'analyse de cas des dirigeants.

Selon Foucault (1994, cité par J. Metzgar, 2016), la conceptualisation succincte des principales caractéristiques du pouvoir a pour objet : premièrement, sa fonction de production du pouvoir, car « il induit du plaisir, une forme du savoir, il produit du discours comme réseau productif » (*ibid.*, p. 149); deuxièmement, sa capacité permanente de raffinement; troisièmement, sa capacité croissante d'emprise sur les individus et les populations, puisque « le pouvoir fonctionne en réseau [...] les individus sont toujours en mesure de subir et aussi d'exercer le pouvoir » (*ibid.*, p. 180); et, quatrièmement, sa capacité d'apprentissage, car le pouvoir se nourrit du savoir et des résistances, et chaque résistance devient une possibilité d'apprentissage « [...] résistance réelle que le pouvoir de celui qui domine essaye de se maintenir » (*ibid.*, p. 181).

Le pouvoir détient une capacité extraordinaire d'apprendre, de se renforcer et de se transformer sans perdre, sans délaissé, ses caractéristiques propres de producteur, de fournisseur, de 'frelateur' de plaisir. Les dispositifs disciplinaires faisant usage du pouvoir et de ses caractéristiques disposent d'un arsenal de moyens pour développer des savoirs à travers les résistances, les études, les enquêtes, les normes, l'instrumentalisation, bref, le pouvoir peut accroître sans cesse son emprise sur les individus dans les organisations. La conceptualisation du pouvoir est centrale à cette méthodologie, du fait qu'il existe une multiplicité de « foyers locaux » du rapport « pouvoir-savoir ». Ce qui amène une « production foisonnante des discours » et, par conséquent, une « hétérogénéité des discours » (Weld, 2007, p. 39).

Le gouvernement détient un arsenal de moyens, soit des institutions, de multiples programmes, une vaste gamme d'instruments et une réglementation, pour induire, inciter et contraindre, pour pouvoir agir sur la population. L'État utilise des savoirs très sophistiqués, des stratégies et des tactiques, des outils et des méthodes très efficaces, telles la surveillance, la normalisation, la réglementation et une grande capacité productrice du savoir qui permet au pouvoir d'affiner ses mécanismes. Dreyfus et Rabinov (1984, p. 183) apportent un éclairage sur ce gouvernement : « un ensemble d'actions sur des actions [...] il incite, il induit, il détourne, il facilite ou rend plus difficile [...] il contraint ou empêche absolument; mais il est bien toujours une manière d'agir sur un ou sur des sujets agissants ».

À l'instar de l'État, les entreprises peuvent « conduire les conduites » à partir d'un enchevêtrement de mécanismes (structures, stratégies, surveillance/contrôle), non seulement par des moyens externes, mais aussi par les discours qui assurent une emprise sur la vie intérieure des individus. La rationalité organisationnelle basée sur l'efficacité constitue véritablement une gouvernementalité dite managériale, spécifique à l'entreprise. Cette gouvernementalité particulière incarne sa propre rationalité; sa façon pointue de structurer le champ d'action des individus, des méthodes et des savoirs très sophistiqués; un grand pouvoir de gestion et de subjectivation; et, enfin, une gouvernementalité capable de recycler, de transformer et de s'adapter à ses propres fins. Elle détient une autorité légitimée, soutenue par les discours et de multiples méthodes très raffinées, basées sur la rationalité de l'efficacité qui repousse sans cesse les limites de la relation savoir-pouvoir.

Les entreprises sont devenues, depuis la fin du 20^e siècle, une force organisatrice du pouvoir, et détiennent, davantage que le marché, une capacité subjectivante qui dépasse l'État. Les phénomènes de production-consommation et de gestion pénètrent la société et influencent grandement l'évolution sociale. Le Texier (2001)

soutient que la gouvernance managériale reprend à son compte tout l'héritage de la gouvernementalité d'État, soit la rationalité politique, le pouvoir, les savoirs et les méthodes, mais l'entreprise y superpose la rationalité de l'efficacité, inscrite au cœur de la pensée managériale et du fonctionnement de l'entreprise.

Dans cette perspective, la gouverne managériale⁵ procède toujours de manière incitative pour influencer sur le collectif. Penser la gouvernementalité dans le contexte décrit ci-haut conduit, cependant, à la rencontre des technologies de pouvoir et des techniques de soi. Ces dernières techniques parviennent à façonner, de l'intérieur, un sujet qui, alors, devient lui-même le gardien des attentes de performance vis-à-vis lui-même. Gomez (2005, p. 264) explique que cette rencontre des technologies de pouvoirs et des techniques de soi assure :

[...] des technologies de pouvoir (par exemple des mécanismes disciplinaires) sont remplacées, relayées par les techniques de soi qui assurent la cohérence entre les aspirations individuelles et les valeurs collectives.⁶

De Gaulejac (2006), en référence à l'idéologie managériale, montre clairement comment les techniques de soi (les pratiques de soi) ont repoussé toutes les limites de l'adhésion par un engagement allant jusqu'à affecter la vie subjective des personnes, en l'appauvrissant, jusqu'à ce que le sujet se détourne de lui-même pour adhérer aux idéaux de l'« idéologie managériale ».

C'est le discours de l'organisation qui définit les contours de cette « figure » d'entrepreneur de soi-même pour l'organisation. Ce travail de transformation du sujet a trait à l'intériorisation des attentes des idéaux de la « gouverne managériale »

⁵ La gouvernance managériale renforce, raffine les méthodes et la rationalité politique de la gouvernementalité d'État

⁶ Selon Foucault, cité par Pierre Yves Gomez, le sujet exerce "un certain nombre d'opérations" sur leurs corps, leurs âmes, leurs pensées, leurs conduites, leurs modes d'être (qui permet aux individus de se transformer afin d'atteindre un certain état de bonheur, de sagesse).

(Le Texier, 2011, p. 61) et constitue une réponse inespérée pour l'organisation. Cela correspond à l'idéologie de la performance de l'individu où l'individu sacrifie une part de son autonomie, de sa liberté de penser, pour la mettre au service des idéaux de l'entreprise (De Gaulejac, 2006). Cependant, le prix à payer est élevé pour l'individu : c'est une modification, un rétrécissement de son rapport à la liberté.

La poursuite de la réflexion sur la gouvernementalité porte sur le néolibéralisme, comme philosophie politique, comme visage que peut prendre cette rationalité politique plutôt économique dans le cas présent. La gouvernementalité managériale, comme conception de la gouvernance dans les organisations, peut prendre différentes formes, dont celle du néolibéralisme qui se traduit par de la rationalisation, de l'optimisation et par l'accentuation de l'efficacité et de la productivité. La rationalité politique prône le laisser-faire, l'élimination, si possible, de toute intervention de l'État pour laisser le champ libre à l'entreprise.

Les tenants de cette rationalité politique (Thatcher, Reagan, Von Hayek et Friedman), le gouvernement – l'État détermine « les règles du jeu » (École de politique appliquée, Faculté des Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke) pour agir comme arbitre et pour faire respecter les règles adoptées issues d'un consensus à la ville de Washington. John Williamson énonce les principes issus de ce consensus déterminant les règles du jeu, les voici :

1. Discipline budgétaire forte, donc peu de déficits, 2. Dépenses publiques avec un bon rendement [...]
3. Diminution des taux marginaux d'imposition, 4. Libéralisation des taux d'intérêt, 5. Taux de change compétitifs, 6. Libéralisation du commerce extérieur, 7. Ouverture aux investissements étrangers, 7. Privatisation des entreprises publiques, 9. Déréglementation des marchés intérieurs, 10. Protection accrue de la propriété privée.

Ces principes cherchent à fonder un discours économique sur des bases théoriques en apparence rigoureuses et objectives pour mieux dissimuler l'idéologie d'un « capitaliste sauvage », du laisser-faire, de la déréglementation et de la privatisation. Cependant, cette perspective économique cache aussi dans leur discours, une idéologie entre autres de faux présupposés associés aux personnes. Les tenants de cette idéologie contemporaine font la part belle à l'entreprise et créent une confusion en ce qui a trait aux désirs de l'individu et une fausse défense des libertés individuelles. D'ailleurs, la gouvernementalité néolibérale en entreprise vient renforcer la rationalité financière/économique ainsi que la recherche d'efficacité provoquant des transformations organisationnelles et des pressions supplémentaires sur les individus. Les transformations organisationnelles engendrent et modifient en profondeur l'organisation du travail en augmentant les responsabilités de l'individu, en mettant un accent accru sur les responsabilités de ce dernier, en l'assujettissant, en le subjectivant dans une perspective d'autocontrôle de lui-même, un entrepreneur de sa performance. Ces tenants ne s'intéressent guère aux conséquences concrètes pour les individus dans la société. De fait, ce dernier se retrouve davantage précarisé, exploité et un accroissement assuré des inégalités sociales. Voyons ce que ces propos cachent selon Isabelle Garo (2017) :

[...] le discours néolibéral vise, entre autres missions à accompagner une visée de formatage des individualités et de remodelage de la force de travail en marchandise vivante [...] l'enrobage discursif [...] rhabillant en projet d'accomplissement individuel les vieilles théories de la guerre de tous et contre tous et de l'individualisme propriétaire [...] l'individu ordinaire serait devenu un consommateur avide, un spectateur passif et un individualiste forcé [...]

Cette approche du laisser-faire sans contrainte ni réglementation a engendré les « idéologies managériales » décriées par De Gaulejac (2006), soit une rationalité essentiellement basée sur la productivité. La gouvernance managériale responsable

de cette idéologie détient des moyens sophistiqués, fondés sur le rapport savoir-pouvoir qui, capable d'incitation et d'utilisation de pouvoirs tout aussi sophistiqués, catalyse l'emprise sur la vie intérieure des individus.

La forme transformatrice de la gouvernamentalité néolibérale se traduit en rationalisation et optimisation et se développe dans l'action, dans les pratiques quotidiennes. Pour y parvenir, elle s'attaque à la base de la pensée par le changement de langage, elle circonscrit l'action et déplace le poids de la responsabilité de l'entreprise vers l'individu. L'individu intériorise alors les idéaux associés à cette idéologie en devenant entrepreneur de lui-même (Kendal, 2005, Gomez, 2005) et s'autodiscipline pour atteindre, voire dépasser, les résultats de performance attendus par l'entreprise. Cela accentue la logique de compétition interne pour le statut, la reconnaissance et le pouvoir. Cet accroissement de la compétition interne affaiblit la coopération et les liens sociaux, tout en exacerbant les tensions et les rivalités, jusqu'à pervertir les rapports sociaux (De Gaulejac, 2006). La gouvernance managériale construit soigneusement le discours pour parvenir à inciter/convaincre et à exercer une emprise sur la vie psychique des individus.

Études de cas : la constitution morale de l'individu

L'effort de compréhension de la place de l'éthique ou de la constitution morale de l'individu porte sur la mise en lumière de la pertinence de ce savoir pour contrer le fléau des excès et abus de toutes sortes et des comportements pathologiques liés à la gouvernance des autres. Foucault attire l'attention sur un phénomène d'intérêt, en regard de l'article 3, sans nécessairement le développer, et conclut : « le souci éthique [...] en relation directe avec le système des interdits, il arrive souvent que la préoccupation morale soit forte là où précisément il n'y a ni obligation ni prohibition » (Foucault, 2001, p. 363). Ce phénomène paradoxal est compréhensible et correspond,

pour une large part, à la problématique éthique discutée sur la place publique sur les abus, les excès de la classe dirigeante et la timidité des gouvernements à agir sur ce fléau.

Le nouvel « art de gouverner » de la gouvernementalité est réexaminé à la lumière de l'ontologie critique de soi-même et des pratiques de soi constitutives de l'expérience morale du sujet, à savoir, l'éthique. L'ontologie critique de nous-mêmes traite de différentes questions, fondamentales pour tout sujet : le détachement de certains liens de domination, la conduite de la gouverne de soi et celles des autres, la possibilité d'une plus grande autonomie de pensée et la recherche d'une quête de liberté. Toutes ces questions peuvent être réfléchies, considérées comme faisant partie d'une démarche de l'expérience morale, de la constitution morale du sujet.

Cet « art de gouverner », devenu gouvernementalité managériale néolibérale, ouvre la voie à différentes formes de comportements égoïstes, de malhonnêteté, bref, d'abus, en raison de sa capacité d'emprise tant sur les personnes que sur la réalité sociale et politique. Le fil conducteur de cette problématique, si souvent dénoncée dans les journaux et les travaux de recherches (De Gaulejac, 2006), est d'approfondir la conception foucauldienne de l'expérience morale, à savoir : comment cette expérience peut contribuer à mettre en place, non pas une police d'assurance, mais plutôt un travail de prévention, de minimisation de différentes formes d'abus. Le concept de départ de l'expérience morale, la « déprise de soi », est l'entrée en matière foucauldienne de la réflexion, en amont de la constitution morale du sujet. L'étude de la déprise de soi s'accompagne de trois autres notions, soit la problématisation, les jeux de vérité et l'expérience du sujet, formant un tout d'analyse et de compréhension initiant un travail de pensée et une quête d'autonomie de la pensée.

Pratique de soi : la constitution morale du sujet éthique

Chaque époque et chaque culture offre des conditions de possibilité qui déterminent ce qu'un individu peut vivre dans son expérience. L'expérience morale consiste d'abord à revoir les rapports de pouvoir subis par l'individu, les liens d'objectivation et de subjectivation dans lesquels l'individu a été plongé et immergé, et qui nécessitent une déprise de soi. Les pratiques de soi consistent à définir un idéal, ainsi que les conditions d'atteinte de cet idéal par la mise en œuvre des pratiques de soi. Cette expérience morale (marquée par la déprise de soi et les pratiques de soi) définit une « forme de vie » et demande un travail auto-réflexif, exigeant et engageant.

L'étude de la constitution morale du sujet appelle à bien distinguer les pratiques de soi par lesquelles l'individu se constitue comme sujet moral face au code prescriptif de son contexte. Ce que Foucault définit comme « la manière dont on doit se constituer soi-même comme sujet moral agissant en référence aux éléments prescriptifs qui constituent le code » (Foucault, 2001, p. 1379). Les éléments « prescriptifs » (*idem.*) se réfèrent à la notion de morale qui se subdivise dans la généalogie entre l'analyse des codes régissant la société et le travail de soi sur soi en relation avec ces codes, puis le travail de soi sur soi en relation avec les pratiques de soi, ce qui correspond à la conception éthique chez Foucault.

L'approfondissement de la compréhension des pratiques de soi, comme pratique volontaire du sujet et comme expérience morale, se développe à partir de quatre axes : la détermination de la substance éthique; le mode d'assujettissement; les formes d'élaboration du travail éthique; et la téléologie du sujet moral. Foucault (2006, p. 1365) explique que ce sont là « des opérateurs qui permettent aux individus de s'interroger sur leur propre conduite, de veiller sur elle, de la former et de se façonner soi-même comme sujet éthique ». Ces opérateurs servent à concrétiser le

sujet moral, à préciser le travail lié à sa propre conduite, soit à « s'interroger », à se « former », à se « façonner », et à y « veiller en continu » en tant que sujet éthique.

Premier axe : la substance, déterminée par la dynamique entre acte, désir et plaisir, se rapporte, d'abord, à l'identification de la question à traiter, puis, au jeu de rôle actif/passif. C'est la priorisation des investissements dans les pratiques de soi de cette dynamique. Deuxième axe : le mode d'assujettissement, à savoir, la règle de conduite que se fixe un individu et l'intensité à s'y soumettre par « une attitude et par une recherche qui individualise son action » (Foucault, 1984, p. 84). Ce mode d'assujettissement correspond au travail d'ascèse, plutôt qu'à des règles de conformité à un code, ce qui subjective le sujet dans son expérience morale et lui offre une plus grande liberté. Troisième axe : l'élaboration du travail éthique qu'on effectue sur soi-même, son ascèse, vise à la maîtrise de soi en toute circonstance. Foucault l'expose « comme un combat de la part bonne de soi contre celle moins bonne de soi et le travail d'ascèse nécessaire [par la pratique, l'entraînement, l'exercice] pour maîtriser la part moins bonne de soi ». L'élaboration du travail éthique, la maîtrise de soi, de ses appétits et de ses excès, est sans compromis, ce qui interpelle directement l'étude sur les dirigeants d'entreprise. Enfin, quatrième axe : la téléologie des pratiques, le travail sur soi, s'adresse à la finalité, aux résultats, à savoir, dominer ses pulsions, ne plus être esclave de soi et avoir la possibilité d'atteindre une liberté intérieure. Foucault (1984, p. 112) affirme alors que « la maîtrise de soi est une manière d'être homme par rapport à soi-même [...] de contraindre à l'obéissance ce qui n'est pas capable de se diriger soi-même, d'imposer des principes de la raison ».

Cette réflexion liée à la spécificité éthique chez Foucault fournit une orientation de l'étude de l'éthique chez les dirigeants. L'éthique est pour lui un « art de l'existence », une « forme de vie ». L'esthétique de l'existence, cette « forme de vie » est basée sur « certains principes formels généraux » que Foucault (2001, p. 1363-1364) définit

comme suit : « il faut entendre des pratiques réfléchies et volontaires par lesquelles les hommes non seulement se fixent des règles de conduite, mais cherchent à se transformer eux-mêmes [...] faire de leur vie une œuvre qui porte certaines valeurs esthétiques ». Ces pratiques réfléchies et volontaires induisent une posture chez le sujet, dans sa conduite envers lui-même et envers les autres, et vis-à-vis de sa vie comme sujet autonome. Ces pratiques volontaires s'éloignent grandement des règles prescriptives, afin que le sujet puisse définir une orientation de vie. Cette conception de l'éthique libère l'individu qui poursuit une quête de liberté dans le but de se gouverner lui-même et de faire œuvre, ce que Foucault nomme les « arts de l'existence », singularisant ainsi sa vie jusqu'à définir un style, une esthétique.

La réflexion se déplace vers une perspective managériale et va porter sur la notion de responsabilité basée, dans un premier temps, sur son sens étymologique. Prendre responsabilité, selon l'étymologie latine, c'est « se porter garant d'un engagement, tenir une promesse ». En philosophie morale, « l'ancêtre » de la responsabilité est « l'imputation » des actes (Kant) et de leur conséquence (Hagen). La relation à autrui, « sujet premier de la responsabilité », n'est plus l'agent (l'individu) auquel imputer une action, mais bien autrui, « celui dont je suis responsable ». Le paradigme de la responsabilité au monde implique que « celle-ci se réfère par la relation parent-enfant, une relation sans réciprocité » (E. Levinas), où le souci est orienté vers le devenir adulte de l'enfant, et où l'homme politique est tenu d'assumer vis-à-vis de ses concitoyens « un rôle dont les responsabilités ressemblent à celle d'un père ». (Courtène-Denamy, Mesure et Savidan, 2006, p. 1013-1014). La responsabilité se conçoit selon trois principes : en premier lieu, la définition de l'engagement, ce qui tient la personne elle-même pour responsable de ses actes et de ses conséquences; en deuxième lieu, la responsabilité envers autrui; et, en troisième lieu, le modèle parent-enfant où l'engagement porte sur le souci de l'autre sans réciprocité, soit la

relation au monde. La position éthique telle qu'exposée ci-haut, appelant à se maîtriser, à ne plus être esclave de soi, établit la gouvernance de soi comme « éthos philosophique » qui oriente et détermine la qualité de la gouverne des autres. Cette notion de responsabilité va servir de référence à l'étude des discours des dirigeants.

Cet éthos philosophique repose sur l'idée sous-jacente de la responsabilisation du sujet à l'égard de sa conduite, à l'égard de celles des autres et du reste du monde, qui exige un engagement sans condition. Le respect de cet engagement subjective et transforme le sujet en une personne capable de maîtriser ses appétits, ses désirs égoïstes et le goût des excès. Cela touche directement le fond de la problématique de l'article 3, de l'éthique, de la gouvernementalité et de la responsabilité des dirigeants détenant de grands pouvoirs.

Cette notion de responsabilité de diriger est d'ailleurs définie par Mintzberg (cité dans Tremblay, 2010, p. 26) comme suit : « c'est être tiraillé sans arrêt entre des responsabilités et des attentes ». L'éthique du dirigeant n'élimine pas le pouvoir lié à sa fonction de dirigeant, surtout celle de président, mais elle lui permet de se maîtriser, de ne plus être esclave de lui-même et de pouvoir agir avec plus de liberté. La responsabilité du dirigeant fait partie intégrante du dispositif-entreprise qui lui offre, en retour, une multitude de moyens d'exercer la relation savoir-pouvoir (structure hiérarchique, normalisation, stratégie, indicateurs de performance). Dans notre cadre d'analyse, cette notion de responsabilité est partie intégrante du rapport savoir-pouvoir, et les responsabilités associées à cette fonction donnent accès à un grand bassin de ressources, bref, à tout ce que le dispositif-entreprise met à sa disposition.

Gouverne de soi – gouverne des autres

Dans un premier temps, la déprise de soi implique l'effort de minimiser l'emprise des technologies du pouvoir et, dans un deuxième temps, de constituer une expérience morale qui puisse donner une orientation de vie. Cette expérience morale est le fondement, l'assise des principes et des pratiques servant à l'établissement de la conduite de soi et de celle des autres. Foucault, « à propos de la folie », s'interroge sur le problème pour les autres, donc sur le gouvernement des autres, puis, dans le cas de la sexualité, sur le problème de la conduite sexuelle pour les individus, donc sur le gouvernement de soi. Foucault mentionne à ce propos : « je voudrais montrer comment le gouvernement de soi s'intègre à une pratique du gouvernement des autres. Ce sont en somme deux voies d'accès inverses vers une même question : comment se forme une « expérience » où est lié le rapport à soi et le rapport aux autres » (Foucault, 2001, p. 1489). L'analytique de l'éthique et de la gouvernementalité se situe au cœur de la réflexion de Foucault, de la formation de cette expérience liée au rapport à soi/gouverne de soi et au rapport aux autres/gouverne des autres.

Les pratiques de soi constituent l'expérience morale et définissent « l'éthos » philosophique de la gouverne de soi et des autres, qui représente une forme d'idéal de conduite. Cet éthos se diffuse, se discute et crée une expérience morale partagée dans un collectif. Il circonscrit les champs acceptables de l'agir, tant dans les discours que dans l'utilisation du pouvoir, et détermine la façon de se gouverner et de gouverner les autres.

Le sujet, en se constituant comme sujet moral, doit aussi prendre en compte l'ensemble des différents codes moraux de sa culture et de son époque. Ces codes moraux sont eux-mêmes construits, déterminés à partir du contexte épistémologique, politique et discursif de l'époque. Faire l'histoire de la constitution de soi par soi nécessite, selon le généalogiste Foucault, une analyse des codes qui

influencent et déterminent les comportements adaptés dans une société, ainsi que la constitution de soi en lien avec ces codes. L'éthique, la morale chez Foucault, correspond à : « la manière dont les individus sont appelés à se constituer comme sujet de conduite morale » (Foucault, 2001, p. 1377).

Cet exercice d'ascèse, ces pratiques de soi qui rendent possible la constitution morale et subjective du sujet, ne représentent aucunement la norme, mais plutôt des règles reflétant un idéal de conduite. Cette autodiscipline qui construit moralement le sujet, prend parfois origine dans des métiers où l'individu se forme et devient sujet de son « objet métier » qui représente « une forme de vie » ayant un style, une esthétique, ce que Foucault dénomme un « art d'existence ». Cet art de l'existence est un état philosophique, une attitude de questionnement qui interroge en continu le temps présent et, conséquemment, exige de repérer les conditions historiques qui font du sujet ce qu'il est, ce qu'il fait et ce qu'il pense.

Selon l'ascèse foucauldienne, le rapport de soi à soi repose sur une subjectivité « autoréflexive » que Foucault (2001, p. 1390) expose comme suit : « un éthos philosophique qu'on pourrait caractériser comme critique permanente de notre être historique ». Cette réflexion sur la déprise du sujet correspond, chez lui, à la méthodologie généalogique « comme enquête historique » (2001, p. 1392) permettant de nous reconnaître comme sujet de ce que nous faisons, disons et pensons. Cela passe par un refus de l'obéissance, de la domination des contingences historiques et par la constitution en soi d'un travail critique du sujet à travers les pratiques discursives, le politique, la gouvernementalité (le pouvoir) et l'éthique.

La méthode généalogique ouvre, par ce travail, cette ascèse, un espace de liberté où l'individu peut atténuer et, si possible, se libérer de la domination des autres, de l'assujettissement lié au rapport savoir-pouvoir constitutif du sujet dans les

dispositifs. La visée réaliste de la remise en question par la généalogie foucauldienne n'est pas d'instituer une société sans pouvoir, mais de contenir les rapports de domination tels qu'ils peuvent exister dans les entreprises. Foucault affirme qu'« il ne peut y avoir de société sans relation de pouvoir [...] [au sens] de déterminer la conduite des autres [...] mais de se donner des règles de droit, les techniques de gestion et ainsi la morale, l'éthos, la pratique de soi qui permettront dans ses jeux de pouvoir, de jouer avec le minimum possible de domination » (Foucault, 2001, p. 1546). Viser le minimum possible de domination d'un individu sur un autre individu nécessite de faire l'analyse critique de son ontologie dans le contexte sociohistorique (épistémologique, politique et moral).

Ontologie de nous-mêmes : Gouverne de soi, gouverne des autres

La question de fond chez Foucault porte sur « comment parvenir à la déprise de soi », soit à se déprendre de ce qui nous a fait comme sujet. Cette déprise de soi requiert l'introduction des notions de problématisation, de « jeux de vérité » et d'expérience.

L'ontologie critique de nous-mêmes traite des questions fondamentales pour tout sujet, soit : le détachement de certains rapports de domination; la compréhension de la conduite de soi et de la conduite envers les autres; la possibilité d'une meilleure autonomie de penser; et la volonté d'une quête de liberté. Toutes ces questions peuvent être réfléchies et considérées comme faisant partie de la constitution morale du sujet.

Comment le sujet peut-il se libérer des liens de domination des technologies de pouvoir qui pèsent sur lui? C'est la question que pose Foucault (2001, p. 1381-1399), en soulignant que la notion d'ontologie critique se rapporte d'abord aux questionnements, à la problématisation d'un « objet », aux problèmes que cela peut poser pour l'individu (objet-sexualité) ou pour la société (objet-folie), à une époque

donnée et dans une culture spécifique. La problématisation questionne les formes historiques des objets liés à différents ordres, soit la connaissance scientifique, politique ou morale, et interroge, surtout, les raisons pour lesquelles ces règles ou objets ont, à une certaine époque, fourni un certain type de références/solutions à certains types de problèmes. Cela implique pour Foucault de : « définir les conditions dans lesquelles l'être humain « problématise » ce qu'il est, ce qu'il fait et le monde dans lequel il vit » (Foucault, 2001, p. 1363-1364). La problématisation se traduit par une mise à distance des conditions qui ont fait naître l'« objet problématisé » pour le sujet, correspondant à un ensemble de pratiques discursives et non discursives qui procurent à l'individu une expérience singulière. Problématiser est un exercice de mise à distance, de critique de la pensée, qui exige de faire jouer la déprise de soi, de retracer les problématiques et d'instaurer une position critique en continu.

La déprise de soi est une quête de liberté, ce que Foucault définit comme suit : « la pensée, c'est la liberté par rapport à ce qu'on fait, le mouvement par lequel on s'en détache, on le constitue comme objet et on le réfléchit comme problème » (Foucault, 2001, p. 1416). Cette quête nécessite du sujet qu'il se détache de l'emprise des nombreux rapports de domination, et qu'il se « désassujettisse ». C'est la problématisation de sa propre expérience, sa conceptualisation et sa formulation comme objet pour la pensée qui amorcent le mouvement vers ce détachement : la déprise de soi.

Chez Foucault, pour qui « la pensée est un fait historique » (Foucault, 2001, p. 1488), la « déprise de soi » est l'affaiblissement des liens de domination qui s'exercent sur le sujet. Ce détachement requiert du sujet un travail de réflexion sur les rapports de savoir-pouvoir dans sa quête de liberté. L'analyse de la problématisation dans une quête de la liberté exige selon Foucault : « une ascèse, un exercice de soi dans la

pensée » (Foucault, 2001, p. 1362). La quête de la pensée devient possible par une recherche autoréflexive et par des pratiques de soi.

Le travail de déprise de soi nécessite de préciser le contexte en entreprise pour mieux saisir la problématique des abus des dirigeants dans l'exercice de diriger. Le dispositif-entreprise est une « organisation disciplinaire » détenant la légitimité de produire les discours officiels. N'est-ce pas l'objectif même, l'atteinte ultime, que de produire un discours capable de définir le vrai? Ce discours reflète la métaphore de « bocal » (Veyne, 2008, p. 48), dont on ne peut voir les parois et qui empêche de voir hors des limites, hors des frontières. C'est ainsi que le discours devient une arme pour la gouvernance managériale, capable d'affaiblir la pensée critique, de subjectiver les sujets jusqu'à en faire des adhérents volontaires aux attentes de l'entreprise. Cette emprise de la gouvernance managériale néolibérale sur le sujet permet de produire des discours qui, basés sur le rapport savoir-pouvoir, repoussent sans cesse les limites de l'emprise et envahissent jusqu'à la vie intérieure, la vie psychique des sujets. De plus, elle offre de multiples voies de disciplinarisation des comportements de l'individu, soit la normalisation, la surveillance, la gestion de performance, la reconnaissance ou l'acquisition d'un statut. Cette capacité d'emprise de la gouvernance managériale qui s'exerce tant par les voies externes que par l'embrigadement de la vie intérieure/psychique du sujet, soulève beaucoup d'inquiétudes quant à la capacité de l'individu de résister et de maintenir une autonomie de pensée. D'où la pertinence de cette réflexion sur l'ontologie critique de soi-même, les pratiques de soi, ainsi que sur la gouvernance de soi et des autres.

Toute expérience plonge le sujet dans des « jeux de vérité ». Le sujet peut alors agir sur lui-même, se définir, s'inventer, et peut agir sur le contexte politique, épistémologique dans lequel il évolue. Dans cette même expérience, le sujet va aussi subir, être objet de liens de domination provenant des discours et des pratiques du

contexte historique qui est le sien. Les jeux de vérité correspondent aux règles encadrant ce qu'un sujet peut dire de ce qui relève du vrai ou du faux dans un régime de vérité. Sortant d'une position strictement passive, le sujet devient lui-même actif, producteur d'une vérité sur lui-même. Les jeux de vérité ne concernent pas les questions relatives à la découverte des choses vraies. Ils concernent ce qu'un sujet peut dire de ce qui relève du vrai et du faux, à un moment historique précis, dans un régime de vérité donné. C'est l'interrelation des mouvements d'objectivation et de subjectivation du sujet, de leurs liens, de leur réciprocity, qui fait apparaître les « jeux de vérité ». Foucault précise ainsi la notion de jeux : « un ensemble de règles, de productions de la vérité » qui régissent à la fois la production de la vérité et de ce qui peut être dit et considéré comme vrai à une époque précise.

Faisant suite à la problématisation et aux jeux de vérité, la notion de l'expérience poursuit la réflexion de la déprise de soi. L'expérience, chez Foucault, c'est expérimenter ce que nous sommes, ce qui se vit dans le présent, dans notre modernité, à savoir, retracer, comprendre le processus de constitution historique à partir des discours, des pratiques, du rapport savoir-pouvoir, de la subjectivation, bref, de tout ce que le sujet vit. Revel poursuit la réflexion : « ce qui est non seulement notre passé, mais aussi notre présent, une expérience de notre modernité telle que nous en sortions transformés » (Revel, 2009, p. 54, citant un entretien de Foucault). Chez Foucault, toute expérience est constituée historiquement à partir des conditions qui ont permis de résoudre certains problèmes qui causaient un questionnement à une époque donnée.

Foucault définit les trois différents axes d'étude permettant de mettre en perspective les questions historiques et de parvenir à saisir l'expérience de la modernité : « la formation des savoirs qui se réfèrent à elle; les systèmes de pouvoir qui en règlent la pratique; et la forme dans laquelle les individus peuvent et doivent se reconnaître

comme sujet de cette sexualité [l'éthique]» (Foucault, 2001, p. 1359). Les trois axes d'analyse pour saisir l'expérience des dirigeants se rapportent donc au savoir (pratique discursive), à la gouvernementalité (pratique de pouvoir) et aux pratiques éthiques.

L'expérience se compose, d'une part, du rôle actif du sujet dans la constitution de sa subjectivité à partir des pratiques de soi, à savoir « la forme dans laquelle les individus peuvent et doivent se reconnaître » (*ibid.*, p. 1359), et de son rôle actif auprès du dispositif-entreprise. Et, d'autre part, du rôle passif subi, imposé par l'insertion du sujet dans un rapport savoir-pouvoir (lié à la formation des « savoirs » et au « système de pouvoir »). L'expérience du sujet dans la visée d'une déprise de lui-même est une quête de liberté. Pour Leclercq (2004, p. 81), la notion de jeu de vérité est ce « qui est tenu pour vrai. [...] [un système qui soit pénal, médical ou autre, exemple : prisonnier/« système pénal »] cela instaure une relation avec le sujet en tant qu'instance du vrai». Cette relation avec l'instance du vrai permet de retracer le processus historique généalogique lié à l'expérience ontologique de ce que nous sommes. « L'expérience » liée à l'étude de la problématisation de la sexualité par Foucault sert de modèle à l'analyse de « l'expérience » associée à la problématisation de la conduite des excès de la part des dirigeants.

La déprise de nous-mêmes consiste à se « désassujettir », à maîtriser ses passions, ses désirs, afin de ne plus être esclave de soi, à se doter d'une capacité à l'autodétermination, à s'engager dans une quête de liberté. Cette quête fait naître une approche, une philosophie de la gouvernance de soi, de la maîtrise de ses appétits égoïstes, de ses désirs, des abus du pouvoir, et construit des principes, des règles, des orientations de la gouverne de soi et de la gouverne des autres. Cette philosophie offre une conduite des autres et une forme de vie basée sur des dimensions éthiques présentes dans les discours et dans l'organisation.

Le rôle actif du sujet lié aux pratiques de soi/constitution morale du sujet (exposé auparavant) subjectivise le sujet. La constitution morale du sujet le constitue lui-même dans sa relation à lui, à lui-même et avec celle des autres. Cette constitution morale correspond chez Foucault à la gouverne de soi, comme maîtrise de ses appétits, indispensable pour une meilleure gouverne des autres. L'individu qui se dote de certaines règles de conduite, éthiques, peut par contre être mis à rude épreuve dans un contexte de gouvernementalité néolibérale (décrit auparavant). De nombreux exemples de dirigeants n'ont pu se gouverner. Le métier de diriger se transforme rapidement dans un usage abusif du pouvoir ou pécunier, dû à cette absence de maîtrise de ses appétits. Ce dernier cède « sous le poids » de l'excitation des désirs face à l'affaiblissement/anéantissement de ses règles de conduite.

1.3 Méthodologie

La méthodologie comprend quatre éléments inséparables : l'opérationnalisation des concepts (réflexivité, intériorité et gouvernementalité), le choix des cas étudiés (les dirigeants); la technique utilisée (la technique de l'entrevue en profondeur); et la méthode d'analyse (thématique). Dans une première section, nous présenterons d'abord diverses notions organisatrices du matériel et les grilles d'analyse générales des entrevues pour l'ensemble des articles. Ensuite, la méthodologie c'est-à-dire l'approche, le choix des candidats, la technique d'entrevue et la méthode d'analyse sera exposée pour chacun des articles.

Éléments méthodologiques généraux de la thèse

Les contacts établis avec chacun des dirigeants se sont faits par référencement dans la majorité des cas. Pour le dirigeant de l'article un, ce fut un professeur de HEC qui m'a introduit à ce dirigeant. Pour l'article deux, la connaissance des gestionnaires était liée à mon travail d'intervenant auprès de la haute direction de cette organisation. J'avais réalisé divers mandats de consultation en management. Pour l'article trois le premier dirigeant, Jacques Ricard, m'a été présenté par un professeur de HEC Montréal. Puis, ce même dirigeant m'a présenté au deuxième candidat intéressé. Le troisième candidat fut une référence d'un membre du conseil d'administration de l'organisation. Et la dernière candidate fut une prise de contact personnelle.

Le tableau un présente 8 cas d'étude de dirigeants dont le succès est reconnu par la communauté d'affaires. Un (1) homme pour le premier article; deux (2) hommes et une (1) femme et l'équipe de gestion impliquée auprès de la direction pour le

deuxième article; et deux (2) hommes ont été sélectionnés pour le 3^e article.⁷ En préparation à l'article trois, quatre dirigeants ont été rencontrés et étudiés, deux d'entre eux ont été retenus pour répondre aux exigences de la revue. Le tableau un met en perspective le nombre, mais également la qualité et le parcours des participants de cette étude.⁸

L'approche et la réalisation de l'entrevue représentent une dimension clé de la méthode tant dans l'approche clinique que celle foucauldienne. Le déroulement des rencontres, la manière d'entrer en relation de la part de l'intervieweur, la façon de poser des questions, l'enchaînement et le choix des questions participent tous et font une très grande différence dans la qualité du matériel. Du coup, cela permet de bâtir une relation de confiance, de maintenir une qualité de relation jusqu'à parvenir à créer une alliance de travail. Cette alliance s'enrichit et s'approfondit au fil des entrevues jusqu'à un engagement tacite de la part de l'interviewé dans la réalisation des entrevues. Cette alliance s'établit dans une asymétrie relationnelle où l'interviewé dit des choses sur un fond de connaissances implicites à savoir : « le sujet ne sait pas qu'il sait » que ce soit en raison d'« inconscient culturel » chez Foucault ou d'« inconscient psychanalytique » chez Freud. L'intervieweur reste attentif à ce qui se dit, mais demeure également à l'affût de ce qui peut être le non-dit, le non-verbal. L'entrevue se déroule dans un processus de travail, d'explicitation, d'élaboration dans un flot continu d'échange d'idées, de regards, d'émotions jusqu'à la « formation » d'une sorte de centre de la pensée du dirigeant, un fil conducteur du discours – d'une élaboration du « dit » pour parvenir à apprécier l'implicite culturel ou l'inconscient.

⁷ La majorité de ces participants avaient refusé à d'autres chercheurs ce type d'exercice. Ils acceptèrent de s'engager dans cette démarche de réflexion sur la base de l'expérience et de la proximité de l'intervieweur avec les organisations.

⁸ Cette démarche de recensement du matériel est déjà réalisée, de même qu'une rédaction d'une monographie (entre 20 à 25 pages) de leur narration, cette construction a posteriori de leur compréhension de l'exercice de gouvernance/leadership.

Ce travail d'élaboration est de parvenir à appréhender les différentes formes de subjectivité : réflexive (convictions, croyances, valeurs), psychanalytique (les fantasmes inconscients), ou foucauldienne (les relations savoir-pouvoir, les normes, les approches disciplinaires). Les subjectivités psychanalytiques et foucaaldiennes sont radicalement différentes et amènent des perspectives conceptuelles et méthodologiques tout aussi éloignées l'une de l'autre.

Dans l'objectif de bâtir une relation de confiance, la séquence des thèmes et des questions nécessite de porter attention dès le départ à la relation qui s'établit entre l'interviewer et l'interviewé et doit donc débiter sur des thèmes plutôt extérieurs et généraux, soit tout ce qui a rapport aux responsabilités d'affaires, les parties prenantes. Les entrevues subséquentes peuvent ensuite aborder des thèmes plus spécifiques tels que les valeurs, les rêves, la gouverne des personnes, ou les modes de direction pour appréhender la subjectivité de la personne. L'orchestration des thèmes et questions est guidée par la qualité de la relation, soit d'abord par l'ouverture de la personne et de son engagement lors des rencontres, et ensuite par la qualité et la profondeur de ce qu'elle dit, bref un ensemble de signes pour juger de l'état de la relation (expertises acquises en clinique). Tout au long des rencontres, les questions peuvent être posées de façon différente et à différents moments dans le but de valider, vérifier la cohérence et la véracité des propos de son discours, ce qu'il dit qu'il fait.

Les discours tels qu'expliqués auparavant représentent une interprétation de la part du dirigeant de son mode de direction et tel que présenté dans le cadre, une conception du discours comme « évènement ». L'hypothèse ici serait de considérer l'entrevue – son discours comme un enchaînement, une remémoration de ses

principaux évènements vécus par exemple, les échecs et les grands succès, en suivant une trajectoire et une ligne de pensée dans un tout cohérent appelé ici mode de direction. Cela amène le dirigeant à se remémorer les traces de ces évènements et d'en faire un tout cohérent dans sa pensée. C'est là certainement une des premières complexités de la compréhension des discours, mais encore beaucoup plus diffuse, invisible, ayant trait aux décisions/actions prises dans chacune des situations de gestion sous le poids des pressions subies, sous la pression du rapport savoir-pouvoir. Cet état de fait apporte une base de compréhension de la complexité du métier de diriger.

Le rapport du sujet-dirigeant avec le métier de diriger présente d'autres types de défis dans chacune des approches conceptuelles. L'analytique de la réflexivité procède par un retour sur l'action qui rencontre de nombreux défis par exemple ceux liés à la mémoire, aux connaissances implicites mêmes inconscientes, à l'occultation d'informations devenues trop familières, invisibles, ce qui a de grandes implications pour le retour sur l'action. Le regard psychanalytique se rapporte aux processus inconscients du sujet-dirigeant; processus qui ne sont pas accessibles par la conscience et qui ne permettent pas de saisir la part d'influence des processus inconscients sur ceux conscients et donc, sur le métier de dirigeant. Enfin dans la perspective foucauldienne, le rapport savoir-pouvoir est partie prenante, constitutive voire au fondement du rapport du sujet-dirigeant à son objet, le métier de diriger. Cela implique une multitude de rapports d'influence dans chaque situation de gestion toujours présente dans les milieux organisationnels.

La première étape d'analyse dénommée de compréhension – approfondissement va s'appliquer à l'article un et trois et dans une certaine mesure pour l'article deux. Cette étape consiste à faire émerger ce qui prédomine dans le discours, à mettre en

perspective la manière de penser, le mode de direction de chacun des dirigeants. Cette dernière se rapporte à « la culture de gestion » du dirigeant, comprenant des concepts de référence pour parler de son métier, le type de langage qu'il emploie, la logique de fond de son discours, que l'on va dénommer les catégories en usage. Du coup, cette culture de gestion permet d'appréhender les différentes formes de subjectivité qui diffèrent radicalement entre la psychanalyse et celle foucauldienne.

Le processus d'analyse du discours comprend deux étapes qui sont séquentielles et interdépendantes. D'abord, la première, celle de la compréhension – approfondissement des discours tels que mentionnés ci-haut, met en perspective les catégories en usage. Par la suite, en se basant sur ces catégories une grille spécifique des différents regards sera développée. Cette dernière vise à produire une analyse précise pour l'interprétation du matériel en fonction des approches conceptuelles. Rappelons que les différentes formes de subjectivité sont radicalement différentes entre réflexivité/intériorité et celle foucauldienne. Cette première étape commune correspond telle que mentionnée ci-haut aux catégories en usage et représente la base de compréhension nécessaire pour développer une grille spécifique aux différents regards.

Cette première grille présente (étape un) l'ensemble des catégories managériales (voir annexe 1) nécessaires pour comprendre l'exercice de diriger issu de la littérature en management et des bonnes pratiques reconnues dans le milieu de la gestion. Cette étape d'analyse du discours de ce qui est dit qu'ils font fait émerger la singularité du mode de direction. Cette singularité apparaît à travers des catégories qui sont bien documentées, présentées, dénommées ici les catégories en usage tandis que d'autres catégories ne sont pas ou peu présentes dans le discours même si lors des entrevues, les questions/thèmes adressent toutes les catégories de référence du métier de

diriger. Lors de l'entretien, l'interviewer n'exerçait aucune pression ou insistance pour combler les absences d'explications de la part du dirigeant. Cette façon de procéder vise à faire apparaître la singularité du mode de direction du dirigeant. Ces catégories donnent accès à la culture de gestion, on peut dire également à sa subjectivité (les différentes subjectivités présentes dans les approches conceptuelles). Cependant, cette absence d'explications du dirigeant de certaines catégories nécessitait de la part de l'interviewé d'identifier et d'approfondir de quelle manière le dirigeant compense l'absence d'une ou plusieurs catégories dans son travail de dirigeant puisque chacune de ces catégories est pertinente pour le métier.

Méthodologie de l'article un

La particularité de cet article consiste au côtoiement de deux méthodes, celle réflexive et celle clinique (tel que présenté dans le texte sur l'intériorité). Ces deux méthodes n'entrent pas en contradiction, bien au contraire elles sont en complémentarité. L'approche réflexive, rappelons-le, s'intéresse au retour sur l'action dans l'action et pour l'action. La démarche réflexive part de l'extériorité de l'action qui est visible – consciente pour évoluer par la suite vers des dimensions de plus en plus profondes de l'intériorité, de la pensée jusqu'à des éléments intrapsychiques. La méthode a trait à un questionnement, un analytique réflexif en boucle d'apprentissage jusqu'à l'intériorité. Les thèmes de l'entrevue sont déjà présentés dans la section précédente.

Le choix du candidat fut élaboré en collaboration avec un professeur de l'école des hautes études commerciales. Ce candidat a été choisi sur la base de sa réputation, de son succès reconnu par la communauté d'affaires. Ses succès semblaient incontestables selon le professeur de HEC qui m'a introduit à ce candidat par la connaissance qu'il avait de l'organisation et de son secteur d'activité. Le règne de ce dirigeant s'étend sur une période de quarante ans dans les tout débuts de la période de la Révolution tranquille. Ce dirigeant détenait une vaste expérience de son secteur d'activité du métier de dirigeant puisqu'il a été vingt ans directeur général et vingt ans comme président de l'entreprise. Les entrevues se sont déroulées quelques années avant sa retraite, on peut supposer que cette démarche pouvait représenter une sorte de testament de son parcours comme dirigeant.

Voici l'une des méthodes d'analyse en boucle aidant à comprendre comment les tenants de cette démarche visent à extraire du plus concret de l'expérience

consciente jusqu'à l'intériorité des personnes et de là, parvenir à interpréter/abstraire et intégrer certains apprentissages servant pour la nouvelle expérience. Voici les différentes étapes de questionnement de ce modèle en boucle :

- Décrire, expliciter l'expérience elle-même
- Expliciter l'implicite (à la fois les faits et la pensée)
- Interpréter/abstraire l'expérience
- Préparer la prochaine expérimentation

La grille commune d'analyse telle que présentée auparavant de compréhension – approfondissement met en perspective les catégories en usage, ce qui émerge des spécificités de l'approche, le « mode » de direction. De là, il devient possible de construire des grilles spécifiques dans le cas présent, celle liée à la réflexivité. Dans l'horizontalité de cette grille, le continuum part de l'extériorité vers l'intériorité qui sont des modes de direction typiques dans le milieu des affaires et documentés dans la littérature en management. Dans la verticalité, on retrouve ce qui prédomine dans le discours du dirigeant en identifiant les notions omniprésentes des catégories en usage du discours du dirigeant. Cela met en perspective son mode de direction, par exemple l'ensemble des notions ressorties du discours du dirigeant de l'article un présentent une forme de positivité exacerbée, une sorte de « monde » trop parfait, plutôt idéal.

Grille d'analyse : réflexivité/psychanalyse⁹ (tirée du discours du dirigeant de l'article un)

| Subjectivité/discours (Article un) | Extériorité (administrateur/gestionnaire) | Intériorité |
|---|--|-------------|
| Entrepreneurship | | |
| Imputabilité / talent | | |
| Culture / dynamisme | | |
| Ordre / désordre | | |
| Valeurs / principes (tirés de la religion catholique) | | |

Les notions de la verticalité issues des catégories en usage représentent par exemple les notions répétées prédominantes dans le discours du dirigeant de l'article un sur sa manière de comprendre le métier de dirigeant. Ces notions répétées très prédominantes, peut-être même « trop », pointent vers quelque chose d'autre, d'implicite, de caché, de latent. Cependant, lors de l'entrevue, un matériel inattendu, un rêve, plutôt un cauchemar très explicite et répétitif est révélateur de la vie psychique de ce dirigeant. Ces cauchemars révélaient véritablement sa vie intérieure et procuraient du sens aux notions manifestes (déjà mentionnées), « trop » prédominantes. La méthode clinique telle que présentée dans le cadre du texte sur l'intériorité ainsi que de l'analyse des notions présentes dans les catégories en usage prend le pas sur celles de la réflexivité et conduit à un travail d'interprétation psychanalytique. Brièvement, le cauchemar présente l'existence de « deux mondes », l'un où tout est détruit, brûlé, aride et l'autre un monde de toute puissance où tout est possible où l'individu se retrouve dans l'univers des planètes.

⁹ La grille psychanalytique est présentée dans le cadre théorique sur l'intériorité. Cette grille permet l'interprétation de ce qui est manifeste, de ce qui prédomine dans le discours pour rendre compte de ce qui est latent/caché.

Dans le cas du dirigeant de l'article un, les notions d'ordre, de discipline, de dynamisme prennent tout leur sens avec ce matériel inattendu des rêves très explicites rendant possible une interprétation de la vie intérieure de ce dirigeant (interprétation maniaco-dépressive validée par un clinicien psychanalyste). Les notions de dynamisme, d'entrepreneuriat, d'ordre et de discipline correspondaient à un combat intérieur sur fond de tendances dépressives. Antoine Porot (Manuel alphabétique de psychiatrie) expose ce qui suit sur la maniaco-dépression : « la tendance dépressive [...] [le déprimé est affamé de gratification pour satisfaire des besoins très narcissiques]. Il finit par introjecter l'objet dont il cherche l'amour [...] le moi est sans défense, le surmoi règne. L'accès maniaque [...] subitement le malade retrouve sa toute-puissance archaïque narcissique [en triomphant du surmoi] » (A. Porot, 1984, p. 407). Les dimensions manifestes du discours en dehors du rêve très explicite fournissent des indications significatives de l'affect dépressif de ce dirigeant. La très grande place accordée à la religion, le caractère très méticuleux, répétitif parlait malgré tout d'une certaine pauvreté de la vie fantasmatique, par exemple son discours ne reflétait que très peu de conflits potentiels entre les instances (voir explications dans le cadre psychanalytique). Dans le cas présent, cela montre l'influence indéniable de la vie psychique en rapport au métier de diriger tel que soutenu par l'école psychanalytique du leadership.

Méthodologie de l'article deux

L'article deux porte sur l'influence, non pas de la vie psychique du dirigeant, sur sa manière, son mode de direction, mais plutôt de l'influence d'un mode de direction sur la gouverne de collectifs humains. Dit autrement, c'est l'influence du mode de direction sur les autres, les groupes humains, qui est l'objet de cet article. L'étude s'intéresse en particulier à la question de la définition et de la mise en place et du respect de certaines limites, de la clarté des modes de fonctionnement bref, ce qui permet à un groupe de gagner en maturité requérant une capacité d'élaborer pour construire une base partagée de l'expérience vécue par le groupe. Pour se faire, la démarche porte sur les modes singuliers de relations, d'interactions, de discussions, de niveaux de langage présents dans le collectif bref, l'expérience partagée par le groupe.

Cette étude, de nature comparative, s'intéresse au mode de direction dans une entreprise brésilienne et une autre provenant du Québec. Les deux chercheurs participant à cette étude sont moi-même, enseignant HEC Montréal et pour l'autre, étudiant au doctorat HEC Montréal et professeur à l'UQAM. Les deux chercheurs de cette étude se sont entendus sur l'objet, l'approche, la méthode et les entrevues/les questions afin de pouvoir réaliser une étude comparative entre deux modes de direction dans deux entreprises.

La compréhension du métier de diriger requiert une étude de cas individuel de manière très approfondie et extensive. La méthode appropriée est clinique¹⁰

¹⁰ Clinique : définition : qui concerne le malade au lit; qui se fait au chevet du malade. « Observation, diagnostique clinique [...] ensemble de données obtenues par l'observation directe des malades. » Pris dans le *Petit Robert*, 1985, p. 326.

(présentée dans le texte sur l'intériorité) et répond aux exigences de l'objet d'étude ainsi que de la cohérence avec l'approche psychanalytique.

Cette méthode donne accès selon Grawitz « à la totalité des manifestations d'un être humain ou d'un groupe d'humains concrets, placés "en situation et en évolution" » (*op. cit.*, p. 356-357). Cette méthode permet l'observation directe, sans intermédiaire et à la totalité et à l'hétérogénéité des données soit : les rationalisations, l'affect, le rêve, le silence, le non-verbal, liés aux diverses manifestations humaines. Cette hétérogénéité rend compte de la totalité du fait humain et de l'accès aux faits particuliers, à la subjectivité de la personne. Les questions indirectes dans cette relation de face-à-face, d'observateurs directs, amènent une information indispensable liée à la subjectivité de l'interviewé grâce à la possibilité de ressentir et d'éprouver les affects du sujet de la part de l'interviewer. Cet éprouvé du chercheur, son écoute, son empathie, bref, la subjectivité du chercheur est selon Devereux est la donnée fondamentale celle de l'observation directe : « la subjectivité inhérente à toute observation [...] comme la voie royale vers une objectivité authentique plutôt que fictive. » Cette donnée fondamentale est phénoménologiquement décrite par Devereux (p. 414) comme étant « la réverbération – la perturbation que les paroles du patient déclenchent dans l'inconscient » du chercheur. Cette perspective de la donnée et cet outil conceptuel de « réverbération » font du chercheur un instrument de recherche.

L'approche des entrevues décrites dans l'article un et l'article deux offre une liberté à l'interviewer pour explorer de multiples facettes et d'approfondir ce qui est dit et à l'interviewé d'élaborer, d'associer et de se laisser guider par les affects. Le caractère non directif crée de la souplesse dans la relation soutenue par des questions indirectes atténuant les affects de rationalisation et amène le sujet à associer

davantage plutôt qu'à répondre à des questions. Ce travail d'élaboration produit une richesse et une hétérogénéité de données et évite dans une certaine mesure l'intellectualisation. Cette capacité d'associer de l'interviewé amène une production d'images, de scénarios fantasmatiques, des émotions et des affects. Du coup, cela amène le sujet à délaisser certaines résistances pour s'ouvrir davantage et de se laisser prendre par les affects.

L'approche s'appuie également sur plusieurs rencontres dans le but de développer une relation de confiance que l'on peut dénommer alliance de travail. Cette alliance de travail a trait à l'engagement de l'intervieweur à maintenir la mobilisation, l'intérêt de l'interviewé pour un travail soutenu d'élaboration et permet de dévoiler une part de sa subjectivité.

La grille d'entrevue (thèmes et questions, similaires dans les deux démarches) adresse tout autant l'expérience des personnes dans le groupe que celle du dirigeant ainsi que de son approche, son mode de direction (voir annexe 1).

Grille d'analyse : état de « maturité » du collectif

La présente grille d'analyse du deuxième article dans son horizontalité rend compte du mode de direction défini dans un continuum d'un leadership proactif – engagé, d'écoute proactive, de considération des personnes, de clarté des règles et des limites à faire respecter, de la clarté du mode de fonctionnement, de la qualité de la prise de décisions allant jusqu'à un leadership paradoxal plutôt passif, détaché, mais existant dans la réalité. Dans la verticalité, la grille présente les points de référence qui rendent possible une compréhension et une interprétation du matériel issu des catégories en usage, de ce qui prédomine dans le discours. L'interprétation de cette grille prend

appui, référence sur celle présentée dans le texte sur l'intériorité comme grille pour une interprétation psychanalytique du mode de direction.

Grille d'analyse : mode de direction d'un collectif humain

| Descriptions : données hétérogènes | Leader proactif – engagé | Leader passif - détaché |
|---|--------------------------|-------------------------|
| <p>Direction du groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche de direction - Clarté des aspects organisationnels (RR, objectifs/mandats, etc.) - Clarté des règles, des normes de fonctionnement - Prise de décisions (autoritaire vs consensus) - Gestion de conflits imposée vs en groupe | | |
| <p>Membres du groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation à soi et aux autres - Appréciation du leadership - Relations entre les membres - Ambiance/atmosphère du groupe | | |

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Interactions durant les rencontres - Niveau de langage - Présence/absence de conflits | | |
|---|--|--|

Le croisement du matériel entre l'horizontalité et la verticalité permet de déterminer non seulement le mode de direction, mais également d'apprécier la qualité et l'état des rapports entre les membres et leur maturité en tant que groupe. L'approche du leader engagé – proactif rend compte de ce qui est écrit dans les grandes lignes sur la fonction paternelle telle qu'expliquée dans le cadre. Dans sa version positive, cette fonction permet l'établissement de relations respectueuses, d'interactions constructives, bref globalement de vie de groupe ayant un potentiel d'épanouissement. Cette approche de leadership met en place non seulement de l'écoute, de la considération aux personnes, mais également les règles, les limites nécessaires pour que tout le groupe puisse « sublimer » leurs pulsions agressives et sexuelles, d'élaborer leurs représentations et être capables de construire une base d'expériences partagées. Le passage de la groupalité psychique individuelle à celle de la groupalité psychique groupale nécessite un niveau de maturité dans le fonctionnement du groupe. Cela signifie que le groupe est parvenu à bâtir des bases partagées que ce soient en termes de représentations, d'identifications, de fantasmes inconscients et conscients, un langage respectueux, des relations qui rendent possible la résolution de conflits de façon constructive, de la solidarité, de la collaboration entre les personnes et une vie de groupe ayant un potentiel d'épanouissement.

Méthodologie foucauldienne de l'article trois

La pensée de Foucault est un regard singulier, une lunette de lecture des sujets et des objets qui diffèrent des autres approches de cette thèse. Ce regard, surtout dans le cadre de cette étude, sa conception du sujet et de sa subjectivité détermine dans une large mesure la méthodologie. De fait, cette conception amène la question complexe de comment connaître un objet dans une époque précise et dans une culture spécifique.

La réflexion méthodologique foucauldienne débute par un bref rappel de la question de base de cette thèse, en particulier de l'article trois : qu'est-ce que le métier de diriger? À la question posée, tous les dirigeants interviewés dans le cadre de cette thèse nous ont parlé fondamentalement de ce qu'ils ont accompli, de ce qu'ils ont fait pour y parvenir. Parler du métier de diriger, c'est développer un fil cohérent de leçons retenues, des événements vécus dans le parcours, un « cimetière » des idées et des autres discours bref, un métissage formant sa pensée. Dans une large mesure, les leçons des « événements » sont des traces historiques devenues invisibles, mais encore agissantes dans sa pensée, en particulier les leçons tirées des crises, les succès, les échecs et la manière d'appréhender le métier.

L'arrière-scène intellectuelle recoupe divers concepts foucauldien : discours comme « événement », la gouvernementalité comme contexte, la conception du sujet et de sa subjectivité et de sa constitution morale, la gouverner de soi et des autres comme mode de direction et le rapport savoir-pouvoir comme fondements du rapport sujet-dirigeant et objet-métier de diriger fournissent un ensemble conceptuel, une grille pour analyser et interpréter les discours et également, de mieux connaître le métier de dirigeant. La première assise à élaborer a trait aux choix des candidats, à leur

représentativité, à leur légitimité pour parler de ce métier, ainsi que la justification du chercheur à en parler et à l'étudier.

Qui peut le mieux parler de ce métier de dirigeant dans une époque et culture précises? Pour y parvenir, rappelons succinctement que la conception de Foucault du sujet et de sa subjectivité détermine la méthodologie dans cette étude. Le sujet est le produit de l'Histoire, il est situé historiquement et culturellement. Cela signifie dans le cas présent que le métier de diriger ne s'exerce pas de la même façon à toutes les époques et même à l'intérieur d'une même culture. La question difficile que cela pose est comment parvenir à étudier le métier de diriger se situant dans des époques et une culture qui diffèrent. Dit autrement, de quelles manières pouvons-nous connaître le métier de diriger si le sujet n'est pas le même selon l'époque et la culture? De quelle manière pouvons-nous connaître le métier si l'individu subit un processus de subjectivation variant à différentes périodes qui diffèrent selon l'Histoire et la culture?

Foucault répond à ce questionnement dans son texte sur « Histoire critique de la pensée » (Foucault, 2001, p. 1451) :

la question est de déterminer ce que doit être le sujet, à quelles conditions il est soumis, quel statut il doit avoir, quelles positions il doit occuper dans le réel ou dans l'imaginaire, pour devenir sujet légitime de tel ou tel type de connaissance; bref, il s'agit de déterminer son mode de subjectivation.

La réponse donnée ici par Foucault, indique de quelle manière penser la légitimité d'un « type de connaissance », de choix de candidats, dans le cas qui nous occupe pour le métier de dirigeant. Ce type de connaissance correspond à un processus de subjectivation qui dans la conception de Foucault est située à une époque précise et dans une culture donnée. Le choix, la justification de ces choix des candidats doit

satisfaire aux critères ci-haut mentionnés c'est-à-dire au type de connaissance requis pour parler du métier de dirigeant en plus de préciser le statut et la position occupée.

Membres de l'élite économique québécoise (voir annexe 2), les quatre cas étudiés dont deux seulement ont été sélectionnés pour l'article trois (question d'espace pour la revue) se présentent comme suit : deux hommes entre 55 et 65 ans, tous francophones et occupant le poste de président d'entreprise lors des entrevues. Les hommes font tous état d'un parcours universitaire très ancré sur leur métier, faisant d'eux des experts dans leur domaine respectif. Tous ces candidats ont été choisis pour leur succès dans la direction de leur entreprise; succès qui était très connu et reconnu par la communauté d'affaires et faisant d'eux les leaders les plus en vue du Québec de l'époque. Les succès reconnus de ces entreprises, leurs réputations enviabiles étaient totalement attribuées au mode de direction de ces candidats. Leur position de président devenait, si je peux m'exprimer ainsi, non seulement de grands leaders reconnus et admirés, mais ils obtenaient un statut particulier, une classe à part dans la communauté d'affaires et pour le Québec entier. Le critère de succès des candidats entretenait une certaine ambition de dégager des spécificités de leur mode de direction dans le but de découvrir des façons de faire pouvant instruire le savoir du métier de dirigeant.

L'ensemble des dirigeants interviewés tels que mentionnés ci-haut ont vécu une même période historique du Québec soit celle de la Révolution tranquille. Cette période du développement économique au Québec par les francophones fut une des périodes des plus prospères pour la création d'entreprises dirigées par des francophones ainsi que du renforcement de l'économie dans son ensemble pour le Québec. L'ensemble des dirigeants interviewés sont des artisans actifs les plus en vue de cette période. Du coup, leur discours sur la place publique était très respecté,

écoutée et il aurait été très malvenu de contrer ce discours qui s'inscrivait dans la volonté culturelle, politique et sociale des Québécois.

L'introduction à chacun de ces dirigeants s'est faite sur une base de référencements. Le premier, dans l'ordre de réalisation, dénommé ici Jacques, m'a été introduit par un professeur de HEC Montréal. Ce même dirigeant m'a référé à un autre président sélectionné ayant obtenu autant de succès et de reconnaissance de ce métier de diriger. Le troisième candidat non sélectionné ici fut une référence d'un membre du conseil d'administration de l'organisation. La quatrième candidate fut une prise de contact personnel.

Ces derniers partagent des bases communes sur plusieurs questions se rapportant à l'économique que ce soit l'entrepreneurship, le nationalisme économique, la reprise en main de l'économie, la création de grandes entreprises francophones, l'engagement, la valorisation du travail, le devoir et l'abnégation de soi. Ces derniers partagent également des valeurs d'intégrité, de respect des autres, du devoir, du travail bien fait, de solidarité et d'authenticité présentes dans cette période au Québec.

Cet échantillonnage de dirigeants-artisans d'une même période est considéré ici comme représentatif d'une épistémé/dispositif de cette époque. La pertinence de considérer ces discours comme l'épistémé de l'époque est liée à une base partagée des discours de l'époque tant sociale qu'économique et du coup, faisant ressortir les dimensions éthiques partagées par ces dirigeants. Certaines règles éthiques étaient observables dans la classe dirigeante du Québec à cette époque telles que le devoir, la valorisation du travail, l'abnégation de soi, la discipline. Cette base partagée d'expériences communes de succès, le sens aigu du devoir et des responsabilités, de discipline de soi permettait de répertorier des façons de faire dans les modes de

direction relativement similaires en affaire et dans la gouverne des personnes, mais également d'une façon de se conduire en lien avec les codes sociaux de cette époque.

La réflexion de Bouchard sur la reconnaissance d'un statut épistémique pour les professionnels intervenants sert de base argumentaire pour soutenir le statut – la position et le type de connaissance du chercheur de cette étude. Le statut des professionnels intervenants des groupes étudiés par Bouchard représente une sorte d'équivalent de la pertinence du savoir professionnel du chercheur de l'étude. Ce dernier détient également, une double position de professionnels universitaires, de par ses études en management, de sept ans d'enseignement à l'université et comme professionnel intervenant depuis vingt-cinq ans. Durant ces vingt-cinq dernières années, l'accompagnement – intervention dénombre une grande diversité et multiplicité de situations de gestion dans différents types d'organisations et de secteurs d'activité. L'accompagnement s'est effectué auprès de nombreux gestionnaires à différents niveaux avec une très grande diversité de « modes » de direction de leaders jusqu'à gestionnaires/administrateurs conventionnels. De plus, l'expérience en tant que président fondateur d'un cabinet-conseil à succès et par la suite d'associé dans un grand cabinet-conseil ainsi que l'expérience de coaching auprès de trois dirigeants d'entreprises de très grande taille donne la mesure du savoir détenu du chercheur pour discuter du métier de dirigeant.

La technique d'entrevue telle qu'expliquée auparavant peut être conçue comme une forme d'« enquête » sur ce qu'ils disent qu'ils font, ce qu'ils pensent qu'ils font comme action, bref leurs réflexions sur leurs conduites. L'entrevue conduite comme enquête offre toute la liberté à la personne interviewée à élaborer sa pensée, mais pour l'interviewer de relancer sans cesse pour pouvoir saisir au-delà ce qu'il est dit. Du coup, le discours qu'il formule, qu'il construit de la réalité, l'enchaînement des

choses dites permet de repérer/identifier dans l'analyse la présence ou l'absence de règles prescriptives, des occurrences et des régularités.

Les entrevues de l'étape un est similaire à celle de l'article un exposé auparavant. Toutes les entrevues étaient enregistrées et retranscrites (écriture de monographies de vingt-cinq pages pour chacun des dirigeants) dans le but de bien colliger, de bien recueillir l'ensemble des données et surtout de bien capturer l'hétérogénéité de ces dernières. Le matériel provient de dix à douze heures d'entrevues, d'une heure et demie chacune, avec chacun des dirigeants.

Le matériel considéré par Foucault dans ses analyses sur le discours (2001, p. 1365) comprend plusieurs formes de documents, à savoir : « quant aux documents que j'utiliserais, ils seront pour la plupart des textes « prescriptifs », par-là je veux dire des textes qui, quelle que soit leur forme (discours, dialogue, traité, recueil de principes, etc.), ont pour objet principal de proposer des règles de conduite ». Selon Foucault, les différentes formes de documents sont au sens large prescriptifs, c'est-à-dire qu'ils présentent tous des règles de conduite, des conseils. Dans cette perspective, l'étude considère avec l'appui de Foucault que les discours sont considérés comme prescriptifs, comme énonciateurs de règles. D'ailleurs, Foucault (Revel, 2009, p. 36) conçoit le discours comme suit « l'ensemble des énoncés [...] une fonction normative et réglée qui met en œuvre des mécanismes d'organisation du réel. » Cette fonction normative et organisatrice du réel donne aux discours le pouvoir d'être prescriptif.

Certaines règles de discours de nature prescriptives de « rituel » tel qu'expliqué dans le texte sur le discours servent à limiter, à tout du moins « filtrer ceux qui peuvent entrer dans l'ordre du discours » (Foucault, 2001, p. 38-39). La règle de dire la vérité tel que relevé dans les énoncés d'un discours de dirigeant représente une prescription. Cette règle peut être utilisée par les acteurs dans leur rapport aux autres

sur la base du savoir-pouvoir et peut modifier substantiellement les rapports entre eux et servir des intérêts plutôt personnels. Ces règles déterminent une façon de faire pour entrer et demeurer dans l'ordre du discours. Du coup, cela devient une règle d'autant plus critique qu'elle s'exerce dans le dispositif entreprise et peut même pervertir les règles éthiques. Cette discussion sur le discours met en perspective ce qui doit être bien circonscrit dans l'analyse des catégories en usage tiré de la grille compréhension – approfondissement.

Les différentes étapes de l'analyse s'organisent comme suit : d'abord, l'analyse systématique des énoncés du discours, selon des catégories du management; ensuite, une identification du « prescriptif » (Wedl, 2007) de ce qui détermine la conduite, à savoir, les règles issues du prescriptif et éthique; et finalement, la mise en perspective des régularités et habitudes associées aux conduites en considérant l'analyse du rapport savoir-pouvoir inscrit dans le rapport sujet-dirigeant – objet-métier de diriger.

La grille foucauldienne comprend deux types de règles soit celles que l'on peut considérer comme prescriptives issues du discours qui modifient, restreignent l'accès de l'individu à l'ordre du discours et celle associée aux règles qu'un individu se dote comme guide dans sa conduite envers lui-même et celle des autres. Cette grille s'appuie sur celle de la première étape qui fait ressortir les catégories en usage, ce qui prédomine dans les discours des dirigeants dans le but d'appréhender leur subjectivité.

La détermination de la conduite éthique requiert la prise en compte tout autant des règles prescrites que celles éthiques parce que ces dernières peuvent influencer l'analyse de la conduite éthique des dirigeants. Par exemple, tel que discuté auparavant, une règle étiquetée dans un des discours des dirigeants mentionne « on doit tout dire, pas de secrets ». Cette règle peut engendrer chez les acteurs impliqués

dans la situation de gestion des réactions soit d'assujettissement à cette règle ou d'un usage pouvant susciter de la méfiance, de mettre de la pression toujours dans ce rapport savoir-pouvoir puisque chacun des acteurs détient un savoir sur la situation et une connaissance des mécanismes de pouvoir. Bref, cet exemple montre qu'une règle pouvant être connue comme pertinente à une saine gestion et éthique peut provoquer des rapports complexes entre les acteurs pouvant conduire certains acteurs hors de la conduite éthique.

Dans la verticalité de la grille, ces différentes règles liées au prescriptif issues du discours sont présentées avec celles éthiques émergeant du discours et ont pour objet principal de proposer des règles de conduite. Dans l'horizontalité, la complexité associée à la mise en application ou à l'usage des règles soutenues par une stratégie mobilise le rapport savoir-pouvoir, peut transformer et travestir toutes règles éthiques ou prescrites même si elle est reconnue comme étant une bonne pratique. Par exemple, la règle de tout dire, pourtant si évidente dans ce qu'elle peut apporter de positif, peut devenir un exercice de pouvoir les uns sur les autres pour les obliger à parler, à s'assujettir sur des questions délicates et même certaines, confidentielles. La règle prescrite peut devenir une « arme de pouvoir » dans les mains de quiconque faisant partie du cercle de direction dans une entreprise et en particulier pour celui qui dicte cette règle.

Le croisement de l'horizontalité avec la verticalité met en perspective la complexité du rapport sujet-objet, métier de diriger, où toutes les règles prescrites ou éthiques se retrouvent dans le rapport de savoir-pouvoir pouvant modifier l'objectif, la pertinence même de la règle bref, un détournement de la règle. Ce croisement contribue grandement à la compréhension de la complexité du métier de diriger et permet de mieux saisir les fondements de l'action. Le métier de diriger, en définitive,

ne repose aucunement sur des règles formelles, des procédures ou des théories qui risquent d'être récupérées et transformées. Cela met en perspective la nécessité d'un jugement éclairé dans la définition et l'application de certaines règles dans la réalité organisationnelle. C'est ce qui faisait dire à Freud qu'il existe trois métiers impossibles, celui de psychanalyste, celui de parent et celui de diriger.

Grille d'analyse de règles prescriptives et éthiques (non exhaustif)

| Catégories en usage : règles prescriptives et éthiques | Occurrences/régularités (quantité et qualité) | Analyse du rapport savoir-pouvoir |
|---|---|-----------------------------------|
| <p>Règles prescriptives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le dire vrai • Échange/débat d'idée • Partage d'informations (transparence)/décisions (pas de secrets) | | |
| <p>Règles éthiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support/entraide (relations supérieurs-subordonnés) • Cohérence acte/parole • Autonomie de pensée • Être exemplaire • Authenticité/intégrité | | |

L'analyse des règles prescrites et éthiques peut parfois se confondre et au final on peut les considérer toutes comme des règles éthiques puisqu'elles s'inscrivent dans la complexité des conduites, de la manière de se conduire et la manière de conduire les autres. L'analyse de ces dernières vise à faire ressortir la présence absence de ces règles ainsi que leur occurrence/régularité et ainsi elle fournit le matériel nécessaire à l'analyse et l'interprétation pour améliorer notre compréhension des modes de direction. La complexité qui s'introduit dans l'exercice du métier de par la présence constante du rapport savoir-pouvoir permet de mieux appréhender les modes de direction (rapports du sujet-dirigeant et de son objet, métier de diriger) en tant que fondement de l'action. Cette analytique de la gouvernementalité et de l'éthique sert à montrer l'importance de la gouvernance de soi pour une meilleure gouvernance des autres.

1.4 Présentation sommaire des articles

Article 1 : Chapitre 2 : Philosophie de gestion : les théories implicites d'un dirigeant (perspectives psychodynamique)

Le premier article se réfère à deux bases conceptuelles, d'abord, la réflexivité, puis l'intériorité. La première propose une véritable démarche pour être un bon dirigeant. Les convictions chrétiennes du sujet l'incitent à se questionner, à faire un retour constant sur son action et à réfléchir dans l'action, afin d'être fidèle à sa doctrine et d'incarner ses valeurs spirituelles. Ce travail de retour continu sur les gestes et actions posés représente une ascèse et permet au dirigeant d'élaborer une approche de perfectionnement continu. Le récit inattendu de certains rêves a donné accès à des faits psychiques très révélateurs, significatifs de sa vie intrapsychique. Ce matériel inattendu et sa mise en perspective, de même que l'interprétation des rêves, furent très pertinents pour comprendre son action dans l'exercice de diriger.

L'intériorité s'efforce de montrer l'influence de la vie psychique du dirigeant sur son exercice de direction. La base théorique repose sur un corpus classique de la psychanalyse freudienne et sur une notion proposée ici de « théories implicites ». Ces théories prennent racine dans l'inconscient, dans des expériences infantiles exigeantes, ainsi que dans l'histoire familiale. S'élaborant à partir de scénarios fantasmatiques plus ou moins achevés, elles filtrent, occultent, traduisent et interprètent la réalité. Ces théories implicites sélectionnent les théories en usage celles déjà éprouvées, explicites et pratiquées dans la résolution de la situation de gestion. L'article montre que, dans la constitution de la vie intérieure de ce dirigeant, son histoire familiale, ses professeurs et ses premiers patrons ont permis d'élaborer des idéaux, des relations d'objet et des identifications et contre-identifications sans conflit.

Ce dirigeant a été choisi sur la base de son succès de gestion, jugé incontestable du point de vue des experts de ce secteur et de la communauté d'affaires. Il a travaillé toute sa vie dans la même entreprise, comme PDG durant vingt ans et président du conseil d'administration, pour vingt ans également. La méthode de cueillette d'information repose sur des entrevues organisées sur des thèmes et des questions ouvertes recoupant l'ensemble des thèmes de la direction d'entreprise. Cette cueillette d'information a requis de quatorze à seize heures d'entrevues, à raison d'une heure et demie chacune.

Article 2. : Chapitre 3. Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises

L'article deux compare deux dirigeants Québec/Brésil (Robichaud-Davel, 2002) et porte sur la place et le rôle du dirigeant comme indispensables à la qualité du fonctionnement de la vie d'un groupe, à sa formation et à sa maturation en contexte organisationnel. L'angle d'étude ne traite pas ici de l'intériorité du dirigeant, mais de son action de diriger et, particulièrement, de sa capacité de se légitimer dans la gestion des personnes qu'il dirige. Ce rôle est éclairé par le concept psychanalytique de la « fonction paternelle » (Duparc, 2003), fonction qui rend possible la compréhension du rôle et de la place du dirigeant. Cette figure de « père protecteur » (Robichaud-Davel, 2002, p. 129) et de « figure paternelle » (*ibid.*, p. 137) se rapporte à la « fonction paternelle » (Duparc, 2003) mentionnée ci-haut, et éclaire la place et l'importance de cette fonction pour le développement d'une qualité de dynamique de groupe. Duparc (2003) expose différents rôles/obligations comme suit : « castrateur et gardien de lois [...] nourricier, éducateur [...] un peu maternel ». Le dirigeant, dans sa « fonction paternelle », doit assumer et jouer différentes facettes de cette fonction : être capable de poser des limites, d'asseoir sa légitimité/autorité, d'instaurer des règles de fonctionnement et, en même temps, être compréhensif et ouvert sans être naïf ou trop permissif.

Les travaux de Kaës (1992-1993) fournissent les bases de compréhension de la formation et de la maturation d'une dynamique de groupe. La groupalité psychique et la psyché groupale servent également de bases théoriques pour l'évolution de l'intrapsychique chez les membres du groupe vers l'intersubjectivité pour la formation et les processus inconscients du groupe. Deux niveaux doivent être bien distingués puisqu'ils représentent deux lieux psychiques, d'une part l'intrapsychique, présent à chacun des membres du groupe et d'autre part l'intersubjectif lié au fonctionnement de l'ensemble des membres du groupe en tant que groupe singulier. La groupalité psychique selon Kaës (1993, 1994) se rapporte à l'organisation de la vie psychique des sujets du groupe, elle est l'activité constitutive de la psyché groupale et de ses mécanismes de fonctionnement à savoir, d'associer, de dissocier, de lier, délier. Cet appareillage de la groupalité psychique se développe, se modalise selon les membres du groupe et s'élabore selon la singularité de l'expérience partagée du groupe : les exigences du travail, les limites, les règles, les résistances et les contraintes individuelles.

L'analyse comparative Québec/Brésil démontre une grande différence de vie et de climat d'équipe lorsqu'il existe un cadre et des règles clairement énoncées et appliquées. Cette comparaison fait ressortir de façon marquée l'importance de la « fonction paternelle », comme instance régulatrice, et de la groupalité psychique, comme instance transformatrice de la matière psychique, pour provoquer le passage du niveau intrapsychique au niveau intersubjectif.

Article 3. : Chapitre 4. : L'exemplarité comme fondement éthique de dirigeants à succès du Québec (article à venir)

Le troisième article, basé sur des études de cas, s'intéresse à la gouvernamentalité et, en particulier, à l'utilisation du pouvoir par les dirigeants. Leurs actions montrent-elles

un agir responsable, c'est-à-dire, exercent-ils leurs fonctions avec jugement et sagesse ou font-ils, au contraire, la démonstration d'abus de pouvoir et d'expression de désirs égoïstes? On peut formuler la question comme suit : pourquoi certains dirigeants ayant beaucoup de pouvoir l'utilisent-ils à bon escient, tout en assurant la pérennité de l'organisation et en gouvernant respectueusement les personnes? Dit autrement, est-ce que l'éthique peut constituer une voie pertinente pour endiguer les problématiques d'abus de pouvoir et développer une capacité de maîtrise de soi ouvrant sur une utilisation judicieuse du pouvoir dans la fonction de diriger en contexte organisationnel? Cet analytique, tout comme la réflexivité et l'intériorité, s'intéresse aux différents savoirs imbriqués dans l'action, soit, dans le cas présent, l'éthique.

La gouvernance managériale peut « conduire les conduites » à partir d'un enchevêtrement de mécanismes organisationnels (structures, stratégies) et de dispositifs disciplinaires fondés sur un rapport savoir-pouvoir autorisant une emprise de plus en plus prégnante sur les personnes. S'ajoute à cela le remplacement des technologies de pouvoir par des techniques de soi, impliquant une gestion de la personne par elle-même. Ces techniques de soi parviennent à façonner le sujet de l'intérieur, à le constituer gardien de ses propres attentes de performance en regard des exigences de performance de l'entreprise. Ces techniques relèvent de l'autodiscipline et peuvent, dans certains contextes, devenir tyranniques pour le sujet dans son rapport à lui-même. Ce dernier peut même en arriver à s'effacer devant la volonté d'atteindre les objectifs de performance de l'entreprise. Cela signifie donc que la gouvernance managériale détient un immense pouvoir sur le collectif, ce qui rend possible l'expression de désirs égoïstes et d'abus de pouvoir de tout genre.

Le pouvoir au cœur de la gouvernementalité managériale détient une capacité extraordinaire d'apprendre, de se renforcer et de se transformer sans perdre, sans

délaisser les caractéristiques propres de sa fonction de producteur, et d'ainsi accroître sans cesse sa capacité d'emprise.

L'abus du pouvoir est une réalité bien documentée par plusieurs chercheurs, dont Gaulejac (2005, 2006, 2011) et Dejours (2009). Les multiples voies de subjectivation, comme la surveillance, la normalisation et les discours, rendent possible l'emprise sur la vie psychique des personnes. Par cette emprise, l'entreprise amène l'individu à s'autodiscipliner, à devenir docile et à s'assujettir, dans un désir d'appartenir à la classe des performants. L'intensité et la ferveur de l'individu à s'autodiscipliner émanent de l'intériorisation des idéaux de l'entreprise, qui entrent en résonance avec les idéaux de l'individu et peuvent même entrer en relation avec l'idéal du moi. Cette emprise sur la réalité psychique du sujet peut devenir pathologique. Certains sujets vont jusqu'à désinvestir leur moi et à surévaluer les illusions de l'idéal du moi, ce qui appauvrit la symbolisation-subjectivation, crée de l'anxiété et provoque, dans certains cas, un effondrement identitaire, cause de grandes souffrances psychiques. Cette emprise sur la vie psychique du sujet, lorsque liée à la gouvernance managériale, offre toutes les possibilités d'abus et de non-maîtrise des désirs égoïstes.

L'éthique en affaires ne peut s'incarner dans le monde des entreprises sans une remise en question sérieuse des fondements de l'économie/finance et du pouvoir en management. Cette éthique relève d'une zone grise, une « zone » expérimentalement libre (Champeau 2016, p. 212), et ne peut, en aucun cas, être considérée comme l'égale des autres disciplines, dont celles de l'économie, de la finance et du management, tel que défendu par Coutelec (2014, 2016, 2018), Schmith (2016) et Dubuc (2019). La grande faiblesse de la vie des affaires est qu'elle n'a pas su concevoir un espace analytique lié à la notion de « responsabilité » (*ibid.*, p. 223), ce qui aurait constitué un atout pour l'éthique.

Comment atténuer, éviter cette problématique d'abus ? La proposition à l'étude est celle de la constitution morale du sujet chez Foucault. Cette constitution morale ou « l'expérience morale » se développe dans un rapport conscient de soi à soi, où le sujet se constitue une expérience morale et se subjective. Ce dernier se fixe un objectif, un idéal de conduite, ainsi que des pratiques pour y parvenir, et sur la base desquelles il se transforme en tant que sujet, faisant de sa vie un « art de l'existence ». L'approche foucauldienne des pratiques de soi vise à maîtriser les appétits égoïstes, les désirs et les abus du pouvoir, et construit des principes, des règles, des orientations de la gouverne de soi, ce qui rend possible une saine et judicieuse gouverne des autres.

Les cas étudiés font partie de l'élite économique québécoise et présentent les profils suivants : trois hommes entre 55 et 65 ans et une femme entre 45 et 50, tous francophones et occupant le poste de président-présidente d'entreprise lors des entrevues. À l'exception de la dirigeante C, les dirigeants A, B et D sont de la même génération et ont vécu la même trajectoire de développement social et économique du Québec. Bref, une expérience « partagée ». Le matériel provient de dix à douze heures d'entrevues d'une heure et demie, avec chacun des dirigeants.

La littérature sur le leadership accorde de plus en plus de place à l'éthique comme dimension clé du succès des dirigeants dans l'exercice de diriger. Selon Avolio et Gardner (2005); Brown et Harrison (2005), Liden, Wayne et Anderson (2008); Faye (2003); Lutehns et Avolio (2003), Cooper et Al (2005), Schyrs, et Riggio (2016), Former et Van Dyne (2010), Leavitt, Raynold, Barns, Schilpzan et Hannah (2012), l'éthique fait partie des dimensions et des savoirs clés pour exercer, avec crédibilité et légitimité, le métier de diriger. Ces auteurs définissent l'éthique comme conduite moralement appropriée, capacité de jugements moraux, conscience de soi, transparence,

adhésion à la spiritualité (au sens philosophique du terme) et exemplarité du comportement.

Chapitre 2. Philosophie de gestion : les théories implicites d'un dirigeant (perspectives psychodynamique)

Article 1:

En français : **Philosophie de gestion : les théories implicites d'un dirigeant (Perspective psychodynamique)**

En portugais : **Gestão, teorias implícitas e famílias : por uma perspectiva psicodinâmica**

Alain Robichaud

Département des études interdisciplinaires, Université de Montréal

Publié dans : *Organizações & Sociedade*, vol.7 no.18 Salvador mar./ago. 2000

NOTE : La présente mise en page respecte les normes de la revue

Résumé

Dans cet article, nous présentons les liens qui doivent être compris et élaborés entre la philosophie de gestion du dirigeant et ses processus inconscients. Le cadre théorique repose sur trois concepts de base: demande, contraintes et choix (variabilité des pratiques). L'étude de la variabilité des pratiques appelle d'autres concepts tels que les théories d'utilisation du leader. Notre contribution est de démontrer que ce concept (théories d'utilisation) omet certaines dimensions du sujet et que nous désignons comme: théorie implicite. En résumé, notre étude montre que toute personne, y compris un dirigeant, a des théories implicites et que celles-ci influencent grandement le développement de ses théories d'utilisation, théories qu'il utilise tous les jours dans l'action pour gouverner l'entreprise. L'étude de cas approfondie vise à soutenir cette contribution. La philosophie de gestion du dirigeant repose sur des idées, des concepts, des valeurs, des croyances et des convictions. Cependant, ces éléments sont organisés et structurés à différents niveaux, à savoir les éléments cognitifs, les idées et les concepts; éléments qui sont influencés par les dimensions émotionnelles. Cela est révélé par l'analyse en profondeur du cas d'un dirigeant. Dans cet article, nous analysons un cas qui montre la cohérence des idées / concepts de gestion et les liens avec l'histoire familiale du leader et sa vie inconsciente (théorie implicite).

Mots-clés

Théorie implicite; Leadership; Philosophie de gestion;

Abstract

In this paper we present the links that need to be understood and worked out between the management philosophy of the leader and his unconscious processes. The theoretical framework is built on three basic concepts: request, constraints and choice (variability of practices). The study of the variability of practices calls for other concepts such as the theories

of use of the leader. Our contribution is to demonstrate that this concept (theories of use) omits certain dimensions of the subject and which we designate: implicit theory. In short, our study shows that any person, including a leader, has implicit theories and that the latter greatly influence the development of its theories of use; theories which he uses every day in the action for the govern of the business. The in-depth case study aims at supporting this contribution. The management philosophy of the leader is built on ideas, concepts, values, beliefs and convictions. However, these elements are organized and structured at various levels, namely the cognitive elements, the ideas and the concepts; elements which are influenced by emotional dimensions. That is revealed through the in-depth analysis of a leader's case. In this article we analyze a case that shows the coherence of the management ideas/concepts and the links with the family history of the leader and his unconscious life (implicit theory).

Keywords

Implicit theory; Leadership; Management philosophy;

Abstrato

Neste trabalho, apresentamos as ligações que devemos compreender e elaborar entre a filosofia de gestão do dirigente e seus processos inconscientes. O quadro de referência teórico está montado sobre três conceitos básicos: demanda, restrições e escolha (variabilidade das práticas). O estudo da variabilidade das práticas pede outros conceitos, tais como o de teorias em uso do dirigente. Nossa contribuição é demonstrar que essa noção (teorias em uso) omite certas dimensões do sujeito que chamamos de teoria implícita. Em suma, nosso estudo mostra que qualquer pessoa, inclusive o líder, tem teorias implícitas e que estas influenciam muito na elaboração de suas teorias em uso; teorias que ele utiliza todos os dias na ação de direção dos negócios. O estudo de caso em profundidade visa dar apoio a essa contribuição. A filosofia de gestão dos dirigentes está baseada em idéias, noções, valores, crenças e convicções. Porém, o conjunto desses elementos está organizado e estruturado em diferentes níveis, a saber, os

elementos cognitivos, as idéias e noções; elementos que são influenciados por dimensões emocionais. Isso se revela pela análise em profundidade do caso de um dirigente. Neste artigo, analisaremos um caso que mostra a coerência no plano de idéias/conceitos de gestão e as conexões com a história familiar do dirigente e com sua vida inconsciente (teoria implícita).

Palavras-chave

Teoria implícita; Liderança; Filosofia de gestão

Esquisse des bases théoriques

Introduction

Je présenterai ici, à grands traits, les bases ou le cadre théorique — j'invite le lecteur à se référer à l'article « Place de l'acteur et pratique de direction : une perspective épistémologique » (Robichaud, 1993)¹¹ pour comprendre l'articulation du cadre théorique présenté dans ce texte — situant une analyse en profondeur d'un cas d'un dirigeant afin de dégager différentes dimensions incontournables dans l'étude des pratiques de gestion. On peut déjà annoncer succinctement un questionnement épistémologique en amont de cette réflexion, à savoir que l'on se situe davantage dans une logique du vivant — où l'adaptation, la survie est liée à une constellation de variables interagissant entre elles pour assurer la viabilité d'un modèle de pratique de gestion lié à un contexte donné : « tout comme l'organisme vivant qui survit et s'adapte à son existence en donnant au flux d'expérience des formes qu'il est en mesure de manipuler » (Pépin, 1994).

Tout dirigeant pratique dans un contexte particulier, et occupe une position spécifique dans l'entreprise. Cela lui donne un point de vue à partir duquel il interprète le contexte à différents niveaux de complexité. Que ce soit la culture du pays et/ou celle de son organisation, l'histoire de cette dernière, le secteur d'activité, l'organisation du travail et le processus décisionnel (répartition du pouvoir), le dirigeant doit maîtriser beaucoup de connaissances de son environnement externe et interne. Plus il maîtrise ses connaissances (économiques, politiques, culturelles), plus il peut agir en tant qu'expert de son environnement, c'est-à-dire les compétences stratégiques qui lui permettent de bien saisir les contraintes et les demandes parvenant de son environnement. Puis, évidemment, il est aussi nécessaire de posséder des connaissances techniques de son domaine d'activités se rapportant aux produits et aux services de son organisation, à savoir ces compétences techniques. Ces compétences stratégiques et

¹¹ Voir le chapitre quatre de cette thèse.

techniques lui procurent une capacité d'influencer, d'assumer un leadership et d'avoir une certaine marge de manoeuvre. Cette marge s'agrandit ou se rétrécit selon les choix du dirigeant.

Modèle théorique

Le modèle théorique (Stewart, 81,82,89,94) repose ici sur trois variables de base, de demande (travail à accomplir et critères de satisfaction) et de contraintes (l'ensemble des limitations à l'exercice de diriger) ce qui correspond aux éléments de similitude entre les pratiques. Du coup, une exigence incontournable pour le dirigeant est de faire des choix : c'est une question de survie, issus de ces demandes et des contraintes à assumer (troisième variable). C'est à cette phase que l'on retrouve la variabilité des pratiques de direction. Comme je l'ai mentionné dans un précédent texte, cette approche alternative (Stewart) dans l'étude des pratiques de direction se centre sur l'étude des cadres cognitifs ou des processus mentaux chez les praticiens. Tout en résolvant les faiblesses, contradiction des autres approches et en contribuant fortement par cette orientation, elle omet du même coup et occulte certaines dimensions de la personne. La personne dirigeante est un sujet affecté par de multiples situations en gestion. Nous y reviendrons.

Au modèle de Stewart, il me semble nécessaire d'ajouter la notion de contribution. Le dirigeant ne peut pas se soustraire à l'obligation d'être un contributeur à l'organisation qui ce soit en termes de rentabilité, de prestige, de dimensions culturelles ou autres, sa légitimité passe par quelque chose ne serait-ce qu'être une figure substitut du président ou du directeur. Bref les notions de demande, contraintes, choix et marge de manœuvre, de contribution posent les bases d'un modèle de recherche.

D'un point de vue empirique, il ne semble pas qu'il existe de difficultés à reconnaître la variabilité des pratiques de direction. Cette variabilité apparaît lors des choix du dirigeant. D'où la pertinence de l'étude des processus mentaux chez ce dernier. Cependant, cette étude doit prendre en compte le sujet, la personne présente dans l'exercice de ses responsabilités. Cette personne exerce une fonction, fait un travail qui a du sens pour elle. Le travail est un objet aussi investi que les personnes de notre vie affective et dans ce sens, le travail est un apport

considérable à notre santé psychique. Le travail est à la fois la voie de sublimation, d'élaboration de nos pensées et de notre insertion à la vie sociale.

Pour aborder cette question de la variabilité des pratiques, nous utiliserons les notions de théorie en usage (Watson, 1994), de savoirs pratiques. Ces concepts réintroduisent le contexte spécifique et l'idée de leur efficacité dans l'action et d'une sélection, d'un tri de ces théories dans l'expérience (i.e. confrontation avec la réalité) et nos connaissances. Les méthodes de sélection sont l'essai/erreur et l'observation.

Les théories sélectionnées dans l'action ont été éprouvées donc elles « marchent », elles donnent des résultats. D'une certaine façon, elles sauvent la vie professionnelle du dirigeant, elles lui permettent de faire des choix, de maintenir sa marge de manœuvre.

Cependant, le processus de sélection des théories en usage doit tenir compte de la dimension affective-inconsciente, il ne peut pas être que le résultat des processus cognitifs. Il nous est donc approprié d'introduire une autre notion soit celle des théories implicites. Ces théories issues de notre histoire familiale sont enfouies dans notre inconscient, et nous ont « sauvé la vie » d'une certaine façon. Elles correspondent à des expériences infantiles exigeantes. Pour pouvoir survivre psychiquement, nous nous sommes dotés de théories sur la sexualité, sur nos objets d'amour, sur nos idéaux, etc. « Elles demeurent ancrées en nous, elles sont viables, capables de nous sauver la vie à nouveau et supplantent toute autre théorie, qu'elle soit scientifique ou non » (Robichaud, 1998).

Ces théories en usage regroupent des connaissances tacites (au sens de Polyani, 1966) et des théories implicites (théories inconscientes). Ces théories traduisent la réalité, le filtre, voire même certains aspects difficilement acceptables, sont parfois occultes, bref, elles traduisent et interprètent la réalité dans laquelle nous nous retrouvons. Différents auteurs réfèrent à d'autres notions pour décrire ces théories implicites sans nécessairement rendre explicite et faire valoir les dimensions inconscientes. Giordan et Vecchi (1987) parlent de conception pré-scientifique.

Bachelard, de profil épistémologique, Senge (1991) de schémas mentaux, Schön (1994), de savoirs tacites; tous ces concepts mettent en perspective certains modèles d'interprétation de la réalité. Ils agissent et réorganisent les connaissances et traduisent la réalité dans le sens que l'on accorde à la notion de théorie implicite. Dans ce sens, nous les définissons ainsi : « Ces théories implicites, selon notre conception, correspondent pour une large part aux fantasmes inconscients; ces dernières sont de réelles théories sur le monde qui l'entoure. » (Robichaud, 1998).

Dans sa pratique, le dirigeant se dote de théories explicites pour toutes les questions de gestion que ce soit celle liée à l'orientation, l'organisation du travail ou de la mobilisation des personnes. Ce que l'on propose ici, c'est que toutes ces théories explicites sont influencées par les théories implicites. La traduction de la réalité relève du sujet, du particulier, ce qui constitue la variabilité des pratiques. Même si beaucoup de questions de gestion sont d'abord et avant tout techniques, objectives (p. ex. : financières, technologiques), il n'en demeure pas moins qu'au moment des choix, certaines dimensions liées au sujet vont primer. Que ce soit sa philosophie de gestion, sa manière de gérer les gens, son agenda (intérêts, ambitions personnelles) ou encore ses expériences. Toutes les questions relèvent, pour une bonne part, de la personne, de ses théories personnelles et participent activement au processus de sélection des théories en usage et viennent influencer ses choix.

Perspective épistémologique

Succinctement, la perspective épistémologique est ici constructiviste-dialectique où le dirigeant est producteur de connaissances, soit ses théories en usage qui le guident dans son action. Ainsi, on dépasse la dualité de l'action et de la connaissance présente dans nos conceptions de gestion, car elles sont intrinsèques à la pratique.

C'est dans l'interaction avec les différentes questions de son organisation que le dirigeant développe des savoirs pratiques. Le dirigeant apprend à diriger en dirigeant (Bouchiki, 1991).

Ces interactions génèrent des mouvements de centration/décentration, d'expérimentation et de réflexivité.

Attendu que les théories en usage permettent des succès, elles démontrent donc leur justesse dans l'action. Par contre, s'il y a un échec, elles déclenchent dans le meilleur des cas, un processus de déconstruction et de reconstruction. La défaillance de nos savoirs pratiques exige de revoir, de refaire un parcours.

L'échec dévoile où se loge le monde réel, où il se manifeste. Il rend possible l'apprentissage. Le dirigeant va survivre que s'il parvient à se doter de formes viables de connaissances, de savoirs pratiques qu'il va assimiler dans des théories. Ce savoir pratique va lui permettre de survivre, de réaliser ses projets, et d'assumer ses désirs.

Ces savoirs pratiques, d'un point de vue épistémologique ne sont pas dans une finalité de généralisation, de reproductivité ou encore une quelconque vérité scientifique, mais plutôt leur viabilité. Ces savoirs pratiques, de par leur viabilité, deviennent nos théories en usage qui sont sélectionnées au fil de nos expériences et elles sont constituées pour une large part de théories implicites, théories issues de notre histoire familiale, donc de notre vie psychique inconsciente. Quelques fondements à ce propos.

La vie inconsciente influe constamment sur l'existence de la personne et ce à l'insu de sa conscience. Deux phénomènes jouent un rôle majeur : l'un le déterminisme psychique qui a trait à des structures, des complexes, des fixations considérées comme déterminantes dans le développement, la vie et l'évolution du sujet a trait à l'idée centrale de la répétition dans notre vie, de notre vie psychique inconsciente, l'autre la continuité, se rapporte aux liens, aux rapports entre l'inconscient et le conscient psychique.

La conscience est sous l'emprise pour une large part de l'inconscient et celle-ci ne possède pas de moyens pour connaître, encore moins pour maîtriser l'inconscient. L'inconscient est

atemporel, c'est-à-dire que les expériences infantiles refoulées demeurent intactes et il se manifeste à travers toutes les expériences humaines ordinaires. Du coup, il réactualise la vie psychique et nos théories infantiles (théories implicites). Ces théories infantiles sont nos théories personnelles sur le monde environnant, à savoir des théories sexuelles et celles ayant trait aux figures parentales, les relations avec ces figures, les angoisses, et les conflits inscrits dans ces relations, les affects liés à ces figures. Ces théories, d'une certaine manière, nous ont sauvé la vie; elles ont permis une manière de s'adapter à notre état de dépendance et de crises profondes dans lesquels l'enfant est à ce moment-là.

La vie psychique inconsciente est marquée, influencée par l'histoire familiale, c'est-à-dire par les relations de la personne avec les figures parentales réelles. Cependant, la vie psychique inconsciente n'est pas que l'intériorisation de l'histoire familiale et des relations aux figures parentales. C'est aussi l'intériorisation des relations aux parents et à la fratrie, relations marquées par les pulsions (par exemple l'amour, la haine) de la personne, des mécanismes psychiques (p. ex. : la projection) et par des fantasmes (« théories » et scénarios) inconscients.

L'inconscient est dynamique, en ce sens que le conflit y est omniprésent. Le conflit resurgit constamment à travers nos expériences humaines ordinaires. Et pour complexifier la chose, le sujet est clivé, à savoir qu'il n'a pas accès au même moment à toute l'expérience inconsciente, par exemple, l'affect de tristesse peut être séparé de sa représentation inconsciente (la mère). Au plan conscient, cela peut rendre le sujet nostalgique dans ses relations amoureuses, sans qu'il puisse faire le lien.

Implications pour la gestion

En guise d'éléments importants, soulignons que :

- Le dirigeant est soumis à son histoire familiale et personnelle, à la part inconsciente de son être.

- Des motions inconscientes agissent à son insu et marquent ses pratiques de gestion
- Les théories en usage, implicites dérivent des fantasmes inconscients, des théories infantiles sur le monde. Dans l'action, elles peuvent prendre le pas sur les théories et savoirs formels, objectifs.
- Ce qui, au niveau manifeste ou de la gestion, semble être pure rationalité ou une rationalité acceptée et partagée socialement:
 - Est imprégné par l'inconscient ;
 - S'ancre dans des conflits, des forces contradictoires;
 - S'étaye sur des clivages et des mouvements qui s'opposent et s'affrontent chez le dirigeant.

Présentation d'un cas de dirigeant

Le cas étudié ici vise à ressortir les dimensions de la vie inconsciente du dirigeant, présentes et influençant ses pratiques de gestion. En terme de démarche, une présentation du contexte donnera l'ensemble des données descriptives de l'étude du cas, puis une analyse des différentes conceptions du dirigeant ayant trait aux pratiques de gestion (stratégies, organisation du travail, philosophie de gestion, ses principes/valeurs) et de mettre en perspective les éléments de fond de sa philosophie de gestion donnant une cohérence à sa pensée managériale, soit les théories en usage, finalement l'établissement des liens entre les éléments de fond de sa philosophie de gestion avec son histoire familiale et sa vie inconsciente, soit ses théories implicites. La finalité, nous le répétons, consiste à mettre en perspective, l'influence de la vie inconsciente du sujet dirigeant dans ses pratiques de gestion.

En guise de méthodologie, toutes les entrevues étaient non structurées et d'inspiration psychanalytique. L'interviewer poursuivait et poursuit une formation analytique. Ce dernier a réalisé plus de 16 heures d'entrevues avec le dirigeant et il a analysé l'ensemble du matériel dans une perspective clinique, à savoir de porter attention aux affects, images, rêves, silence et la parole du dirigeant. L'idée de départ était de recueillir le plus de données possibles sur la pensée managériale du dirigeant, d'aller au-delà du manifeste pour tendre vers l'intimité de sa pensée, voire même le latent. Nous avons réalisé une monographie, un récit de vie ou encore un témoignage (une réflexion méthodologique a été amorcée sur ce concept, mais n'est pas présentée ici) de ce dirigeant dans sa pratique.

Données descriptives

Le dirigeant que l'on appellera Jean, est actuellement âgé de soixante-sept (67) ans. Il fut successivement comptable, trésorier, directeur-général adjoint, ensuite directeur-général durant deux ans et finalement président durant dix-huit (18) ans dans la même institution financière. Jean a œuvré au-delà de quarante-et-un (41) ans dans cette organisation et a exercé des fonctions de direction en tant que macro-acteur pendant plus de vingt (20) ans.

Dans ce secteur d'activité, l'institution dirigée par Jean est devenue la plus importante organisation au Québec en quarante ans, et ce malgré un fort niveau de compétitivité.

Durant le règne de Jean, soit vingt ans (afin de conserver l'anonymat du dirigeant, les valeurs en chiffres réels ont été camouflées), la valeur des actifs a été multipliée par quarante, les revenus par vingt-trois et les bénéfices, très enviables, sont eux multipliés par tout près de cent. Comme on peut le deviner, la situation financière de l'institution était très solide. Au-delà de ces résultats chiffrés et objectifs, d'autres données qualitatives m'apparaissent tout aussi pertinentes. Retenons, par exemple, que le taux de roulement du personnel était le plus bas du secteur, que la direction générale (10 personnes: vice-présidents, directeur-général et président) présentait une moyenne de vingt-cinq ans de service dans cette institution. De plus, elle détenait une excellente réputation non seulement au point de vue de ses produits et de ses services, mais également au plan de la compétence de son personnel. Bien d'autres éléments auraient droit de citer, mais je m'en tiens à l'essentiel, à savoir les résultats financiers et quelques indices globaux sur la satisfaction des employés (qui sont au nombre de 800) et de la réputation de l'institution. D'un point de vue encore plus global, la communauté d'affaires du Québec considère aussi cette institution comme un des fleurons de notre « révolution tranquille ».

Comment parvenir à saisir ce genre de réussite? Le cheminement proposé consiste à retracer les singularités de la pratique de ce dirigeant, d'en élaborer les liens avec sa vie inconsciente. Comment s'expliquer une telle réussite non seulement au niveau financier, mais également au niveau de la satisfaction des employés dans cette institution? Un facteur explicatif prépondérant ne peut qu'être en rapport avec le management de cette organisation et de l'implication des personnes qui y œuvrent.

Exposé de sa pensée managériale

L'essence même de toute la pensée managériale de Jean repose sur l'idée de motivation, de dynamisme, d'innovation et de travail constant, bref de construction. Je vous exposerai sa pensée en demeurant le plus près des singularités de sa pratique et en recourant autant que possible à son langage, ses expressions. La présentation de sa pensée s'articulera autour des concepts fondamentaux du management, à savoir la direction, la planification et la structuration.

Une des particularités du discours de Jean réside dans le fait qu'il se situe davantage au niveau des principes, des valeurs et des convictions que des techniques. Pour Jean, de maintenir une

croissance des actifs et des profits constants et supérieurs au secteur, constituait un point d'ancrage qui marquait son style de direction. Jean refusait tout achat d'entreprise ou de fusion qui ne lui aurait pas permis d'assurer un développement sage, c'est-à-dire avec un profit à la fin de l'année. D'ailleurs, la croissance de cette organisation s'est faite sans achat d'entreprise, elle a été soutenue constamment par son propre dynamisme. Des valeurs encadraient cette « forme de rationalité ». Je nomme au passage les termes de développement sage, de prudence, de ténacité et de fermeté dans les objectifs à atteindre.

Toutefois, lorsque l'on y regarde de plus près, l'atteinte des résultats dans l'esprit de Jean devient plausible, réaliste, uniquement dans la mesure où les employés sont dynamiques. C'est d'ailleurs ce qui l'amène à maintes reprises à dire que le rôle principal du président consiste à motiver les employés. Cette place centrale de la motivation dans la direction d'entreprise prend une toute autre ampleur lorsqu'on considère que Jean se sentait plus dépendant de ses employés, qu'eux de lui. « Je le sentais et je le vivais ainsi » me répétait-il. En tant que président, il se considérait le premier responsable des résultats de l'entreprise. Il devenait par le fait même la première personne à être blâmée par le conseil d'administration lorsque l'entreprise montrait des signes de ralentissement ou de difficultés.

Puis, il dira: « Que puis-je faire dans une entreprise de huit cents employés si ces derniers ne m'écoutent pas, ne me suivent pas? Même si je travaille sans arrêt et même si je suis le plus intelligent de l'entreprise. Seul, je ne peux rien faire; le président est fini. Imaginez, me dit-il, si vous pouviez doubler l'efficacité de 800 employés, vous battriez toute la compétition ». Puis, il était convaincu que les employés dans l'opérationnalisation, sont aussi, sinon plus importants que la direction, car lorsque les personnes travaillant à l'opérationnalisation ne fonctionnent pas bien, la direction ne peut pas gérer. Comme il me le répétait: « Nous sommes tous dépendants les uns des autres dans une entreprise; il faut donc que l'on travaille ensemble, que l'on s'aime. C'est ainsi que l'on obtient du dynamisme ». Puis, il dira à maintes reprises: « Je veux une équipe dynamique ». Comment y parvient-il? Avant de répondre à cette question, d'après diverses sources pertinentes, il semblerait qu'effectivement une bonne part de l'héritage de son règne, outre une

situation financière solide, fut d'avoir développé une équipe dynamique. Or, dans sa pensée, quels éléments semblent favoriser la création d'une équipe dynamique?

Premièrement, sa pensée managériale est fortement empreinte d'une éthique chrétienne de respect, d'honnêteté, de justice, d'aide, etc. De sorte que ces valeurs ont permis l'établissement d'une solide relation de confiance entre les employés et la direction. Un président, selon Jean, devrait être capable de diriger dans une cage de verre, donc, de transparence, ce qui favorise fortement des liens de confiance.

Deuxièmement, un style de gestion que je qualifie d'humanisme. Pour Jean, l'attitude humaniste consiste à considérer l'autre, supérieur ou subordonné, comme un être riche en soi. Et, il poursuit en disant qu'il faut que les gens le ressentent. Cette attitude se manifestait partout où il lui était possible de discuter avec les employés (cafétéria, ascenseurs, etc.). D'échanger avec les employés et de prendre en considération leurs demandes, de répondre spontanément « oui » aux demandes d'aide des employés pour les mettre à l'aise et pour qu'ils se sentent supportés, de ne pas humilier les employés dans aucune circonstance, de ne pas constamment les réprimander, de ne pas agir autoritairement et être agréable avec eux et bien d'autres formes de contacts humains, Jean considérait toutes ses attentions comme du temps très bien investi. Les employés devenaient plus dynamiques, mais, dit-il : « Il faut être authentique, moi c'est mon tempérament. Puis, si on ne traite pas les employés humainement, eux aussi ne nous traiteront pas humainement. La conséquence étant que les employés feront le strict minimum et ils ne seront pas dynamiques ». Dans sa pensée, cette attitude signifie aussi être intègre, c'est-à-dire pas d'écart entre les paroles et les gestes, être accessible et être présent.

Une attitude de bon père de famille cohabitait aussi avec l'attitude humaniste, par exemple: agir comme mentor auprès de ses employés problèmes, ne pas congédier les gens sans motifs majeurs, être le « confesseur » de plusieurs employés, voire même surveiller les conduites des gens dans les « partys » et limiter les consommations d'alcool, bref, maintes attitudes d'un bon père de famille. Jean l'exprimait ouvertement: « J'ai souvent le sentiment d'être un bon père de famille ». Les dimensions de la pensée managériale dont je viens de vous entretenir ont trait au gouvernement des personnes et, plus précisément, aux principes qui encadrent la relation

employés-direction. Une relation qui, dans la pensée managériale de Jean, se veut propice au développement d'un esprit de dynamisme.

Dans cette même perspective, Jean conçoit sa tâche de président semblable à celle de l'entrepreneur et du « leader ». Cette manière de concevoir sa tâche qualifie assez justement sa pratique de direction. D'abord, selon lui, « l'entrepreneur est une personne qui possède la motivation nécessaire à la réalisation de nouvelles choses ». Puis, il ajoute: «¹¹ faut que tu sois motivé pour motiver les autres, car même si je possède toutes les qualités du monde, seul je n'irais pas loin dans une entreprise de huit cents employés ». Ensuite, les « leaders », ce sont des personnes, dit-il, « qui apportent des idées nouvelles et qui poussent sans cesse pour faire avancer les projets ». Autant les entrepreneurs que les « leaders » sont, par définition, des personnes dynamiques; elles recherchent l'innovation et elles ne supportent pas la routine. « Puis, ajoute-t-il, si on veut bâtir, il faut entreprendre, sinon on devient seulement un administrateur, car gérer ce qui existe ce n'est pas être entrepreneur, il faut constamment avoir des projets en évolution et prendre des risques pour faire avancer l'entreprise ». Sa conception de la tâche de président repose ainsi sur la logique d'entreprendre, d'innover, d'évoluer constamment afin de créer du dynamisme.

L'activité de réflexion chez Jean est synonyme de recherche de nouveaux projets. C'est ainsi que toute l'organisation deviendra dynamique et dépassera les compétiteurs.

Une autre activité prégnante dans la pratique de Jean a trait à la prise de parole qu'il affectionne tout particulièrement. Cependant, pour lui, toute communication aux employés devait porter un message qui les rejoigne et les sensibilise à un aspect ou l'autre de la vie de l'organisation. Durant ses rencontres, si un employé suggérait une idée meilleure que la sienne, il abondait dans son sens. Cette attitude, me dit-il, « crée une équipe dynamique et ça développe des relations fantastiques ».

De nombreuses habiletés lui semblaient essentielles pour remplir sa tâche de président. Savoir écouter, être attentif, affable et honnête représentaient celles qui favorisaient l'établissement d'une relation de confiance. Pouvoir s'émerveiller devant le travail des employés et susciter ainsi

de l'émerveillement chez eux, ce qui serait propice à les stimuler; être perspicace afin de profiter des opportunités qui se présentent; devenir astucieux, ce qui veut dire pour Jean de prendre les meilleurs moyens pour accomplir la tâche avec le plus de ruse possible; demeurer ferme dans la direction des personnes et dans l'atteinte des objectifs, la fermeté est une qualité aussi importante que l'humanisme; recruter des personnes intelligentes avec de l'imagination dans le but de bénéficier de leurs idées; toutes ces habiletés vécues par le président devenaient aussi une valeur de l'organisation. On peut remarquer que la plupart de ces habiletés sont orientées essentiellement vers le développement de l'entreprise.

Le style de direction de Jean axé sur l'humanisme et le dynamisme rejoint, et se conjugue avec sa vision audacieuse de l'institution. Préalablement à la vision ou à la planification, la mission joue un rôle significatif dans l'esprit d'équipe. Cette dernière était formulée de manière précise et représentative des activités et des grands objectifs que devait poursuivre l'institution. Toutefois, la valeur de la mission devint très chargée de sens, car Jean la considérait comme la bible des employés. Il l'exprimait de la manière suivante: « Tout travail, tout acte de l'être humain, tout acte des huit cents employés doit être orienté et faire référence à la bible de base, soit la mission de l'institution ». Cette définition de la mission devenait un point de ralliement, un élément de partage. D'autant plus que cette métaphore fait référence aux textes sacrés, qui fournissent les explications relatives à nos origines et qui demeurent une source d'inspiration pour tout chrétien. L'évocation est d'autant plus significative que Jean pratique assidûment la religion catholique. De plus, les textes bibliques et, dans le cas présent, par association métaphorique, la mission représente un idéal à atteindre, donc nécessairement un travail à long terme.

La vision de Jean est que son institution devienne le modèle du secteur, une étoile brillante. Cette vision correspond à un travail constant d'amélioration, une sorte d'idéal à poursuivre. Cette vision à long terme transcende toute l'activité de l'institution. Par exemple, Jean insistait pour que l'on développe des produits innovateurs avec une perspective à long terme répondant aux besoins de la clientèle. La vente s'effectue elle aussi sur la base d'une relation à long terme avec des prix compétitifs, tout en maintenant une excellente qualité de service. Cette perspective à long terme, qui sous-tend toute la vision, le style de direction et qui se traduit dans les activités même de

l'organisation, s'inscrit totalement dans la théorie de l'évolution de l'institution de Jean. D'abord un évolutionniste, me dit-il, « c'est une personne qui marche avec assurance tout le temps, qui voit devant lui et qui s'efforce constamment d'évoluer, pas de 'saut' ». Dans cette théorie, chaque entreprise possède une capacité de développement propre qu'on ne peut pas accélérer sans risque. Cette théorie évolutionniste est cohérente avec sa théorie des organisations qui peut être exposée comme suit: d'abord, ce sont les individus qui marquent les organisations, ensuite les organisations évoluent en fonction des individus qui y œuvrent, finalement, les organisations sont fortes en autant que les individus qui y travaillent soient forts. Une organisation, dit-il, « c'est vivant ». Elle se transforme, se modifie avec l'évolution des individus qui y entrent et qui quittent l'institution. Il opposera l'évolutionniste au révolutionnaire. Ce dernier est celui qui achète des entreprises, qui fusionne pour prendre de l'expansion. Dans son institution, Jean maintient plutôt un taux de croissance élevé, qu'il s'assure d'obtenir par le dynamisme de son équipe. Il est persuadé que les difficultés d'intégration des « cultures » d'entreprise nécessitent plus d'effort que d'assurer sa propre croissance, du moins dans son secteur au Québec.

Concomitant à ces théories d'évolution et d'organisation, tous les efforts mis au développement d'une équipe dynamique avec des valeurs et des principes impliquent forcément une notion de temps. D'autant plus que l'on fait référence ici à une culture caractérisée par un certain humanisme et paternalisme.

Ayant un aperçu du style de direction de Jean et de sa vision d'entreprise, de quelle manière maintenant conçoit-il la structuration? Son principe premier à la base de la structuration se rapporte à l'idée d'utiliser les talents des individus. Du coup, la division du travail n'est plus simplement technique et liée à l'activité, mais tient aussi compte des talents des personnes. On peut établir un lien entre le fait qu'il recherche des individus imaginatifs, intelligents et sa théorie de l'organisation. Comme quoi, si on engage les meilleures personnes et que l'on utilise leurs talents, alors l'équipe sera forte. Pour y parvenir, il développe un organigramme, qu'il dit, à « l'encre » représentant le schéma théorique, c'est-à-dire celui qui serait l'idéal et un organigramme « au plomb » correspondant à la réalité, c'est-à-dire celui avec lequel on gère l'entreprise, qui tient compte des talents des individus et intègre constamment les activités et les projets nouveaux en

s'adaptant aux changements d'individus. D'après sa conception, «il est préférable que les individus fonctionnent bien dans un mauvais organigramme théorique plutôt qu'ils fonctionnent mal dans un bon organigramme ».

Cette étape accomplie, on attribue à l'employé une définition précise des responsabilités avec une délégation d'autorité réelle sur toutes les décisions relevant de sa tâche. La délégation d'autorité réelle signifie que la personne se sent constamment appuyée et libre de prendre ses décisions. Corollairement à cette délégation d'autorité, un respect sans faille de la ligne hiérarchique donne l'opportunité à tout le monde d'être de vrais patrons et de penser. Puis, dit-il, «la personne qui se sent réellement patron, elle est satisfaite, de bonne humeur et dynamique ».

Gardons à l'esprit, que patron est synonyme pour Jean d'entrepreneur et de « leader ». Dans cette même ligne de pensée, il va s'insurger contre toute forme d'esclavage et de domination.

De plus, Jean opte pour une structure par produits avec des personnes responsables totalement de la ligne de produits, à savoir le développement des produits et l'atteinte des objectifs et des profits. En support à ses vice-présidents, les personnes ressources, soit la technostucture, doivent, dans l'esprit de Jean, offrir les services avec autant de professionnalisme que les firmes spécialisées externes.

Chaque personne possède une description de tâche précise de sorte qu'il connaît exactement toutes ses responsabilités. L'autorité est située le plus près possible de l'action. Cependant, autant l'organigramme que les descriptions de tâches s'écrivent au plomb afin de pouvoir s'adapter constamment aux changements.

La prise de décision relève toujours d'un individu, jamais d'un comité. Jean encourage fortement la consultation, mais la décision n'est jamais prise en comité. Cette approche décrite, qu'il appelle « responsabilisation », offre l'opportunité à toute personne d'exercer ses talents, avec toute l'autorité nécessaire dans le cadre des responsabilités qu'il assume. Ce qui amène Jean à dire que tout le monde devient réellement des patrons. Puis, ces derniers ont même la possibilité d'être des entrepreneurs. Ce qui, selon lui, crée beaucoup de dynamisme. La structuration dans l'esprit de ce dirigeant, représente un moyen d'offrir un encadrement où tout le monde peut s'épanouir.

Or, sa théorie du sujet est que chaque personne a une richesse, il faut donc que tout le monde s'épanouisse selon sa personnalité.

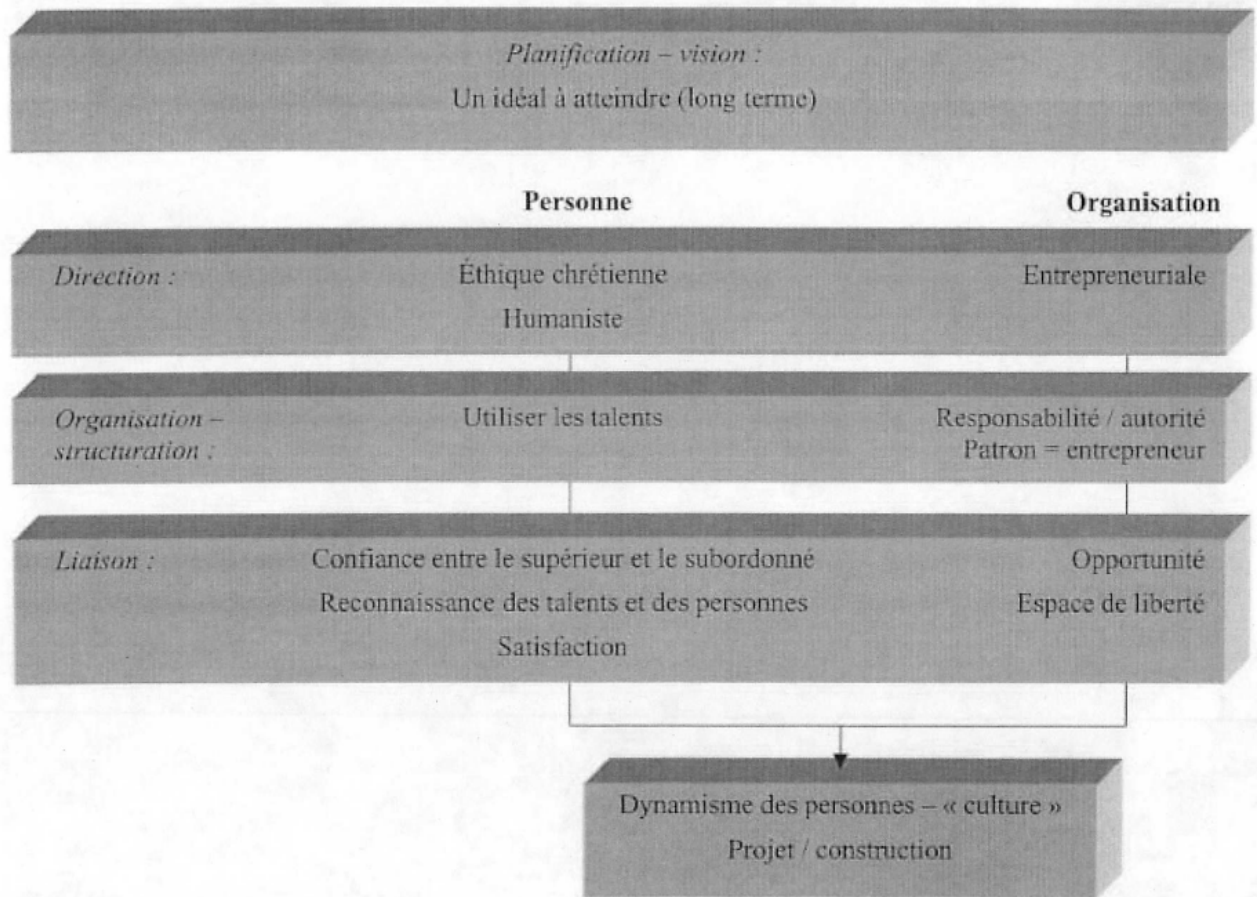
Cet épanouissement, selon Jean, doit se réaliser dans le respect de l'autre, une saine compétition vis-à-vis soi-même et non au détriment de ses collègues. Il réprimandait sévèrement ceux qui tentaient d'obtenir des promotions au détriment de leurs collègues.

À un niveau supérieur de cette articulation sur les concepts fondamentaux de direction, planification et structuration, le principe d'ordre encadre et régit toute la pensée managériale de Jean.

Lorsque les choses se déroulent dans l'ordre, Jean en ressent du plaisir, et est heureux tandis que dans le désordre, il est malheureux. Le désordre mène au fiasco. Puis, il renforce en disant, « les humains sont naturellement faits pour être dans l'ordre ». Or, si on analyse, par exemple, son mode de structuration, l'ordre y est prégnant. Également, dans son style de direction, les valeurs, les principes, les habiletés telle la fermeté, etc., sont tous des éléments contribuant à leur manière à maintenir de l'ordre. Par exemple, lors d'un discours, il dira : « Je leur adresse un message pour les rendre responsables; cela va dans le sens de maintenir l'ordre et les employés aiment se faire parler d'ordre, puis, lorsque l'on vit dans l'ordre, tout le monde travaille ensemble pour le même objectif, c'est une force extraordinaire ».

Il ressort du modèle de pratique de direction de Jean une articulation cohérente et précise entre son style de direction humaniste et entrepreneuriale, une vision de l'organisation stimulante en termes de défi et une structuration basée sur la responsabilisation et l'entrepreneurship. Cette articulation singulière, propre à Jean, n'est compréhensible que dans son tout, soit son modèle de pratique de direction; modèle qui est résolument tourné vers l'initiative, le dynamisme et la construction.

Figure 1. – Modèle de pratique de direction de Jean



Éléments de son histoire familiale (voir schéma)

Jean a une représentation consciente très positive de ses parents, il les décrit comme un « couple remarquable », tant au niveau humain qu'intellectuel. Il les considère comme des exemples qui sont admirés et respectés des autres. Ils sont très religieux (catholique) et les décrit comme étant ouverts sur le monde, impliqués socialement (associations, œuvres). Le climat familial général est décrit comme étant sans conflit que ce soit dans sa relation, entre les figures parentales ou encore dans la fratrie.

Le père était gérant d'une institution financière, « bon administrateur », dit-il. Il le dépeint comme sévère, réservé, timide et bon chrétien, ayant des valeurs d'intégrité et un grand respect des valeurs morales.

À sa mort, Jean a 23 ans, il est l'aîné des garçons et le père lui demande d'être comme « un père, un chef de famille » auprès de sa mère. Jean obtient ainsi, avec la légitimité du père, le droit de le remplacer, c'est-à-dire, de prendre son rôle auprès de sa mère et de la fratrie. Après le décès du père, Jean ressent de la culpabilité, jugeant qu'il avait manqué de reconnaissance, il se sent très ingrat.

Tout comme le père, la mère, avant de se marier, avait œuvré dans une institution financière. La mère est dépeinte comme une personne généreuse, aimable, enthousiaste, une personne « exemplaire » - « une sainte » comme la « sainte-Vierge ou le Christ ». Elle était impliquée dans différentes associations, activités sociales et de bénévolat. Selon son fils Jean, elle détenait de bonnes habilités interpersonnelles et de communication; elle pouvait bien s'exprimer en public. Jean, se sentant plus près de sa mère que de son père, croit qu'il a le tempérament de sa mère.

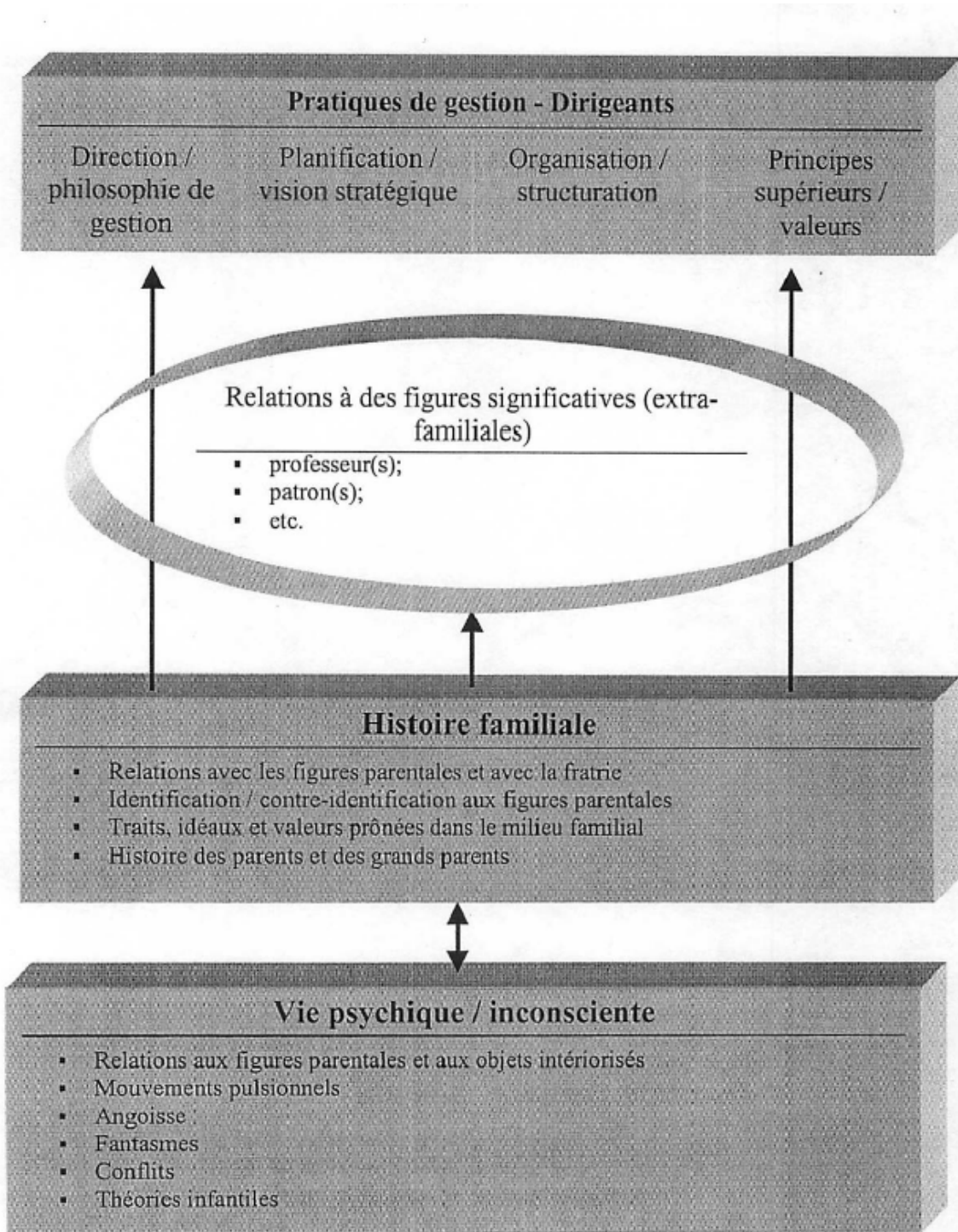
Les figures parentales lui ont transmis des idéaux d'humanisme, une éthique et la ferveur chrétienne, mais aussi, des valeurs d'altruisme, un désir de rendre service aux autres et bien d'autres valeurs telles l'intégrité, le respect. Jean a pris certains traits, habiletés telles que l'entregent, la facilité à s'exprimer, une capacité à motiver les autres et à susciter l'enthousiasme.

En sus de son histoire familiale, les autres personnes significatives de sa vie, en particulier ses professeurs, semblent avoir renforcé, consolidé les acquis de sa vie familiale.

Entre autres, ces derniers étaient des religieux (frères, pères) donc ayant une grande morale chrétienne, dotés d'une forte personnalité (comme la mère) et d'une grande force de travail (père et mère). Il éprouve une très grande reconnaissance à leur égard. Ces professeurs lui ont transmis une « ouverture sur le monde, lui ont ouvert des horizons, donné des conseils » sur le plan professionnel et personnel. Ils ont renforcé l'intérêt pour la comptabilité, Jean effectuait la tenue de livres au collège. Jean a aussi pratiqué l'art oratoire, a une bonne capacité à s'exprimer en public et il a pratiqué le théâtre.

Comme nous pouvons l'interpréter, ses expériences avec ses professeurs sont venues prendre le relais de ses acquis familiaux, son éthique chrétienne, son goût pour les affaires et la comptabilité, « son ouverture sur le monde », son humanisme et son désir de s'impliquer socialement dans différentes causes (faire comme la mère : activités sociales, sportives, œuvres de charité, conseils d'administration, etc., mais aussi la force de travail, l'enthousiasme et les habiletés de communication).

Figure 2. – Pratiques de gestion et histoire familiale des dirigeants



Histoire familiale et vie psychique inconsciente

L'interprétation clinique du matériel consiste à établir des liens de l'histoire familiale et du développement de la vie psychique de Jean. Nous pouvons comprendre à travers le matériel que sa mère représente la figure forte idéalisée; concrètement, c'est de la mère qu'il tiendrait la plupart de ses habiletés de dirigeant. Il se sent près du tempérament de la mère. Vis-à-vis du père, c'est plutôt une contre-identification, le père semble être représenté (inconsciemment) comme une figure faible, sans grande envergure et cela malgré les propos sur les mérites de son père. Le père est davantage un administrateur et non pas un entrepreneur, un leader. Le père est associé aux valeurs morales de la religion catholique (charité, amour des prochains et humilité) et au respect de ces valeurs. Or Jean formule des critiques sur ces valeurs, jugeant qu'elles dévalorisent le développement de personnalités d'envergure et qu'elles entrent en contradiction avec des valeurs propices au succès dans les affaires (esprit de travail, acharnement à la tâche).

Cette critique voilée vis-à-vis du père et le peu d'intérêt porté au père dans son discours indique une dévalorisation, au plan inconscient, de la figure paternelle (D'ailleurs, il a déjà été bien démontré que les entrepreneurs ont une image plutôt négative du père).

Dans cette brève analyse des figures parentales, on peut repérer le travail de mécanisme de défense important : le clivage et l'idéalisation de la mère (une « sainte »), le couple parental (« des exemples) et de la fratrie (absence de conflit); clivage et idéalisation (amour, administration, etc.) qui semblent voiler, à un niveau latent, une colère et une agressivité contre les figures parentales et notamment contre le père

Mise en relation de sa vie inconsciente et de sa pensée managériale

Maintenant, compte tenu des limites de d'espaces, je vous présenterai uniquement l'interprétation sans ramener tout le matériel nécessaire et sous-jacent à ce travail. L'effort de liaison de la pensée managériale de Jean et de sa vie psychique vise ici à mettre en perspective

(J'aimerais remercier le Dr Gilbert Fournier, psychiatre et psychanalyste, pour sa très large contribution dans ce travail d'interprétation).

Poursuivons par une donnée de la vie de cet homme, à savoir la profonde dépression vécue pendant plusieurs mois. On s'entend généralement pour reconnaître que la dépression présente un dérèglement au plan biologique, soit perte de sommeil, d'appétit, d'intérêt et peu de concentration, au plan psychique, il y a un retournement de l'agressivité contre la personne. Cependant, cette agressivité peut difficilement être atteignable par la parole. Freud explique bien dans Deuil et mélancolie comment certaines personnes, face à une perte, vont vivre un deuil véritable tandis que d'autres vivront de la mélancolie, soit une dépression.

Compte tenu que Jean a vécu cette dépression suite à la perte de son poste de président (départ volontaire) et de son projet de devenir maire qu'il a dû abandonner à cause de son début de cancer, on ne peut prétendre ici au hasard. D'ailleurs, il l'exprime comme suit: « Le tapis m'est parti de sous les pieds, je descendais dans le vide, je ne savais pas où je m'accrocherais ».

Cette perte réelle et immense modifiait radicalement son milieu où s'il s'était enraciné et qu'il avait construit, c'est-à-dire un milieu où il exercerait ses fonctions de président selon sa propre perspective. Le milieu devenait son soutien et il s'en suivait possiblement une forte identification à ce dernier.

Ce déracinement n'allait pas de soi compte tenu de sa structure psychique névrotique, que l'on peut entre guillemets définir comme une névrose de caractère. Laplanche et Pontalis définissent cette névrose de la manière suivante: « Type de névrose où le conflit défensif ne se traduit pas par la formation de symptômes nettement isolables, mais par des traits de caractères, des modes de comportement » (Laplanche, J. et Pontalis J.B., 1967).

Jean peut être décrit prosaïquement comme un niveau pragmatique et hyperactif. Il est une sorte de missionnaire de l'économie dont la mission est de construire, de rendre service aux

autres et de propager le bien. Hyperactif dans sa vie quotidienne, il est centré sur l'action, des projets à mettre à exécution; être dynamique; se sent bien s'il est actif, se relaxe en travaillant, etc.

Au plan de sa vie psychique, on n'observe pas de conflits névrotiques; ils sont plutôt transportés sur la scène extérieure. Il n'est point question ici de psychopathologie, mais plutôt de gens hyper-normaux tel qu'entendu par Joyce McDougall, c'est-à-dire des personnes trop bien adaptées au monde extérieur. Le monde intérieur occupe peu d'espace, il est même étouffé; les rêves et les fantasmes ont peu de vie ou, encore, ils sont asservis au monde extérieur, aux réalisations concrètes. Le monde fantasmatique est coloré par un dynamisme de construction. Prosaïquement, on peut dire qu'il est un rêveur pratique et actif. Il tire son énergie à réaliser des choses concrètes.

On observe une hyperspécialisation de la fonction de perception et peu ou pas de rêverie intérieure. Sur la plan conscient, la personne est difficilement, même parfois sans rapport avec sa vie fantasmatique. La représentation de mots existant au niveau du préconscient n'assume plus sa fonction de communication entre le conscient et l'inconscient. Ce manque ou cet arrêt de communication se retrouve dans les cas d'affection psychosomatique ou encore dans la pensée opératoire (Marty), mais observable aussi dans la dépression. La réalité est factuelle.

Malgré cette coupure de la communication entre l'inconscient et le conscient, cela n'altère pas l'activité de l'inconscient sur le conscient. Lorsque Jean exprime à différentes reprises: « Le passé, ça ne m'intéresse pas, je regarde vers l'avenir »; on peut raisonnablement croire que les fondements de son histoire lui échappent. Son activité consciente tire plutôt son origine d'avant la mémoire, période où les activités sensorielles, l'intelligence motrice et la débrouillardise de l'enfant étaient prévalentes. Le dynamisme, le moteur, l'énergie proviennent moins de la phase œdipienne, mais plutôt de celle précœdipienne.

À la phase œdipienne, l'admiration pour les parents qu'ils considèrent extraordinaires, une mère qu'il élève au rang d'une sainte, évite dans une large mesure les conflits, ce qui laissait peu de place à la liberté intérieure de Jean. Même que sur son lit, quelques heures avant la mort du père, ce dernier lui délègue son rôle auprès de sa mère. Jean obtient ainsi la place auprès de la mère par délégation, par un acte légitime, sans conflit, ni violence et sans rivalité avec ses frères. Il évite non seulement les conflits, mais également il devient le fils idéal.

Le clivage, comme nous l'avons mentionné, l'ordre, le désordre; le bon, le mauvais; l'amour et l'admiration, la colère, l'agressivité se manifestent avec assez de clarté dans son discours. Le clivage est la séparation nette, sans évidemment être conscient d'un même phénomène psychique. Cela se manifeste évidemment dans les relations, par exemple, une personne peut être bonne et mauvaise en même temps (le père). Consubstantiel au clivage, le déni joue un rôle important. Dans le cas présent, Jean dénie la douleur, les choses négatives (dans les rêves).

La mère (forte, dynamique, enthousiasme) une sainte (idéalisation) et l'éthique catholique (avec ses valeurs : amour, dignité, bien et mal), des éléments hérités de l'histoire familiale ont contribué, chez Jean, à maintenir le clivage et à consolider les mécanismes de défense.

L'activité incessante de Jean est ici aussi un mécanisme de défense, « être dynamique », « construire », constamment mener des projets concrets, rendre services aux autres, etc. afin de contenir le manque (la perte), bref de se défendre contre la dépression et aussi à le protéger contre son agressivité, ses fantasmes de colère et destructeurs (rêve). La sublimation agit aussi comme protecteur à l'agressivité, mais de manière positive tant dans sa vie psychique que dans sa vie professionnelle. L'agressivité sublimée entre au service de buts socialement acceptables, par exemple, relever des défis, faire croître l'organisation, devancer les concurrents, positionner l'entreprise, croyance que les personnes peuvent apporter des changements, faire évoluer les choses, etc.

Ces mécanismes de défense (activités, sublimation) sont au service de choses positives; ils permettent à Jean de trouver des moyens créatifs de nier la douleur de manque et les aspects négatifs de la réalité; et, ainsi, de mener des projets constructifs à terme.

Il m'apparaît très opportun de vous présenter intégralement deux rêves que Jean qualifie lui-même de cauchemar et qui sont apparus à la période de sa dépression.

Dans l'un, j'étais mangé vivant par des animaux, parfois des rats, d'autres fois des loups ou des ours. « Torrieux », Dieu sait si je me débattais, je brisais tout autour de moi; puis les infirmières me mettaient la camisole de force. Je ne voulais plus dormir, j'avais terriblement peur de dormir. Les infirmières me donnaient des pilules pour dormir mais je ne les prenais pas. J'avais trop peur de m'endormir.

« Dans mon tempérament, me faire manger vivant, me sentir cerné dans un coin, c'est à peu près ce qui peut m'arriver de pire. Lorsqu'on me passait la camisole de force, incapable de bouger, je te dis, c'était épouvantable. J'étais habitué de recevoir des coups, par exemple à la boxe, mais j'en donnais, je me défendais, « torrieux ». Pour moi, être mangé vivant, je considère que c'est à peu près ce qu'il y a de pire comme situation.

« Dans l'autre cauchemar, c'était complètement l'inverse, c'était complètement « flyé ». Je me promenais dans le cosmos avec un véhicule interplanétaire, je me promenais d'une étoile à l'autre; je frappais une étoile et je rebondissais. J'étais fort, j'étais puissant. Je me déplaçais d'une planète à l'autre; je recevais des météorites qui me frappaient sur les côtés, j'effectuais un saut et je fonçais sans que cela ne m'arrête et je revenais sur terre. De retour sur Terre, deux bombes atomiques avaient explosé et des sections de terre étaient totalement ruinées. Je voyais monter quelques petites fumées; des gens courbés tous habillés de noir marchaient; je rencontrais parfois mon ancien patron avec une grande barbe, complètement vidé, tout courbé, tout amaigri. Les humains étaient totalement désorientés, fatigués, ruinés, brûlés ».

« Dans ce cauchemar j'étais fort et puissant, je me déplaçais partout, je recevais des météorites quinze fois gros comme moi et cela ne me dérangeait pas; quand je revenais sur Terre, je me demandais : "Qu'est-ce qui s'est passé?". Je me disais: "Je vais avoir de l'ouvrage en " maudit », il faut que je remette de l'ordre là-dedans ». J'avais là un défi fantastique. C'est vraiment mon tempérament. Parfois, je disais aux gens qui si je me retrouvais seul sur la terre, parce que des bombes atomiques sont lancées, j'essayerais de m'en sortir; j'essayerais de rencontrer des gens sur une autre planète ».

Dans l'un, un sentiment de toute-puissance prédomine et dans l'autre, il est totalement à la merci des rats. Ce dernier rêve met en scène une angoisse d'intrusion où il est susceptible d'être détruit puisqu'il ne contrôle pas les rats. Ce négatif qui cherche à pénétrer dans le corps et à le détruire. Chez Jean, toutes les choses sales, négatives sont clivées et il ne parle que des choses positives: la croissance, le développement, l'innovation, l'épanouissement des gens, le succès, les choses extraordinaires, etc. Tout au long de son discours, de nombreux clivages sont apparents. Par exemple, chez lui l'ordre est excessivement important, comme je l'ai mentionné auparavant; s'il y a de l'ordre, il est heureux, sinon dans le désordre, il est malheureux; les choses sont soit bonnes ou mauvaises; il n'y a pas de confusion; il existe des personnes positives et d'autres négatives.

Un autre aspect prégnant de sa psychique se rapporte à cette organisation où l'idéal du moi (un modèle d'identification) se confond avec le moi idéal. Rappelons que Laplanche et Pontalis définissent le moi idéal comme suit : « formation intrapsychique que certains auteurs [...] définissent comme un idéal de toute puissance narcissique forgé sur le modèle de narcissisme infantile » (Laplanche, J. et Pontalis J.B., 1967).

Ce narcissisme infantile apparaît au moment où l'enfant vit une jubilation omnipotente avec l'apparition de la parole et la maîtrise de la motricité de cette période. Un sentiment d'omnipotence accompagne cette phase. Dans cette phase, si l'enfant n'obtient pas

satisfaction, il réagira avec colère. Dans le cas présent, la transformation de l'agressivité se met au service de l'idéal du moi.

On peut raisonnablement croire à une prévalence de ces mécanismes, tel qu'on vient de le signaler, de la phase phallique-narcissique s'accompagnant chez Jean du sentiment d'omnipotence qui se résume à cette forme: « Ce que je veux, je le peux ». Vraisemblablement aussi, le deuil de l'idéal des parents fut escamoté. Jean nous décrit ses parents comme étant extraordinaires, et sa mère comme une sainte.

L'essentiel ici est de bien comprendre l'influence de la vie psychique de Jean à savoir l'organisation de son caractère, le sentiment d'omnipotence, l'idéalisation de ses investissements s'accompagnant de clivage et de déni des aspects non-intéressants de la réalité qu'il décide d'investir. Toutes ses dimensions ont une influence indéniable sur sa pensée managériale.

D'abord l'idéal du moi se déplace sur sa vision de l'organisation pour devenir un modèle à suivre, une étoile brillante. Ensuite, le clivage ou la défense maniaque, sont mis au service de la créativité, de la construction. Jean ressent un fort besoin de réussite, dû à ses angoisses, entre autres de castration et de dépression, qui doivent se matérialiser, se concrétiser par des créations concrètes et pragmatiques, comme par exemple un nouveau projet dans l'entreprise. Jean possède cette capacité de transformation de ses désirs afin de les rendre concrets. Tout le dynamisme est tourné vers des choses à construire. Cependant, ces constructions servent de défense contre l'angoisse de dépression. Il a cette capacité de trouver des moyens créatifs pour éviter, voire nier la douleur, le manque, les objets à jamais perdus.

Je termine avec une observation ayant trait à ma relation avec Jean. À différentes reprises, il avait des réactions émotives. Je lui offrais, je crois, quelque chose de la fonction maternelle, de par l'atmosphère, le climat de sécurité où il était contenu et également parce qu'il était le centre d'attention. Nous sommes plus à même de saisir ses réactions émotives compte-tenu de cet

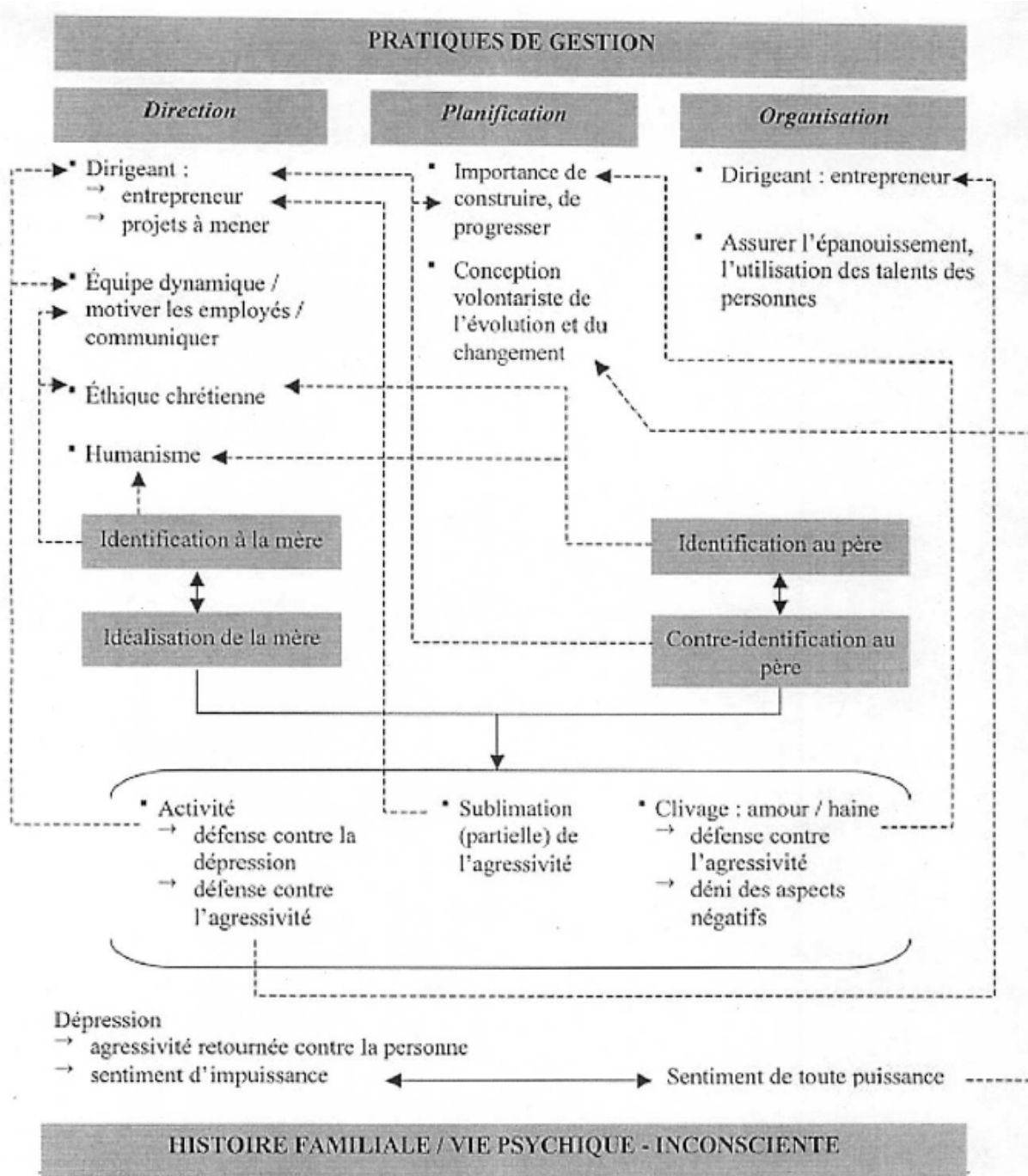
espace maternant. Cet espace et la relation ont réactivé les affects de l'enfant qui gisent chez Jean et qui devaient s'effacer devant la grandeur de sa présidence. La distance étonne.

En guise de conclusion, vous vous rappelez certainement, combien il était capital dans la pensée managériale de Jean, toute l'idée de motivation, de dynamisme, d'innovation, de croissance, bref, de construction. Tous ces éléments qui fondent sa pensée managériale deviennent maintenant plus compréhensibles à la lumière de sa vie psychique.

Conclusion

La philosophie de gestion de Jean révèle bien ses théories en usage (cohérence de ses concepts de management); théories qui sont hautement influencées par son histoire familiale, plus précisément, ses théories implicites. Ces dernières ont trait à sa vie inconsciente. Elles ont constamment réinterprété la réalité. Le dynamisme, la construction et l'innovation lui ont permis de canaliser positivement par voie de sublimation, des aspects de dépression. Ces théories implicites étaient la source constante de son originalité et de sa survie. Elles priment sur la réalité objective, elles la réinterprètent sans toutefois perdre le sens de la réalité de gérer une organisation.

Figure 3. – Schéma d'interconnexion entre les pratiques de gestion et l'histoire familiale



Références bibliographiques

- BOUCHIKI, H. 1991. « Apprendre à diriger en dirigeant » *Revue Gestion*, p. 50-62.
- FREUD, S. 1936. « Deuil et mélancolie » *Revue française de psychanalyse*, vol. 9, p. 102-116.
- GIORDAN, A. & VECCHI, G. 1987. *Les origines du savoir*. Neuchâtel-Paris : Delachaux-Niestlé.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. 1967. *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : PUF.
- MARTY, P. 1980. *Les mouvements individuels de vie et de mort. Essai d'économie psychosomatique*. Tome II. Paris : Payot.
- PEPIN, Y. 1994. « Savoirs pratiques et savoirs scolaires : une représentation constructiviste de l'éducation » *Revue des sciences de l'éducation*, v. 20, no 1.
- POLANYI, M. 1983. *The Tacit Dimension*. Peter Smith: Gloucester, Mass.
- ROBICHAUD, A. 1994. *La capacité réflexive du dirigeant comme élément consubstantiel à la construction de son savoir et d'un espace créé pour l'exercice de sa pratique* (examen de synthèse). Montréal : Université de Montréal.
- SCHON, D. A. 1994. *Le praticien réflexif – À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- SENGE, P. 1991. *La cinquième discipline - L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : First.
- STEWART, R. 1982. "A model for understanding managerial jobs and behavior" *Academy of Management Review*, v. 7, no. 1, p. 7-13.
- STEWART, R. 1989. "Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward" *Journal of Management Studies*, v. 26, no. 1, p. 1-10.
- WATSON, T. J. 1994. *In search of Management. Culture, chaos and control in Management Work*. London: Routledge.

Chapitre 3. Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises

Article 2 :

Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises

Alain Robichaud

Département des études interdisciplinaires, Université de Montréal

Eduardo Davel

École des Hautes études commerciales de Montréal, Université de Montréal

Télé-université, Université du Québec à Montréal

Publié dans : Connexions 2002/1 (no77), p. 119-144.

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2002-1-page-119.htm>

NOTE : La présente mise en page respecte les normes de la revue

Résumé

Dans cet article, nous explorons comment la vie familiale est la base de la psyché primaire, de la psyché familiale et de la sexualité des individus, lesquelles passent par un constant processus de réélaboration et d'expérimentation dans la dynamique de groupes secondaires et dans les relations interpersonnelles dans un contexte organisationnel. Ensuite, nous illustrons ce processus à travers l'étude de deux cas d'entreprise. Cette étude contribue à une meilleure compréhension des représentations familiales dans la mesure où en plus d'être déterminées par la sexualité, elles confèrent aux dirigeants et aux gestionnaires un répertoire de significations mobilisées et réélaborées pour justifier leur exercice d'influence.

Mots-clés

Psychisme; Famille; Sexualité; Influence

Abstract

In this paper, we examine how family life constitutes the basis for primary psyche, family psyche, and sexuality, encompassing re-elaboration and experimentation within the organizational dynamics of secondary groups and interpersonal relationships. This process is then illustrated through the case study of two companies. The study shows that family representations are not only determined by sexuality. They also provide a repertoire of meanings that can be mobilized and transformed by managers in order to justify the influence they exercise.

Keywords

Psychism; Family; Sexuality; Influence

INTRODUCTION

L'objet de cet article est d'explorer les phénomènes liés à la sphère familiale que nous analysons à travers la sexualité et l'influence qui constituent le fondement des interactions entre les individus au sein des entreprises. Nous définissons l'influence comme un processus social, comme une action socio-symbolique intégratrice (Alvesson, 1992; Pfeffer, 1981), dans laquelle la création d'une certaine « illusion de contrôle » dépend de la performance symbolique du leader (Czarniawska-Joerges et Wolff, 1991) qui englobe et exige : a) des capacités cognitives pour analyser et interpréter des phénomènes complexes ; b) une capacité de décentrer : mettre en perspective ses points de vue pour susciter l'apprentissage de ses interventions (capacités autoréflexives, capacité de réflexion) ; c) des capacités relationnelles et communicationnelles qui sous-entendent la qualité de la dynamique de groupes ; d) des capacités d'élaboration, de représentation et de verbalisation des phénomènes affectifs. Ce sont ces compétences qui font du leader une personne influente et un gestionnaire du sens (Smircich et Morgan, 1982). Il porte en lui un répertoire de représentations familiales qui atteint une résonance dans l'exercice de son influence au sein du groupe et de l'entreprise.

De fait, l'influence dans la vie organisationnelle devient effective lorsqu'elle favorise ou compromet l'organisation de la structure intérieure de ceux entourant le leader. C'est cette influence qui donne un répertoire de sens aux activités quotidiennes. La gestion du sens est une activité fondamentale des acteurs organisationnels selon la manière qu'ils développent, modèlent et négocient les contenus de schémas de représentations. Ainsi, en déterminant la façon dont les actions d'influence configurent des situations, selon l'univers familial, afin de guider les membres vers une interprétation partagée de la réalité, nous comprendrons comment les aspects

psycho-symboliques de ce processus deviennent le pilier de base de la vie organisationnelle.

Notre propos est ainsi d'explorer le processus d'influence comme un type distinct de pratique sociale et comme un phénomène psycho-sexuel se caractérisant par la présence marquante des représentations familiales dans les relations quotidiennes au travail. Dans ce modèle, nous aborderons, dans un premier temps, les fondements psychosymboliques et sexuels liés au processus d'influence dans les entreprises, en insistant sur l'importance déterminante des représentations familiales. Nous illustrerons ensuite une telle approche en présentant deux études de cas : l'expérience vécue d'un groupe dans une institution bancaire québécoise et le développement sociohistorique d'une entreprise agroalimentaire brésilienne. Enfin, nous mettrons en évidence le rôle crucial de la sexualité et des représentations familiales dans la compréhension du processus d'influence, tout en soulignant le pouvoir de signification, de contrôle et d'action proposé par les images paternelles.

L'INFLUENCE ET LE PSYCHISME FAMILIAL

PROCESSUS D'INFLUENCE ET REPRÉSENTATIONS

Le phénomène de transmission ou d'influence entre les membres d'un groupe ou d'une entreprise est atteint lorsqu'un ou plusieurs individus réussissent à encadrer et à définir la réalité d'autres individus. Des individus groupés attribuent de l'influence aux membres qui, en structurant l'expérience, lui donnent du sens. Certains individus, comme résultat d'une inclination personnelle ou par nécessité de répondre aux attentes des autres, exercent une influence en vertu du rôle qu'ils occupent dans la définition des situations. Ils émergent donc comme leaders parce qu'ils ont réussi à encadrer des situations, à promouvoir une base viable pour l'action, à mobiliser le sens, à articuler et à définir ce qui a été présenté de façon implicite ou non dite, à

créer des images et des significations (Smircich et Morgan, 1982). À travers les différentes significations fournies par les personnes influentes, les actions individuelles peuvent encadrer et modifier des situations. En d'autres termes, l'influence, caractérisée par les relations entre individus, est susceptible d'activer un système psycho-symbolique de significations partagées formant la base même de l'action organisée.

Ainsi, le processus d'influence est socialement construit à travers l'interaction (Berger et Luhman, 1966), qui émerge comme le résultat des relations et des actions entre personnes influencées et influentes. Ce processus, tant explicitement qu'implicitement, entraîne une certaine complicité ou une étape de négociation entre les individus octroyant aux leaders le pouvoir de définir la nature de l'expérience des personnes influencées. La dimension implicite de cette relation est liée au fait que l'influence du leader soit reliée à la résonance qui sera établie entre la problématique personnelle du leader et les nécessités du groupe. En effet, le groupe devrait se reconnaître dans ce dernier (Aubert, 1991, p. 400) au cours du processus d'identification qui se développe entre les deux parties : leaders et influencés (Davel et Machado, 2001).

De fait, la force des convictions et leur résonance sur l'imaginaire du groupe et sur l'identification sociale des individus constituent la force du leader et bâtissent l'exercice légitime de son influence (Davel et Machado, 2001). Les expériences émotionnelles des leaders peuvent octroyer de la puissance et de la conviction à leurs projets. Cependant, ces leaders sont des agents de mobilisation seulement s'ils se connectent avec l'imaginaire de l'entreprise et du groupe, incluant ses valeurs, attentes, angoisses, et désirs latents ou manifestes, partagés par tous (Aubert, 1991 ; Kets de Vries, 1991).

Bref, l'influence implique un processus sensible de définition de la réalité par lequel les personnes influentes peuvent – à travers des paroles et des images, des actions symboliques et gestuelles – structurer et évoquer des répertoires de significations leur conférant un certain contrôle sur la situation à être administrée (Smircich et Morgan, 1982). Pour cette raison, l'influence implique une relation de dépendance dans laquelle les individus confèrent à d'autres les pouvoirs d'interpréter et de définir leur réalité. En ces termes, les individus influents doivent réduire l'incertitude subjective des groupes (Hogg et Terry, 2000) en établissant automatiquement une certaine résonance avec l'imaginaire du groupe et de l'entreprise. Dans cet article, nous verrons comment les représentations familiales peuvent réduire ou augmenter une telle incertitude dans la mesure où elles interfèrent qualitativement dans le processus d'influence en le constituant.

LES REPRÉSENTATIONS FAMILIALES

Le mot « représenter » possède, en général, la double connotation de maintenir présent dans l'esprit et de percevoir qu'un objet physiquement absent perdure. Des actes de représentation nous donnent la capacité de traiter les absences comme une présence imaginaire, une opération complexe déterminante pour distinguer la pensée humaine en des termes individuels et collectifs (Simpson, 1977). Ainsi, on peut dire que l'ordre social de la vie familiale perdure dans ses signes et dans sa rhétorique. En d'autres termes, il se nourrit et se transforme à travers la pratique représentationnelle, étant compris et interprété par la conduite et par l'expérience de la vie familiale (Gubrium et Lynott, 1985).

Reliée implicitement à la puissante représentation de la maison perçue comme un lieu privilégié où l'amour, la protection, l'appui, le plaisir et l'intimité existent, la famille est essentielle à l'existence humaine par les bénéfices qu'elle offre : a) appui

(tant matériel qu'immatériel) et sécurité ; b) éducation et socialisation ; c) opportunités et définition de soi (définition de sa place dans la société); et d) sens de l'ordre dans un contexte moderne potentiellement chaotique (Brown et McCartney, 1996 ; Simpson, 1997).

De fait, la famille occupe un rôle symbolique fondamental dans la constitution du sujet et, en conséquence, de l'individu dans les entreprises. Comme le démontre Casey (1999) dans son étude psychanalytique des pratiques organisationnelles au sein d'une multinationale américaine, les employés assument des rôles familiaux lorsqu'ils sont régis par des règles et des procédures familiales. De tels processus incluent des évocations conscientes et inconscientes de la dynamique interne des relations familiales et des transferts qui ont lieu au sein des relations interpersonnelles. Semblablement, Pagès et al. (1979), dans leur étude de cas d'une multinationale « hypermoderne », soulignent le fait que les entreprises sont subjectivement interpénétrées, constituées et contrôlées par le psychisme dérivé de la famille. Cette multinationale était associée à la représentation inconsciente de la mère archaïque et fonctionnait selon un double registre d'offre d'amour et de la menace du retrait de cet amour, où l'entreprise était vécue par les employés comme extrêmement gratifiante et menaçante. Selon ces auteurs, cette situation invitait les individus à se mettre dans une relation de dualité avec l'entreprise-mère.

La vie dans les entreprises et dans les groupes secondaires est étayée par la dynamique psycho-symbolique de la famille. D'où notre intérêt pour explorer, à travers les notions de relation et de communication, les microprocessus actifs de l'établissement et du développement du phénomène d'influence. En effet, la relation entre des dirigeants et des dirigés crée une série de phénomènes : a) d'une part, des manifestations tangibles liées aux orientations définies, aux décisions prises, aux informations communiquées, etc. ; b) d'autre part, des manifestations intangibles et

latentes qui découlent de la subjectivité et de mécanismes inconscients intrapsychiques et intersubjectifs. Ainsi, l'entreprise et les groupes continuent à se perpétuer « tant pour des motifs rationnels que pour des motifs d'ordre plus profond, qui passent inaperçus au niveau de la conscience. La tendance de l'organisation est de devenir une source d'angoisse et de plaisir » (Motta, 1991, p. 7), surtout quand elle active et mobilise des images de la psyché primaire et familiale des individus.

Dans les interactions entre les personnes en position hiérarchique, il subsiste des éléments non élaborés, non représentés, non pensés qui agissent sur le fonctionnement des entreprises. De tels éléments demeurent actifs dans la vie organisationnelle et se retrouvent dans les activités culturelles (fêtes, rituels, cérémonies, etc.) et dans l'interaction quotidienne entre les personnes. Les questions humaines et leurs effets sur la dynamique socio-psychique des entreprises, particulièrement sur les processus plus profonds de la psyché qui gouvernent l'action organisationnelle (Denhardt, 1981; Mitroff, 1983; Bowles, 1990) et les formes par lesquelles les comportements sont moulés et guidés par la sexualité (Brewis et Linstead, 2000; Hearn et Parkin, 1987; Tyler, 1999), ont été récemment explorées par la littérature organisationnelle. En ces termes, nous pouvons difficilement traiter des représentations familiales sans traiter de sa source de base : la sexualité.

LA SEXUALITÉ

La sexualité imprègne la dynamique familiale comme les entreprises, et constitue le ciment de toutes les relations de travail. Elle est la base sur laquelle se développe le psychisme, et la pulsion en constitue son support. La sexualité, directement ou indirectement, s'exprime dans les entreprises sous différentes formes, et peut inclure des références dans des discours, des insinuations et des romances au travail, jusqu'à des questions de stéréotypes, de harcèlement et même de discriminations (Sims,

Fineman et Gabriel, 1993). Il ne s'agit pas d'un phénomène résiduel ou folklorique mais bien d'une impulsion extrêmement puissante, déterminante dans la structuration des relations de travail (Gherardi, 1995). En effet, des relations de types sexuels influencent le fonctionnement fondamental des entreprises dans leur manière de penser les objectifs, la rationalité, les valeurs, le leadership, entre autres notions (Calás et Smircich, 1992 ; Martin, 1990). Par exemple, dans les entreprises, les rôles sexuels sont utilisés pour donner forme au comportement des hommes vis-à-vis des femmes. Ces rôles sont associés à des attentes des personnes, à des normes et à des règles liées au fait d'être un homme ou une femme dans les sociétés occidentales.

Gibson Burrell (1984) fut un des pionniers à analyser la sexualité dans le contexte organisationnel et à souligner une attitude répressive en relation à la sexualité, dont l'enfermement est un élément stratégique dans le processus de disciplinarisation de la force de travail. Similairement, on trouve dans Gramsci (1988) des indications sur la manière dont l'époque Fordiste mit en œuvre des stratégies de régulation de la sexualité et du comportement sexuel, en appuyant et en consolidant des « habitudes sexuelles civilisées » grâce à un processus psychophysique d'adaptation aux conditions particulières de travail. Dans ce contexte, la formation de telles habitudes sexuelles fut une composante nécessaire pour soutenir les techniques de production de masse du Fordisme, en requérant une certaine mécanisation de la sexualité et son exclusion apparente de la sphère des entreprises (Gramsci, 1988).

Plus récemment, différents auteurs affirment que les organisations se cimentent avec la sexualité, et ne se réfèrent pas nécessairement aux actions sexuelles manifestes, mais à des agissements exprimés indirectement (Calás et Smircich, 1991; Hearn et Parkin, 1987; Martin, 1990). C'est l'angle à partir duquel nous souhaitons aborder ce texte : la sexualité dans sa composante inconsciente, en s'appuyant sur l'approche psychanalytique. En milieu de travail, la sexualité n'est pas seulement réprimée,

sublimée et sujette à une expression de contrôle, mais aussi activement construite dans une variété de discours et d'interactions. Pour Freud, le sexuel est déterminé par un ensemble d'activités, de représentations et de symptômes dans lequel la sexualité consciente est nourrie et organisée par le libidinal, par son essence inconsciente et enracinée dans la période de l'enfance.

Ainsi, nous utiliserons une notion psychanalytique de la sexualité qui dépasse ses manifestations uniquement érotiques, englobant ses formes « non apparentes : refoulées, déguisées, ou transformées » (Green, 1997), c'est-à-dire ses formes inconscientes. Dans cet article, nous définirons donc « la sexualité comme un processus parti du corps vers l'objet, ou ébranlée par l'objet jusqu'aux profondeurs du corps, et (qui) épouse la mise en mouvement qui caractérise le sexuel, de l'excitation à la satisfaction, (elle) se déploie selon une série de formations comprenant : la pulsion et ses motions pulsionnelles, où dominant la dynamique et la décharge dans l'acte; l'état de plaisir et son corrélat, le déplaisir ; le désir qui s'exprime sous la forme d'un état d'attente et de quête alimenté par des représentations inconscientes et conscientes ; les fantasmes (inconscients et conscients) organisant des scénarios de réalisations du désir ; le langage érotique et amoureux des sublimations » (Green, 1997, p. 268 et 278).

Partant de là, nous insisterons sur les restrictions nécessaires de l'agressivité et de la sexualité dans les groupes pour que s'établissent des liens intersubjectifs entre les membres. À ce niveau, le rôle de la personne influente ou dirigeante est important puisque c'est elle qui favorise la modération, voire la transformation de la rivalité fraternelle entre les personnes et la satisfaction substitutive – bref, la sublimation – des motions sexuelles.

Dans les groupes, le dirigeant représente, généralement ou dans les situations les plus favorables, une figure paternelle d'autorité, qui instaure, porte et défend les interdits régissant la vie sociale et donc qui permet le passage de la horde au groupe. Le meneur du groupe, tout comme le chef primitif, devient l'objet d'élection des personnes et il est mis à la place de leur idéal du Moi. Cette substitution permet un travail d'identification, d'étayage et de sublimation. Ainsi, les tendances agressives sont réprimées et « se transforment, par renversement dans le contraire et par identification à l'agresseur en sentiments tendres désexualisés [...] » (Kaës, 1993 a, p. 243). Des sentiments tendres, fraternels se développent et exercent une influence déterminante sur la société. Ils proviennent de l'interdiction de tuer le frère et débouchent sur la solidarité (sentiments sociaux) dans la vie des groupes. Il y a transformation des sentiments de rivalité en un amour pour l'objet rival et identification avec le meneur et entre les membres.

Cependant, si l'objet rival devient un choix d'objet amoureux, il n'en demeure pas moins que la satisfaction sexuelle directe est exclue. Il faut souligner que les tendances sexuelles ont une grande facilité à varier leur objet de satisfaction, à l'échanger pour un autre plus facile à atteindre. C'est pourquoi, il est possible dans un travail de transformation appelé la sublimation. Dans ce travail de transformation (sublimation), l'individu renonce au plaisir sexuel pour le substituer par un attribut qui devient social et non plus purement sexuel. Pourtant, les pulsions n'abandonnent pas leurs finalités directement sexuelles et la sublimation est réussie seulement en partie. Lorsqu'il y a régression dans les groupes organisés, cela favorise le retour des buts sexuels. Ici, souvent, les liens intersubjectifs des membres des groupes mettent en place de puissantes défenses afin d'empêcher que le sexuel ne se révèle. Cette transformation de la sexualité en relations sociales de coopération est illustrée plus en avant dans deux études de cas. Le succès de ces processus de transformation est

lié aux relations et aux représentations qui se sont établies au sein du groupe et de l'entreprise. Or ces relations révèlent comment le processus d'influence, en plus de se fonder sur cette dynamique entre une expression crue de la sexualité et sa sublimation, est organisé par la psyché familiale et de groupe. D'où notre postulat, corrélatif à celui sur la sexualité, que ce qui constitue le psychisme (la psyché primaire) s'élabore de manière dynamique à travers des relations établies dans le groupe familial primaire (la psyché familiale), ces psychés primaire et familiale constituant les fondements de ce qui survit et s'actualise au sein des groupes (la psyché de groupe) dans le contexte organisationnel.

LES PSYCHÉS PRIMAIRE, FAMILIALE ET DE GROUPE

À l'origine, nous mentionne Ruffiot (1982), la psyché primaire est une instance psychique floue, un Moi primitif sans frontières corporelles, une psyché non ou mal délimitée ; de plus, et justement parce qu'elle n'est pas constituée au niveau intrapsychique, la psyché primaire est de nature intersubjective, à savoir qu'elle est ouverte sur les autres dont les membres de la famille (la mère, le père, la fratrie) et qu'elle est en communication inconsciente avec la psyché de ces figures familiales. Ainsi, la psyché primaire est « autant psyché maternelle et paternelle que psyché de l'enfant » (Ruffiot, 1982). De là il propose, en s'inspirant des écrits de Kaës, la notion d'« appareil psychique familial », un appareil qui se construit à partir de la rencontre et de la fusion des Moi primitifs des figures maternelle, paternelle et des enfants. Cet appareil est une zone de transmission et d'influence entre les membres de la famille, ainsi que de transformation et d'élaboration des expériences individuelles et familiales.

Il faut ajouter également que la psyché primaire s'organise et fonctionne selon des modalités de groupes, identifiées et décrites par Kaës (1993 a), celles de « groupalité

psychique » et de « groupes internes ». À son niveau, la « groupalité psychique » concerne « l'organisation de la matière psychique » (Kaës, 1993 a, p. 129) ; elle est l'activité fondamentale, constitutive et constante de la psyché et de ses mécanismes élémentaires, celle d'associer et de dissocier, d'identifier et de différencier, de lier et de délier des éléments psychiques. Or, la « groupalité psychique » est précisément l'activité qui, chez la personne, soutient la formation et la structuration de ses « groupes internes ». Ces derniers sont des formations et des processus dont les éléments constitutifs sont organisés dans des connexions et des réseaux d'interactions, ordonnés par une structure de groupe. De tels « groupes internes » sont, par exemple, les fantasmes originaires, les représentations, complexes et imagos du groupe familial interne (parents et famille internes), le système de relation d'objet, le réseau des identifications, les instances de l'appareil psychique. D'un point de vue fonctionnel, ces « groupes internes » jouent des rôles de liaison, de représentation-figuration et de transformation des éléments constitutifs de la psyché primaire.

Ces psychés primaire et familiale sont, point important pour notre propos, « la matrice de tout appareil psychique groupal, les vécus groupaux recréant la psyché familiale » (Ruffiot, 1982, p. 4). Cet « appareil psychique groupal » – bref, la psyché groupale – est la réalité psychique mobilisée et produite dans et par le groupe secondaire. Plus spécifiquement, il est un modèle qui permet de rendre compte du « processus d'appareillage intersubjectif entre les sujets constituant un groupe et des formations de la réalité psychique qui en dérivent » (Kaës, 1994, p. 153) ; cet « appareil » est une construction psychique commune des personnes qui forment le groupe. À la base, la psyché groupale s'étaye et se modèle sur la psyché primaire des membres, sur les contributions et surtout sur les formations de la « groupalité psychique » des personnes présentes ainsi que sur les membres absents et sur les figures idéalisées

ou persécutés des ancêtres et des prédécesseurs. C'est que la situation et le dispositif de groupe, dont les caractéristiques rappellent celles de la situation familiale, sollicitent, chez les personnes, des mécanismes particuliers, notamment des mouvements régressifs, le transfert de « groupes internes », des projections, des dépôts, des identifications, et des phénomènes de déplacement, de condensation et de diffraction. Par ces mécanismes, sont réactivées la psyché primaire et la psyché familiale des personnes, et sont transportés et transférés, dans les groupes secondaires, les « groupes internes » qui se sont forgés en chaque membre à travers les relations établies au sein du groupe familial primaire.

De plus, la psyché groupale est un appareil de travail et de transformation des éléments psychiques. Par l'« appareil groupal », les formations de la « groupalité psychique » des personnes sont agencées, réorganisées, condensées et transformées selon la logique spécifique qui se crée au sein du groupe, ce travail psychique créant à son tour des formations psychiques de nature groupale, communes à l'ensemble des personnes. Ce sont, par exemple, des représentations partagées, des « formes de rationalité » et des idéaux collectifs, des repères et symboles identificatoires. Ces formations groupales sont, dans leur volet structural, des organisateurs psychiques inconscients qui, comme leur nom l'indique, organisent le cours des événements et des expériences survenant au sein du groupe (songeons, par exemple, aux présupposés de base identifiés par Bion, à l'illusion groupale décrite par Anzieu, aux idéologies). Ces organisateurs tendent à devenir « le principe d'unification des représentations que les membres du groupe ont d'eux-mêmes et de l'ensemble qu'ils forment » (Kaës, 1993 a, p. 180).

À partir de l'étude de deux entreprises, nous verrons comment les psychés familiale et groupale offrent un répertoire de représentations dans l'exercice de l'influence des gestionnaires et des dirigeants. Dans la première entreprise, les représentations

familiales vécues par les employés suggèrent une expression crue de la sexualité qui défavorise les liens sociaux et solidaires. Dans la seconde entreprise, la groupalité psychosymbolique, qui dérive de la psyché familiale orientée par le principe de l'ordre, de la présence, de la protection et de l'attention, indique une transformation partielle de la sexualité au niveau des sentiments d'appartenance et de coopération entre les employés, ce qui favorise une certaine cohésion sociale.

L'EXPÉRIENCE D'UN GROUPE INFORMATIQUE

Le premier cas, qui fait référence à une institution financière au Québec, fut développé d'octobre à novembre 1999. Il visait à structurer le travail en équipe, promouvant une meilleure dynamique et aidant les membres de l'équipe à développer une compréhension partagée des activités, des défis et des processus. Nous avons réalisé des entrevues individuelles avec les membres du groupe, et en outre, avons observé et participé aux rencontres, formations, cérémonies et festivités. Les entrevues étaient organisées autour de trois thèmes : 1) les éléments structurants (historique du groupe, rôles et responsabilités, mode de fonctionnement, mandat et objectifs) ; 2) les éléments de dynamique (communication entre les membres, relations interpersonnelles, style de leadership) ; 3) les mécanismes d'ajustement (gestion de conflits, réunions, prise de décisions). Ce groupe étudié est au siège d'une institution financière québécoise et est constitué de dix-sept personnes (quatorze techniciens en informatique, deux analystes de systèmes, un leader, avec des âges entre 23 et 45 ans). Le groupe a pour attribution l'installation d'équipements dans des plates-formes informatiques qui se situent dans différents endroits, en plus de fournir des informations sur des logiciels et des applications aux usagers d'autres filiales.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que le groupe utilisait abondamment une variété de représentations familiales pour décrire sa réalité quotidienne de travail. En général, nous avons observé que ces représentations se fondaient sur une expression crue de la sexualité, ce qui suggère une division entre les membres de l'équipe et une fragmentation des liens dans l'appareil psychique du groupe. Durant la présentation du diagnostic organisationnel du chercheur, plusieurs représentations familiales ont été évoquées, les membres du groupe se considérant comme des « enfants adoptés » (avec une histoire de vie difficile), décrivant la rencontre comme une « thérapie de couple », et le dirigeant déclarant que la rencontre était une « occasion pour regarder le portrait de la famille ».

LES MEMBRES COMME « ENFANTS ADOPTÉS »

En fait, depuis sa constitution il y a cinq ans, le groupe n'a cessé de passer par des difficultés, autant pour ce qui a trait aux relations entre ses membres qu'aux relations avec d'autres groupes du même département. Il y a quelque temps, la gestionnaire responsable a été promue et, en conséquence, a décidé de nommer un analyste à son poste de gestionnaire. Pourtant, durant cette transition de presque deux ans, le groupe n'était représenté par personne qui aurait pu défendre ses intérêts face aux autres groupes, clarifier ses attributions, définir les rôles et les responsabilités des membres, encourager le travail du groupe et maintenir une dynamique de groupe adéquate. Cette situation favorisa l'organisation d'un appareil psychique groupal orienté par une division significative et par des pratiques propices à la fragmentation de la cohésion sociale. En d'autres termes, l'organisation psychique de ce groupe – selon la façon dont tous s'exprimaient – se basait sur une reconstruction symbolique de la famille à partir de la représentation de « enfants adoptifs ». Idéalement, le symbole pourrait agir comme un renforceur, promouvant la cohésion et établissant

une dynamique de groupe qui remplisse le modèle d'unité espérée. Cependant ce n'est pas ce chemin qui a été suivi par la dynamique quotidienne vécue par ce groupe.

L'image qui revient à la pensée des employés est réutilisée par d'autres gestionnaires. Les expressions « d'enfants qui ont été maltraités et qui ont été adoptés par différentes familles », employées pour décrire la situation, révèlent l'absence d'encadrement, d'ordonnement et de protection. Donc, cette image a été constamment réutilisée par les gestionnaires pour qualifier le sentiment d'appartenance au groupe et pour situer ses relations interpersonnelles. Ce sentiment d'une certaine fragmentation se concrétise quand on constate que les membres ne discutent pas de thèmes liés au travail et ignorent toutes les discussions portant sur des activités de travail, les responsabilités individuelles ou les rôles devant être établis ou modifiés.

LE CHEF « QUI NE PORTE PAS DE CULOTTES » ET LE GROUPE SOUS LA « LOI DE LA JUNGLE »

Nous reprenons le passage formel de pouvoir d'un gestionnaire à l'autre pour comprendre cette perception de « fils adoptifs maltraités ». Cette situation est provoquée par la promotion de la gestionnaire à la direction du département. Elle se retrouve alors à devoir choisir entre deux analystes pour occuper sa place à la direction du groupe. Après une certaine indécision, tous dénoncent l'analyste choisi pour son manque de leadership et le présentent en des termes familiaux comme « le père qui ne porte pas de culottes ». Il reconnaît d'ailleurs lui-même la précarité de son influence. Associée au fait que le groupe soit passé par une longue période sans direction, cette absence d'influence provoque une vie en groupe sans lois, sans règles sociales bien définies. Les relations entre les techniciens et les techniciens de systèmes sont donc livrées au libre arbitre, au jugement et au tempérament de

chacun ; et incapables d'instaurer eux-mêmes un minimum de règles et de lois, les analystes ne peuvent endiguer ou contenir les rivalités et les conflits interpersonnels. Ainsi, l'absence de lois et d'influence crée, sur un plan psychosocial, un monde régi par la « loi de la jungle ».

Nous avons remarqué qu'au sein du groupe, les relations entre les membres créaient de fortes suspicions et rivalités dans le but d'assurer un rôle délimité (par exemple le fait de ne pas transmettre les stratégies fréquemment employées). Certains membres étaient particulièrement préoccupés par les conditions injustes de travail (statuts, positions, etc.) et, à travers ces réclamations, on pouvait observer des soucis en relation à l'égalité et à la reconnaissance, en plus de signes de rivalité entre « frères » et un profond manque de confiance vis-à-vis des deux personnes exerçant un leadership (le gestionnaire choisi et celui qui n'a pas été choisi exerçant une influence informelle), perçus comme rivaux potentiels par les membres plus anciens.

L'absence de la figure de père-protecteur laisse libre la régulation des rivalités, des conflits et des agressions entre les personnes. Dans ce milieu d'incertitude et de rivalités, le faible niveau d'élaboration du pulsionnel empêche le développement de liens sociaux amicaux entre les membres, provoquant les gens à vivre ensemble régis par la loi du plus fort, ou, en d'autres termes, par « la loi de la jungle ». Cette primauté de la loi du plus fort sur les dimensions humaines d'empathie, d'écoute, etc., a rendu impossible l'établissement de liens intra-sujeatifs au sein de l'entreprise. Au contraire, depuis la première rencontre avec cette équipe, nous avons remarqué que les échanges interpersonnels entre ses membres s'établissaient sous un mode sarcastique et violent. Nous avons ainsi observé l'expression d'une profonde agressivité dirigée contre des aspects matériels, tels que le petit-déjeuner et les horaires mis en place par les responsables de la formation.

Ces relations chargées d'agressivité se répercutent sur la vie productive du groupe de diverses manières telles que : a) des activités de groupe qui ne progressaient pas, b) de fréquentes manifestations de violence et d'agressivité (dénigrement des images et attaques verbales entre les membres, etc.), c) des manifestations de fatigue professionnelle, d) des démissions ultérieures des membres, e) la prédominance de l'obligation de performance (emphasis sur la mesure des objectifs qui implique un surinvestissement dans des tâches de travail), f) de nombreuses critiques vis-à-vis du travail de groupe (pendant la présentation du rapport d'évaluation du groupe, suite à un dialogue constructif des manifestations destructives visant à détruire le succès du groupe ont eu lieu) et g) par le fait que quatre membres recherchaient un autre emploi.

L'absence d'une image paternelle capable d'instaurer et de faire appliquer les lois établies s'explique par une lutte de pouvoir entre deux amis – deux prétendants en compétition pour le même poste de gestionnaire. Celui qui n'a pas été promu détenait plus de compétences techniques et exerçait une forte influence informelle sur le groupe. En d'autres termes, nous avons remarqué que seulement l'expertise technique et la qualité du service effectué ont été reconnues comme étant valides. Elles définissent la place et le *statut* de chacun dans le groupe. Aucune autre considération des aspects humains n'était prise en compte. Ainsi, en général, tout est régi par les rapports de force, ce qui constitue une organisation psychique inconsciente d'attaque et de fuite – afin de survivre, la solution étant d'attaquer ou de fuir.

Dans ce schéma d'attaque/fuite, nous avons observé le modèle de relations suivant : l'identification avec l'agresseur. Généralement, la personne humiliée ne se défendait pas parce qu'elle avait peur de subir des représailles et de nouvelles humiliations. Ce type de comportement génère un effet multiplicateur dans lequel les analystes

traitent les techniciens avec agressivité, ainsi qu'ils furent traités, reproduisant donc un schéma presque identique. De cette façon, les interactions se caractérisent par des comportements extrêmement agressifs et par l'absence de références établies par un père-protecteur. Ceci abroge et limite les relations entre les personnes, et bloque toute transformation possible d'énergie psychosexuelle du groupe. Les relations de type fraternel deviennent impossibles et personne n'assume le rôle d'écoute, d'appui, de compassion et de sécurité.

Nous remarquons que l'absence d'un objet tout puissant invalide l'existence d'un processus d'identification et, en effet, d'un processus d'acceptation et de soumission de la part des individus. Ceci rend impossible tout travail fécond de transformation et de sublimation. Nous observons que l'affection dans le groupe est vécue comme quelque chose de purement sexuel, puisque la proximité affective s'avère très dangereuse lorsque l'on tient compte des relations spécifiques de ce groupe. Ceux qui désirent occuper une place « d'hommes virils » (la majorité) et, en conséquence, se faire respecter et aimer, font des plaisanteries sexuelles très crues la plupart du temps. Ceci est l'unique moment privilégié au cours duquel les hommes semblent se comprendre et se rapprocher. Par exemple, un homme mentionne « qu'il aime ses lèvres » en parlant d'une femme, et aussitôt après, quelqu'un lui répond sur un ton de plaisanterie : « celles d'en haut ou celles d'en bas ? » et toutes les personnes se mettent à rire. Ce type de plaisanterie, au-delà du fait qu'elles arrivent fréquemment pendant les pause-café et les repas, confirme l'utilisation crue de la sexualité.

Bien que le nouveau gestionnaire n'ait pas répondu aux attentes psychosociales des membres du groupe, au début, ils perçurent (implicitement) l'arrivée de ce gestionnaire comme l'arrivée de quelqu'un possédant la fonction paternelle d'instauration de cet ordre. Compte tenu du contexte – la scène d'abandon régie par la « loi de la jungle » – les membres du groupe relataient qu'ils espéraient un nouveau

dirigeant qui puisse : a) les défendre et les protéger contre les autres groupes, b) arbitrer et régulariser les conflits et les rivalités entre les membres du groupe, c) « les aimer » (efforts faits pour être connus et reconnus par le nouveau dirigeant). De fait, on peut noter une certaine ambivalence des membres du groupe en relation aux gestionnaires comme étant des figures paternelles.

Cette situation d'abandon, de rivalité dans un espace privé d'ordonnement et de règles révèle que les tendances sexuelles agressives ne sont pas sublimées par une exigence imposée à chaque personne suivant le sens de dépasser leurs rivalités et de développer des sentiments affectifs pour un objet antérieurement haï. Dans un autre contexte, la rivalité devrait être substituée par l'interdiction de tuer les frères et de se transformer en sentiments fraternels, liens sociaux essentiels à la solidarité et à la vie en groupe (Freud, 1955 ; Godelier et Hassoun, 1996). Normalement, les tendances agressives devraient être transformées grâce au processus d'identification en des sentiments fraternels. Pourtant, pour arriver à cela, il est nécessaire d'avoir l'établissement d'un minimum de lois et donc d'une figure paternelle ayant une fonction de protecteur. C'est ce qu'illustre le cas de l'entreprise agroalimentaire brésilienne.

L'EXPÉRIENCE D'UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE

Le cas d'une entreprise agroalimentaire au Brésil illustre – de forme contraire et complémentaire au premier cas – comment les représentations familiales sont fondamentales pour comprendre le processus d'influence à l'intérieur des entreprises. Au-delà du fait d'avoir été fondée au début du siècle par un immigrant allemand, cette entreprise s'est structurée sur un ethos familial (Davel, 1998) se développant principalement au cours de la décennie de 1970. Durant la recherche de terrain au sein de cette entreprise (1994-1996 et 1999-2000), nous avons perçu la suprématie de la figure paternelle du fondateur et, plus tard, de son successeur pour ce qui touche à la gestion et les relations sociales de travail (Davel, 1998 ; Davel et Vasconcellos, 1997). Grâce à ce style germanico-familial d'administration, une conception spécifique du temps se construisit et fut internalisée par ses employés (Davel et Robichaud, 1999), structurant effectivement et rationnellement les relations entre les employés et entre ces derniers et leurs activités de travail¹²

L'ENTREPRISE COMME UNE FAMILLE : « NOUS SOMMES UNE FAMILLE »

Nous avons remarqué que les employés représentent beaucoup plus souvent cette entreprise comme une famille où il est agréable de travailler plutôt qu'une entreprise au développement économique rapide et solide. Depuis sa fondation, les employés font référence à cette entreprise comme l'extension de leur foyer, exprimant ainsi les liens forts de séduction et d'amour qu'elle suscite : « Ce lien qui s'établit, quand on est ici, est très fort, donc l'élaboration de la perte est très difficile. Les personnes qui ont été licenciées, d'une certaine manière, créent un lien d'une autre façon pour se

¹² Nous souhaitons clarifier que, dans cette entreprise, comme dans toute entreprise capitaliste, existent des incohérences, des dysfonctions et des déviations dans les relations sociales établies entre ses participants. Nous soulignerons ici le phénomène qui nous paraît prédominant, utile et pertinent, afin d'établir le contraste vis-à-vis de notre premier cas, en ce qui a trait à la variété des manifestations de la sexualité et du rôle des représentations familiales.

maintenir en contact avec l'entreprise. Je pense que l'entreprise te séduit dès les premiers jours [...] Je ne saurai te dire de quelle façon, je me sens séduite par l'entreprise. [...] Je dis que je suis amoureuse de l'entreprise » (coordinatrice des ressources humaines, 2000).

« J'aime l'Entreprise, l'Entreprise me plaît, j'aime ce que je fais, j'essaie de transmettre ce sentiment à mon équipe. La motivation, tu ne peux l'acheter ou la vendre, tu la transmets ou pas en fonction de son essence de vérité » (directeur, 2000).

Nous présenterons maintenant les mécanismes et les fondements de ce sentiment de séduction, d'amour et d'« être en famille » dans ce cas spécifique. Nous considérons que de tels fondements sont liés au positionnement du fondateur et de ses successeurs comme pères selon des mécanismes tels que la valorisation du travail, l'instauration de principes d'ordre (discipline, propreté, ponctualité, etc.), les relations personnelles, l'attention, la justice et la protection des employés (pratiques des ressources humaines – salariales et de bénéfiques – cohérentes avec ces valeurs). Nous verrons alors comment, dans ce contexte précis, est élaborée cette influence qui s'appuie sur des représentations typiquement issues de l'univers familial et sur une transformation de la sexualité qui favorise la cohésion sociale.

LES DIRIGEANTS COMME DES PARENTS : ENTRE L'ORDRE, LA DISCIPLINE ET LE TRAVAIL

Le processus d'influence, fondé sur la représentation des dirigeants avec les parents se base sur un style de gestion où prévalent l'ordre, la propreté, la ponctualité, la discipline, et enfin, où le travail est un élément clé de l'exercice de l'influence. La valorisation du travail remonte à l'origine de l'entreprise, quand le fondateur considérait le travail humain comme quelque chose de fondamental pour construire l'être humain, et en conséquence, pour développer l'entreprise. Dans la même

orientation, son successeur s'assure que son influence est dans la continuité de ces principes : « Une personne, pour qu'elle ait du succès, doit beaucoup travailler, [...] le fondateur de l'entreprise doit travailler très fort et c'est ce que mon père a fait ; mon père était : travail, travail, travail [...] Dimanche, il venait réparer les machines, et il faisait tout. [...] Il traitait toujours très bien les ouvriers, le personnel aimait mon père, mon père motivait beaucoup les gens, et était en avant comme exemple, et il traitait bien les employés » (président, 1995).

L'importance du travail dépasse, dans ces termes, sa connotation exclusive de labeur. Il inclut des dimensions morales, éthiques et psychiques. Il représente le refuge pour une vie désordonnée, mondaine et de souffrance, contre les dangers et les adversités d'une période de guerres mondiales et de maladies, par laquelle le fondateur passa avant de créer l'entreprise et durant son développement. Ainsi, la famille et surtout le travail représentent pour lui et son successeur un « refuge dans un monde sans cœur » (Lasch, 1977). L'ordonnement de la vie en entreprise par l'exaltation du travail devient alors un des soutiens psychosociaux de la transformation partielle du sexuel en social, orientant l'exercice de l'influence des personnes en position hiérarchique.

Cette consolidation du travail, comme valeur fondamentale pour le développement personnel et professionnel dans l'exercice de l'influence, s'est exercée tout au long des différents moments de crises et de difficultés vécues par le fondateur et constamment présente dans la mémoire des employés. Ces moments ont été décisifs pour renforcer l'importance du travail comme une instance régulatrice du psychisme individuel et, en même temps, pour le transmettre comme une exigence. Durant ces moments de difficultés, le refuge dans le travail ardu fut transmis aux membres de la famille et ainsi, successivement, aux dirigeants, gestionnaires, chefs et superviseurs. Un tel phénomène est constamment mentionné et exemplifié par les différents

membres de cette entreprise : « J'ai eu une éducation orientée vers le travail dur de façon persistante et constante. J'ai commencé à travailler avec mon père dans l'usine. [...] J'ai commencé ma vie professionnelle sur la ligne de production. J'arrivais à 7 heures et je rentrais à la maison après 19 heures, mais je déjeunais rarement hors de la maison avec la famille, parce que c'est là qu'était la raison d'être de mon labeur » (président, 1995). « Les vacances du président n'étaient pas celles d'un enfant d'un homme riche. Il était un homme travailleur. Il n'a jamais profité de ses vacances pour voyager. Il se concentrait ici à l'usine avec les ouvriers. Il se reposait en portant des pierres [...] » (opérateur de machines, 1995).

« Le président est un exemple. Tout ce qu'il faisait, disait, était motif de beaucoup de fierté. [...] Je l'ai comme principal exemple de conscience professionnelle et de respect. J'ai une admiration sincère pour lui, je n'aurais pas pu avoir un meilleur exemple pour ma vie. [...] C'est comme s'il avait été le père de famille de plus de 2000 enfants ici dans l'entreprise. Il cherchait à connaître tout le monde et à discuter avec tous [...] avec la même tranquillité et avec la même franchise il discutait avec un directeur et avec un ouvrier. Il avait la simplicité, traitait tout le monde de la même façon » (coordinateur technique, 2000).

Dans le développement de l'entreprise, le travail se consolide progressivement et se transmet avec un principe d'ordonnement psychosocial, parce qu'il est employé et exemplifié chaque jour par les pratiques de gestion du fondateur. En même temps, il assure une certaine stabilité dans les interactions interpersonnelles. L'importance du travail et de la famille est réélaborée à travers le premier pas vers la création d'un programme de qualité totale. Le « programme des cinq sens » a été lancé à travers deux événements : la cérémonie officielle de lancement du PQT (programme de qualité totale) et la présentation d'une pièce de théâtre pour les employés. Ce programme a pour fonction d'aider les individus à mieux organiser le travail, à être

attentifs à la propreté, à éviter le gaspillage et les accidents, et à améliorer les conditions de travail¹³. Voici comment la pièce de théâtre¹⁴ actualise symboliquement et réélabore la dynamique de la vie familiale, tout en renforçant la transmission de l'importance du travail. Cette « histoire se passe dans un pays lointain et imaginaire, où vivent des fourmis bleues, un groupe très travailleur et qui, un jour, construit une usine de confiserie qui est aujourd'hui connue grâce à la qualité inégalable des gourmandises qu'elle produit. Cependant, il y eut une époque au cours de laquelle l'entreprise de nos amies traversa des difficultés et fut au bord de la faillite par manque d'organisation et à cause du gaspillage. »

Dans cette introduction à la présentation de la pièce, nous remarquons la dichotomie établie par les dirigeants qui, en valorisant moralement le travail, le transforment en un refuge contre les désordres dangereux d'une vie mondaine et dérégulée. Cette exaltation du travail, représentée tout au long de la pièce, est constamment rappelée et accentuée quand les fourmis-ouvrières récitent et chantent : « Nous allons au travail. Tous au travail. Et n'oublions pas notre devise : une fourmi au travail est une fourmi qui prospère. Travaille fourmi travaille/travaille, je suis en train de travailler/Je vais faire fonctionner mon usine/avec volonté et avec joie [...]. » « Je pense que nous sommes dans une situation très difficile [...] Nous sommes ici parce que nous courons le risque de devoir fermer notre usine. Et combien d'entre nous souhaitent que ceci arrive ? [...] l'usine va fermer [...] si nous n'arrivons pas à mettre en pratique un plan [...] il s'agit d'un plan et d'actions. »

¹³ La méthode 5 S se consolida au Japon pour l'implantation de programmes de qualité. Au Brésil, elle fut adoptée et interprétée comme les cinq sens – sens d'utilisation, de l'ordre, de propreté, de santé et d'autodiscipline.

¹⁴ Pièce théâtrale écrite et produite pour accompagner le lancement du programme des 5 S. La pièce raconte l'histoire d'une entreprise fictive avant et après l'implantation d'un programme d'organisation, de propreté, et d'élimination du gaspillage.

La pièce de théâtre récupère et renforce la symbolique véhiculée par les dirigeants de l'entreprise, selon la représentation du travail, et, en plus de tenter de limiter les signes de souffrances et de crises, la pièce consolide le sentiment de stabilité et d'ordre. Ainsi, la transmission du travail, en tant que refuge et chemin de réussite pour l'entreprise, se renforce dans ses dimensions morales et psychiques, mettant l'accent sur ses qualités de régulateur de la vie familiale et professionnelle. En conséquence, le travail se traduit par une vie ordonnée, respectant le déroulement de diverses cérémonies et activités à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, en se référant à l'épisode au cours duquel la fille du président fut séquestrée, le directeur de la production commente que « ces soixante-six jours parurent très longs, il est alors nécessaire de s'occuper l'esprit pour ne pas devenir fou. Je venais travailler, ainsi que mon père » (directeur de la production, 1995).

Dans le contexte de cette entreprise, le travail devient alors une des principales voies d'accès à l'influence ; ou, en d'autres termes, le processus d'influence se structure alors autour de la figure du père, soutenue par un ordre psychosocial de la vie quotidienne. Les employés aux postes de commande le reconnaissent, s'identifient et reproduisent ce principe de façon déterminante : « Nous sommes tous frères. [...] C'est la célébration de la confraternisation qui intéresse l'[entreprise]. Il sait que vous venez ici tous les jours afin de profiter d'une bénédiction spéciale : le travail » (chef de production, 1996); « ceci nous permet de travailler avec une grande motivation, avec de nouveaux défis et nous sommes présents avec un amas de travail important, dans cette lutte, avec de nombreux défis qui nous attendent » (directeur, 2000) ; « nous sommes des facilitateurs, avec des règles bien claires. Il me semble que les employés aiment des règles claires qu'ils peuvent respecter ou pas » (superviseur, 2000) ; « une partie de ma personnalité s'est formée ici, par l'exemple au travail, le comportement face à la vie et la relation avec cette famille [...] Un père est quelqu'un

qui te montre le chemin à suivre, et qui t'enseigne » (gestionnaire des relations industrielles, 2000).

LES EMPLOYÉS EN TANT QUE FILS : ENTRE LA JUSTICE, L'ATTENTION ET L'AFFECTION

La seule valorisation du travail par la représentation des dirigeants en tant que parents ne suffit pas à expliquer la dynamique du processus psychosocial d'influence par la transformation partielle des instincts sexuels en relations fraternelles. L'association de ce principe, avec ceux de justice et de protection sociale envers les employés, a été décisive afin de consolider le pouvoir de ces représentations proches de l'univers familial en relation à l'influence. Par exemple, plusieurs gestionnaires décrivent leur insertion et leur style d'action selon le sentiment d'avoir été membre d'une famille à l'intérieur même de la fabrique, offrant un comportement juste, attentionné, personnel et protecteur : « J'ai de très nombreux souvenirs du fondateur de l'Entreprise. C'était un homme travailleur, énergique, juste et honnête. Il savait valoriser les employés productifs. Il conversait avec tous et participait aux fêtes de Noël » (gestionnaire de production, 1995) ; « J'ai appris dans le département des ressources humaines, qu'au cours de plus de trente années passées ici dans cette entreprise, je me suis mariée avec l'entreprise [...] selon le rôle que nous occupons, nous devons être justes [...] nous essayons de travailler de façon juste [...] Nous voyons l'entreprise comme une partie de nous-mêmes [...] J'ai ici une partie de moi. Je peux dire seulement que je suis prête à mourir, je ne veux pas partir d'ici si tôt [...] je crois que plusieurs personnes pensent comme moi » (gestionnaire des ressources humaines, 1995) ; « nous avons beaucoup appris du Dr Président [...] Lorsque je le voyais dans la section, il parlait avec nous. Ici, il nous a toujours considérés comme un membre de sa famille, il nous prêtait attention, et souvent, un collègue ne te prêtait

pas autant d'attention que le président de l'entreprise. [...] nous avons toujours considéré cet endroit comme notre deuxième maison » (superviseur, 2000).

Cette attention et cette valorisation en relation aux employés se concrétisent aussi par une série d'avantages sociaux : allocation logement, assistance médico-hospitalière, prêts, aides, récompenses et attention aux problèmes plus personnels des travailleurs et de leurs familles, l'aide médicale et dentaire, les prêts, les participations aux bénéfices, etc. Ces dernières font partie du statut de l'entreprise depuis 1962. C'est l'un des bénéfices les plus pertinents dans la constitution et dans le renforcement de la cohésion culturelle familiale.

Dans la conception d'un gestionnaire, « la culture d'entreprise [...] a toujours protégé les employés et essayé de leur donner le meilleur » (gestionnaire du département technique, 1995). Cette conception englobe la protection sociale, un juste comportement, et l'honnêteté, parties intégrantes de l'expérience quotidienne de chacun. Des ouvriers aux directeurs, la sexualité est transformée et canalisée partiellement par des relations favorisant la coopération, la solidarité et l'aide mutuelle entre collègues de travail : « Chaque jour lors de mon entrée, lorsque je mets cette veste, c'est comme si c'était mon premier jour de travail, j'aime ce que je fais, c'est une source de plaisir. [Qu'est-ce qui donne du plaisir ?] la relation avec les collègues, le cercle d'amitiés au travail, l'écoute de l'être humain, comprendre, connaître, donner un conseil, faire de la planification, produire [...] » (superviseur, 2000); « l'amitié, le personnel respectueux, plaisantant toujours avec respect, j'ai déjà travaillé dans de nombreuses entreprises différentes. Ici, les gens cherchent toujours à s'entraider ». (superviseur, 2000).

Une telle proximité et un telle « intimité » deviennent paramètres de la familiarité qui permettent aux individus de structurer l'expérience quotidienne de façon

significative, en mobilisant et en articulant les images de l'univers familial présentes dans l'imaginaire de cette entreprise. Pour cette raison, de telles représentations s'inscrivent dans les relations entre chefs et subordonnés, qualifiant l'influence et interférant parfois dans la prise de décisions : « Dans l'entreprise, il existe une proximité, les employés sont très proches de toi, leurs problèmes sont très vivants et exposés [...] personnels, à propos de leur vie, de leur femme, de leur maison en destruction, et donc l'entreprise participe parfois avec intensité à la vie quotidienne de ses employés. Cela peut être un choc parce que, même si le rythme de travail est soutenu, tu perçois facilement si la personne est bien ou non. [...] Par exemple, si la femme de l'employé est enceinte ou s'il a des difficultés parce que son enfant est né avec des difficultés, [...] ces problèmes interfèrent, le fait de connaître l'intimité de la personne [...] intervient dans la prise de décisions parce que le sentiment des gens ici est très fort » (coordinateur de la production, 2000).

Une telle intervention agit simultanément avec un mécanisme d'exclusion et de contrat social imposant des règles de conduite qui sont identifiées de forme explicite ou implicite, comme le mentionne ci-dessous un employé : « Ce réseau est une trame, si tu ne fais pas partie de ce réseau, tu peux être brillant, merveilleux, le meilleur technicien du monde, tu ne seras pas accepté. Ils t'isoleront dans un coin. Si tu ne joues pas la même musique, tu te retrouves mis à l'écart. L'entreprise peut te briser, si tu es à l'extérieur du réseau, tu es mort. » (coordinateur de production, 2000).

Ainsi, la figure paternelle demeure nettement une référence pour l'ascension hiérarchique et pour le succès des relations entre différents acteurs organisationnels aux postes importants de commandement. Par exemple, une coordinatrice relate que sa gestionnaire « est très séductrice, et séduit avec beaucoup de facilité. Lorsque tu t'en aperçois, tu es déjà en train d'imiter son jeu, son discours et sa façon de penser. Elle a ce pouvoir » (coordinatrice des ressources humaines, 2000). Cependant, lors de

changements dans son département, cette gestionnaire se trouve en position de vulnérabilité dans son pouvoir d'influence quand « elle s'est distanciée des autres parents » (coordinatrice des ressources humaines, 2000). Cette situation crée des réactions chez ses subordonnés qui se réfèrent de nouveau aux représentations familiales : « L'ambiance ici n'était pas bonne, même pénible, la gestionnaire a donc perdu le contrôle, tu sais, ce fils-là qui n'obéit ni à son père ni à sa mère ? Je jouais de cette manière [...] Et elle resta seule, [...] Lors de son départ, elle a raconté que l'organisation était malade et que nous devons faire attention de ne pas devenir malades à notre tour. » (coordinatrice des ressources humaines, 2000).

En résumé, l'articulation d'un principe d'ordre du quotidien organisationnel, basé sur la valorisation du travail et sur des relations sociales marquées par des valeurs particulières (discipline, ponctualité, etc.) avec un principe d'attention, de justice et de valorisation en relation aux employés, a créé une structure psycho-symbolique dans laquelle l'influence s'est fondée et la sexualité s'est partiellement transformée en relations fraternelles et amicales, contribuant à promouvoir la coopération et la cohésion sociale. La représentation du père, sa structuration dans l'imaginaire de cette entreprise, fournissent aux individus aux postes de commandement les ressources psycho-symboliques pour réduire l'incertitude subjective qui pénètre les groupes, consubstantielle au processus d'influence.

REPRÉSENTATIONS FAMILIALES, SEXUALITÉ ET POUVOIR D'ACTION

À cause de l'importance des expériences familiales pour la majorité d'entre nous, nous les utilisons pour interpréter, négocier, agir et interagir dans le milieu organisationnel (Brown et McCartney, 1996 ; Gubrium et Lynott, 1985). Les cas que nous avons présentés – de manière contrastante et complémentaire – illustrent cette utilisation des représentations familiales pour fonder ou affaiblir l'exercice de l'influence dans les groupes et les organisations. Dans ces deux entreprises, une québécoise et une brésilienne, les gens parlent de leurs activités au travail en des termes familiaux. Il semble évident qu'il existe un emprunt non seulement des structures mais aussi des formes de penser la vie dans les entreprises qui sont imprégnées par les psychés familiale, groupale et, enfin, par la sexualité.

Les structures au sein des groupes et dans les entreprises sont empruntées à la structure psychosociale familiale. Les gens utilisent des termes dérivés de la vie familiale pour expliquer leurs relations au travail, ce qui révèle que les psychés familiale et groupale sont des instances qui peuvent situer l'action et l'interaction des individus dans les entreprises, spécialement celles qui ont pour finalité l'exercice de l'influence. Dans le tableau 1, le cas de l'institution financière québécoise révèle que, durant le processus d'influence, les individus réutilisent et schématisent des représentations calquées sur celles du plan familial pour encadrer et définir la réalité du groupe. Celui étudié dans cette entreprise, en utilisant les images de « père qui ne porte pas de culottes » et de « fils adoptifs abandonnés et maltraités », indique l'absence d'un principe de mise en ordre des relations et de transformation de la sexualité « crue » dans les relations sociales de coopération (ce qui crée des rivalités, une absence de confiance et une agressivité entre les membres).

Tableau 1. – Représentations familiales, sexualité et influence dans les deux entreprises

| | <i>Institution bancaire</i> | <i>Entreprise agroalimentaire</i> |
|--|--|--|
| Niveau d'analyse | Groupe | Organisation |
| Représentations familiales | « Le père qui ne met pas les culottes » « Des enfants adoptés et maltraités » | « Je me sens chez moi, à la maison » « Cette entreprise est une famille » « Nous sommes tous frères » |
| Organisation psychosymbolique | Principe de la « loi de la jungle » de par l'absence d'un père Organisation psychique d'attaque et de fuite | Principe de la loi et de l'ordre de par la présence du père (fondateur et successeurs) Principe de protection, d'attention, d'affection et de la justice de par les politiques des ressources humaines et par le contact proche et fréquent |
| Organisation de la sexualité | Expression crue de la sexualité qui défavorise les liens sociaux | Transformation de la sexualité qui favorise les liens sociaux et les relations de coopération |
| Répercussions pour les individus | Rivalité entre les « frères » Absence de confiance entre les membres et relations interpersonnelles basées sur l'agressivité et le sarcasme Absence de coopération et de synchronie dans le déroulement du travail | Sentiment d'appartenance Relations de confiance et de solidarité Implication et coopération |
| Implications/ Répercussions pour le leader | Recherche d'un leader qui remplit les fonctions paternelles de protection et d'organisation | Exercice de l'influence fondée sur les fonctions paternelles de l'ordonnement de la vie quotidienne par la valorisation du travail, l'attention et la protection des membres. |

Dans le cas de l'entreprise brésilienne, la transformation de la sexualité et le sentiment d'être à la maison (d'appartenir à une famille) reposent sur la double représentation du père. D'une part, le père est vu comme celui qui offre un référentiel

(basé sur l'exaltation du travail) et un encadrement réel pour que les interactions entre les individus puissent se dérouler de forme ordonnée, d'où la fonction de stabilité, principe de loi et d'ordre. D'autre part, la représentation du père offre le sentiment de protection, d'attention et d'affection. De tels sentiments sont fondamentaux pour les pratiques personnelles et quotidiennes reliées au style de gestion du fondateur et sont transmis au cours du temps aux nouvelles générations d'enfants et d'employés.

Dans les deux cas, apparaît clairement que la métaphore de l'entreprise comme une famille fait référence beaucoup plus à la vision de la famille comme une façon d'ordonner les relations sociales que comme une institution en tant que telle. Pourtant constamment et continuellement, cette institution pourra être impliquée, et favorisera ou rendra difficile la transformation de la sexualité dans des relations sociales fraternelles et solidaires. Les représentations familiales confèrent aux leaders un répertoire de significations qui sont utilisées pour légitimer l'exercice de leur influence. La famille constitue une manière d'ordonner la vie sociale, politique et économique, qui crée des valeurs et des croyances affectant la façon dont la vie est vécue et la façon dont les entreprises sont gouvernées (Brown et McCartney, 1996).

Comme un type d'action sociale, le discours familial peut être compris comme une forme par laquelle les significations sont organisées, manipulées et contrôlées. Le discours est, simultanément, expositif et rhétorique. L'utilisation du vocabulaire familial promeut des façons particulières de comprendre des situations et des actions, et de se les représenter (Holstein et Gubrium, 1994). Ainsi, il organise l'ordre social plus qu'il ne le décrit (Foucault, 1980). Parce que les pratiques constitutives de la famille sont dans leur quasi-totalité invisibles et subtiles, nous ne sommes pas encore conscients du contrôle interprétatif que celles-ci insinuent dans la vie quotidienne (Holstein et Gubrium, 1994), surtout celles qui ont trait à la sexualité. Dans les cas

présentés dans cet article, le discours familial dans les entreprises offre des possibilités d'interprétation, de confirmation, de résistance ou de transcendance de la culture localisée de chaque membre (Gubrium et Holstein, 1993), en fonction de sa diffusion et de son articulation au plan de la psyché primaire et groupale.

La famille est une façon d'interpréter, de représenter et d'organiser les relations sociales (Gubrium et Holstein, 1990) et sexuelles. La famille est une catégorie utilisée pour définir des liens sociaux et établir des paramètres centraux dans le processus de l'influence. Dans le cas de l'entreprise brésilienne, la représentation de l'espace de travail comme une famille assure la sécurité de l'autorité et de la protection, et en même temps, au plan psychosexuel, elle offre la possibilité de la coopération et de l'affection. Sur le plan symbolique, l'autorité présente au sein de la famille – par la médiation de l'autorité de la figure paternelle – opère comme une instance d'adaptation, de socialisation et de régulation des individus dans leurs relations quotidiennes de travail lorsqu'elle suscite l'internalisation de l'ordre (Adorno et Horkheimer, 1981). L'influence dans ce cas implique tout d'abord la création d'un point de référence, d'où peut émerger un sentiment d'organisation et de direction.

De façon notoire, les activités de travail se constituent par l'intuition ou le sentiment, la protection, l'attention et l'affection. En fait, la résolution de problèmes n'est pas tangible ou concrète en totalité. Souvent, tant que les résultats sont ambigus, il s'agit d'une question d'attitudes, d'opinions ou de réactions émotionnelles. L'exercice de l'influence dans les entreprises n'est pas uniquement et totalement rationnel et instrumental. Cet exercice inclut l'univers des représentations liées aux psychés familiale et groupale et, en conséquence, à la sexualité qui en découle. Un tel univers, comme dans les cas présentés, offre aux gestionnaires et aux dirigeants un registre de significations qui sont utilisées et ré-élaborées pour légitimer ou affaiblir l'exercice de leur influence.

CONCLUSION

La vie familiale est le fondement de la psyché familiale et groupale, autant que de la sexualité. En conséquence, elle fournit le modèle pour la vie dans les entreprises (Brown et McCartney, 1996), en formant le plan des représentations des processus d'influence. Ce processus est, à la base, un phénomène psychosocial qui repose sur une relation d'influence, ayant pour conséquence la structuration significative des activités, des visions et des relations entre les personnes dans les entreprises. Du point de vue de la dynamique familiale, l'influence implique la création de références matérielles et symboliques, desquelles peut émerger de façon articulée le sentiment d'organisation, de direction, de protection et d'affection, ce qui permet la transformation partielle du sexuel en social.

En général, dans l'approche psychanalytique adoptée dans ce texte, nous avons privilégié les aspects psychosymboliques du processus d'influence. Aussi, il est important de mettre l'accent sur le fait que, au-delà de pouvoir fournir un répertoire de significations qui situe l'action et l'interaction des individus, les représentations familiales agissent aussi comme un mécanisme de contrôle qui interfère et constitue des relations de pouvoir et de conflit. Par exemple, la nouvelle culture des entreprises peut fournir, sous l'apparence d'attention et de protection familiales, un appareil de disciplinarisation et de contrôle qui requiert des employés une mobilisation et une implication à travers le déplacement et l'ambiguïté pour une compulsion obsessionnelle pour le travail et l'appartenance (Casey, 1999).

Dans ce cas, les archétypes des relations familiales reproduisent l'ambivalence et l'ambiguïté de la famille : locus de solidarité, d'affections profondes et de maturation psychologique, mais aussi de domination, d'abus et d'altérations mentales. Les relations de genre qui activent les représentations familiales sont une base riche de

ressources pour les entreprises (Gherardi, 1995), offrant des faces de la solidarité et de cohésion sociale, mais pouvant aussi mettre en évidence des systèmes oppresseurs de contrôle social. Dans ce texte, à partir de la psychanalyse, nous avons préféré faire ressortir les aspects de la coopération et de la solidarité, qui font partie de la transformation partielle des pulsions sexuelles. Cependant, nous sommes conscients que l'inclusion des relations de pouvoir et de contrôle devient une perspective devant être approfondie et développée pour une meilleure compréhension du phénomène de l'influence dans le déroulement du processus de transfert de l'univers discursif familial dans le contexte des entreprises. De fait, les contradictions inhérentes au symbolisme familial dans les entreprises – qui tentent d'imiter la « bonne » famille – pourraient mettre en évidence la rhétorique de l'égalitarisme et du communitarisme ou de la famille avec la finalité de déguiser les inégalités structurelles et les conflits dans les relations employés-entreprise (Casey, 1999). Ils pourraient révéler de nouvelles formes de contention, de représentation, de figuration et de transformation des pulsions sexuelles dans les organisations capitalistes contemporaines.

Références bibliographiques

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. 1981. « Sociologia da família », dans Canevacci, M. (sous la direction de) *Dialética da família*, São Paulo, Brasiliense.
- ALVESSON, M. 1992. "Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company", *Organization Studies*, v.13, n.2, p. 185-209.
- AUBERT, N. 1991. "Leadership", dans Aubert, N. *et al. Management : aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BOWLES, M.L. 1990. "Recognizing deep structures in organizations", *Organization Studies*, v.11, n.3, p. 395-412.
- Bowles, M.L. 1991. "The organization shadow", *Organization Studies*, v.12, n.3, p. 387-404.
- BREWIS, J.; GREY, C. 1994. "Re-eroticizing the organization : an exegesis and critique", *Gender, Work and Organization*, v.1, n.2, p. 67-82.
- BREWIS, J.; LINSTED, S. 2000. "Sex, work and sex work", *Eroticizing Organization*, London, Routledge.
- BROWN, R.B.; MCCARTNEY, S. 1996. "A home from home : the organization as family", *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, v.2, p. 241-255.
- BURRELL, G. 1984. "Sex and organizational analysis", *Organization Studies*, v.5, p. 97-118.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. 1992. "Re-writing gender into organizational theorizing : Directions from feminist perspectives", dans Reed, M. et Hughes, M. (sous la direction de) *Rethinking Organization : New directions in Organizational Theory and Analysis*, London, Sage.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. 1991. "Voicing seduction to silence leadership", *Organization Studies*, v.12, p. 567-601.

- CASEY, C. 1999. "Come, join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture", *Human Relations*, v.52, n.2, p. 155-177.
- CZARNIAWSKA-JOERGERS, B.; WOLFF, R. 1991. "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage", *Organization Studies*, v.12, n.4, p. 529-546.
- DAVEL, E. 1998. "Ethos Empresarial Familiar e Reestruturação produtiva-Gerencial", dans Davel, E. & Vasconcellos, J. *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho. Ensaio sobre o Espírito Santo*, Vitória, EDUFES.
- DAVEL, E.; ROBICHAUD, A. 1999. "The social construction of time in a brazilian company : internal clock and external time", *98th American Anthropological Association Annual Meeting* (paper presented at the session – Time on their clock : Anthropology in, about and for businesses), Chicago.
- DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. 1997. « Gerência e autoridade nas empresas brasileiras : uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho », dans Motta, F. et Caldas, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo, Atlas.
- DAVEL, E.; MACHADO, H.V. 2001. "Leadership and identification dynamic : integrating cognition, emotion, and power in the study of influence in contemporary organizations", *Balas Annual Conference*, University of San Diego, California.
- DENHARDT, R.B. 1989. *In the Shadow of Organizations*, Kansas, University Press of Kansas.
- FOUCAULT, M. 1980. *Power/Knowledge*, New York, Pantheon.
- FREUD, S. 1967. « Psychologie collective et analyse du Moi », dans Freud, S. *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot.
- FREUD, S. 1955. "Totem and taboo", *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, vol. 13, London, Hogarth Press.
- GHERARDI, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage Publications.

- GODELIER, M.; HASSOUN, J. 1996. *Meurtre du Père. Sacrifice de la sexualité. Approches anthropologiques et psychanalytiques*, Paris, Éditions Arcanes.
- GRAMSCI, A. 1988. "Americanism and Fordism", dans Forgacs, D. (sous la direction de) *A Gramsci Reader: Selected Writings 1916-1935*, London, Lawrence and Wishart.
- GREEN, A. 1997. *Les chaînes d'Eros. Actualité du sexuel*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- GUBRIUM, J.F.; HOLSTEIN, J.A. 1993. "Family discourse, organizational embeddedness, and local enactment", *Journal of Family Issues*, v. 14, n. 1, p. 66-81.
- GUBRIUM, J.F.; HOSTEIN, J.A. 1990. *What is Family?* Mountains View, Mayfield.
- HEARN, J.; PARKIN, W. 1987. "Sex" at "Work". *The Power and Paradox of Organization Sexuality*, Brighton, Wheatsheat Books.
- HOGG, M.; TERRY, D. 2000. "Social identity and self-categorization processes in organizational context", *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 121-140.
- HOLSTEIN, J.A.; GUBRIUM, J.F. 1994. "Constructing family: descriptive practice and domestic order", dans Sarbin, T.R. et Kitsuse, J.I. *Constructing the Social*, London, Sage Publications.
- HOLSTEIN, J.A.; GUBRIUM, J.F. 1985. "Deprivatization and the construction of domestic life", *Journal of Marriage and the Family*, v. 57 (november), p. 894-908.
- KAËS, R. 1993a. *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1993b. « Introduction. Le sujet en héritage », dans Kaës, R, Faimberg, H., Enriquez, E., et Baranes, J.-F. *Transmission de la vie psychique entre générations*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1994. « L'appareil psychique groupal », *Gruppo*, n. 10.

- KETS de VRIES, M. 1991. "Exploding the myth that organizations and executives are rational", dans Kets de Vries, M. *Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- KETS de VRIES, M.F.R. 1991. "Whatever happened to the philosopher-king? The leader addiction to power", *Journal of Management Studies*, v.28, n.4, p. 339-5.
- LASCH, C. 1977. *Haven in a Heartless World: The Family Besieged*, New York, Basic Books.
- LÉVY, A. 1983. « Organisation et discours », *Revue Connexions*, 39, p. 21-45.
- MARSHALL, J. 1993. "Organizational communication from a feminist perspective", dans Deetz, S. (sous la direction de) *Communication Yearbook* (vol. 16), Newbury Park, Sage.
- MARTIN, J. 1990. "Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflicts in organizations", *Organization Science*, v. 1, n. 4, p. 339-359.
- MITROFF, I. I. "Archetypal social systems analysis: On the deeper structures of human systems", *Academy of Management Review*, v.8, p. 387-397.
- MOTTA, F.C.P. 1991. « Organizações : vínculo e imagem », *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 5-11.
- PAGÈS, M. et al. 1979. *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- PFEFFER, J. 1981. "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", *Research in Organizational Behavior*, v. 3.
- RUFFIOT, A. 1982. « Le groupe en analyse, l'appareil psychique familial », dans Ruffiot, A. et al. *La thérapie familiale psychanalytique*, Paris, Dunod.
- SIMPSON, B. 1997. "Representations and the re-presentation of family: An analysis of diverse narratives", dans James, A., Hockey, J. & Dawson, A. *After Writing Culture. Epistemology and Praxis in Contemporary Anthropology*. London, Routledge.
- SIMS, D.; FINEMAN, S.; GABRIEL, Y. 1993. *Organizing and Organizations*, London, Sage.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. 1982. "Leadership: the management of meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.18, n.3, p. 257-273.

TYLER, M. 1999. "Generation sex? The management of sexuality in everyday life", *First Critical Management Studies Conference*, Manchester, UMIST.

**Chapitre 4. L'exemplarité comme fondement éthique
de dirigeants à succès du Québec**

**Article accepté par une revue en France : « Questions
de management » (à finaliser)**

Signataire de l'article :

Alain Robichaud

NOTE : La présente mise en page respecte les normes de la revue

Résumé

Cette étude a pour objectif d'analyser les éléments discursifs permettant de comprendre l'éthique de dirigeants emblématiques du Québec responsables du développement international de leurs entreprises. Nous proposons d'analyser leur discours comme fondé par une double logique, l'une liée aux affaires et l'autre à la direction des personnes. La perspective éthique de cette étude a trait à la notion de souci de soi chez Foucault, c'est-à-dire d'agir selon un idéal de conduite, comme il convient de le faire dans le monde et envers les autres. Dans cette étude, la notion d'exemplarité permet d'incarner la conception éthique adoptée. Cette dernière, se définit par des notions de bienveillance, de connaissance et d'une attitude d'égalité. Elle recoupe une éthique de responsabilisation liée à la logique des affaires et une éthique de la considération humaine, liée à la logique de la direction des personnes. L'émergence de ces éthiques dans le discours des dirigeants s'appuie sur une analyse des conséquences et des finalités, en lien avec des décisions et des pratiques. Nous montrons que ces dirigeants partagent des principes et valeurs fondamentaux, par exemple du dire vrai et de la cohérence entre actes et paroles ainsi que des notions de sollicitude, de reconnaissance et de transparence.

Mots-clés

Éthique ; rationalité ; discours ; subjectivation ; élite économique, direction, exemplarité

Signataire de l'article :

Alain Robichaud

1. Introduction

Selon PORTER, les élites de la société recourent divers ordres institutionnels tel que l'économique, le politique, le militaire, le bureaucratique et l'idéologique. L'élite économique selon Porter est ainsi une frange parmi d'autres de ces élites et comprend les décideurs de sociétés canadiennes (PORTER, 1965, p. 274).

La réflexion de la place de l'éthique comme savoir imbriqué dans l'action de diriger est une question adressée par Foucault dans ses études sur la gouvernance de soi, indissociable de la gouverne des autres. Dit autrement, la question de cet article est : pourquoi certains dirigeants détenant beaucoup de pouvoir dirigent malgré tout avec exemplarité ne tombant pas dans les excès, l'hubris voire la mégalomanie contrairement à d'autres qui poursuivent des buts égoïstes et abusent de leur pouvoir?

Le profil éthique de ces élites économiques a grandement évolué au Québec. À l'époque où PORTER réalise ces enquêtes, les anglophones dominent les élites économiques. Les élites québécoises adoptent alors, selon TAYLOR (1961), une éthique catholique conservatrice les conduisant à limiter le développement des entreprises. Dans le contexte d'une reprise en main de l'économie québécoise résultant en un développement de grandes entreprises nationales, les élites économiques québécoises vont adopter une éthique qui sera qualifiée de communautaire (AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT, 1992, DUPUIS, 1995).

La problématique de l'éthique des affaires et en particulier celle du métier de dirigeant, relève d'une tension omniprésente entre d'une part la logique de rentabilité économique et financière, et d'autre part, celle de la gouverne ou direction des personnes au sens de gestion d'un collectif humain. Ces logiques en constante tension visent l'altérité des résultats financiers de rentabilité et de performance laquelle s'appuie sur la logique économique-financière. Cependant, la logique économique ne peut parvenir à des résultats satisfaisants sans l'engagement des dirigeants à se conduire et à conduire les autres sur des fondements liés à la considération des personnes. En l'absence de cet engagement la mobilisation, l'adhésion des personnes essentielle au « succès de l'entreprise » risque de ne pas être véritable. Cet

engagement a trait dans cette étude à la conduite des personnes, à savoir la dimension éthique du dirigeant.

Dans cette étude, les deux dirigeants choisis sont des présidents d'entreprises familiales qui ont assumé cette fonction pendant plus de vingt ans. Ils ont été choisis sur la base d'un critère de succès : ils sont tous très reconnus par la communauté d'affaires québécoise et font partie de la même génération, celle sortante, de l'élite québécoise.

Les objectifs poursuivis consistent d'abord à repérer l'usage de l'éthique dans les discours de ces dirigeants. La problématique de l'usage de l'éthique dans les discours a trait à la nécessité pour les dirigeants de produire un discours permettant de légitimer leurs actions et leurs décisions vis-à-vis l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières (employés, dirigeants, actionnaires) ne sont pas toujours alignées entre-elles et ne partagent pas toujours des perspectives communes, ce qui met une pression sur l'usage de l'éthique.

Cette réflexion débute par une revue de littérature sur les élites canadiennes et québécoises. Nous présentons ensuite un cadre d'analyse basé sur l'approche discursive foucauldienne centrée sur les concepts de soucis de soi/exemplarité, de logique et de gouvernementalité. Puis, nous procédons à une analyse des discours de deux dirigeants. Finalement, nous discuterons des résultats et réfléchirons à la spécificité de l'usage de l'éthique par l'élite économique québécoise dans la conduite de leur entreprise.

2. L'élite économique au Québec

Au Québec, l'évolution des élites économiques participe d'une révolution au plan social et économique sur une période d'environ 40 ans (fin des années 1960 jusqu'à la fin des années 2008-2011). Le nationalisme québécois a mis fin à la domination économique de l'élite canadienne anglo-saxonne sur les populations francophones et a contribué à l'émergence d'une élite économique québécoise. L'évolution économique du Québec repose sur un partenariat public-privé en continu qui selon BÉLANGER (1994) a favorisé « [...] la création d'une classe d'affaire proprement québécoise (...) dans l'optique de supporter le développement de la collectivité québécoise, tout en respectant les règles de base du système capitaliste » (BÉLANGER, 1994, p. 7). Alors que la classe d'affaire avant 1960 était confinée à un espace économique attaché aux

traditions rurales (commerce, domaine agricole), c'est le développement d'industries qui va ainsi marquer le nouveau modèle québécois de développement.

Si l'on s'en tient à la dimension éthique des discours de l'élite québécoise, on peut ainsi affirmer qu'elle a traversé trois phases distinctes : l'éthique des élites traditionnelles, l'éthique « communautaire » et l'éthique de la fin du modèle « communautaire » / effritement de la solidarité. De la fin des années 1940 aux années 1960, les élites dirigeantes québécoises sont perçues comme des élites traditionnelles. Selon TAYLOR (1961), les directions d'entreprise se caractérisent par quatre spécificités : 1) « un caractère familial marqué et l'importance que l'on attache à la sécurité de la famille »; 2) « la tendance à garder entre ses propres mains la direction de l'entreprise »; 3) « des modes de relations personnels » qui restreignent la liberté d'action de l'entreprise; 4) le manque de préoccupations quant au suivi de l'évolution des marchés. Le sens de la famille correspond à la notion de sécurité familiale : il s'agit avant tout de ne pas prendre de risque afin protéger la famille de difficultés financières. Ces dirigeants, semble-t-il, ne voulaient pas user de crédit pour l'expansion de leur entreprise puisqu'ils ne cherchaient pas à construire d'entreprises de grande taille.

Dans une deuxième phase, l'éthique de la gestion des entreprises québécoises selon DUPUIS (2002) et AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT (1992) se conçoit à travers un modèle dénommé « communautaire » caractérisé par la recherche de consensus, d'égalité, à travers le partage de pouvoir, la prise de décision basée sur l'écoute et la consultation, la coopération et l'accommodement comme résolution de conflit. DUPUIS (2002), AKTOUF *et al.* (1992) soutiennent l'influence de la culture, entendue comme rapports sociaux, sur le développement d'une élite québécoise et à la gestion des organisations.

Les trois dernières décennies se sont soldées par plusieurs échecs (vente d'entreprises québécoises et de plusieurs filiales d'entreprises et remise en question du *modèle Québec Inc*¹⁵).

¹⁵ « Le modèle de développement émerge des grands acteurs socio-économiques de ces dernières soixante années et ses caractéristiques permettent de saisir la notion d'intérêt général comme étant l'expression d'une communauté de personnes et non d'un marché. Plus qu'un concept qui chapeaute une classe d'affaire, Québec Inc serait un véritable projet de société et l'expression d'un modèle de développement fondé sur une alliance particulière entre les pouvoirs économiques public et privé dont l'objectif a été et continu d'être la poursuite d'une politique de croissance par la prise en main des leviers économiques du Québec ». Pierre Paul Proulx, 2002

L'abandon du modèle de partenariats publics-privés sonne la fin du modèle communautaire et conduit à un effritement de la solidarité des acteurs publics et privés.

3. Cadre d'analyse

L'explication du cadre d'analyse nécessite une présentation de concepts managériaux, à savoir celui de gouvernementalité en tant que mode de gouvernement, de pouvoir, et de souci de soi ainsi que de deux logiques de fond soit celle économique/financière et celle de la gouverne des personnes. Ils permettent de comprendre l'éthique dans l'exercice de diriger et d'appréhender les défis de l'éthique des affaires. Cet exercice requiert de bien définir la constitution d'un sujet moral, c'est-à-dire le sujet de soi et de la notion d'exemplarité comme repère du souci éthique dans l'exercice de diriger.

Cette analyse vise à faire émerger l'éthique liée aux affaires à partir de discours de deux présidents d'entreprises familiales multinationales d'une même génération. Représentants d'une élite économique, ils ont été des acteurs importants de la Révolution tranquille¹⁶. Les entrevues couvrent l'ensemble des domaines liés à la direction d'entreprise sans toutefois faire référence de façon explicite à la notion d'éthique. L'étude de leurs discours visent à saisir les traces, explicites ou implicites, des dimensions éthiques. Ces dernières peuvent permettre une meilleure compréhension du rôle et de l'influence de l'éthique dans le domaine des affaires, plus particulièrement au sein de l'élite économique québécoise.

Selon LE TEXIER (2011 : 68), le management doit être considéré comme gouvernementalité, c'est-à-dire un mode de gouvernement. La gouvernementalité en tant que « type de pouvoir que l'on peut appeler gouvernement » (FOUCAULT, 2001 : 655) a pris naissance à partir de la raison d'état et de la pastorale chrétienne. Ce pastorat s'entendait comme une forme d'art de vivre ensemble sous l'égide du berger, ou pasteur, qui gouverne, sans oublier de considérer le pastorat également comme un dispositif de pouvoir qui régit le rapport du berger à son troupeau. Ainsi le salut du pasteur dépend du salut de ses brebis. Ce pouvoir vu par Foucault comme « fondamentalement bienfaisant », un pouvoir de soin, non répressif (Foucault, cité par Büttgen, 2007)

¹⁶ L'expression « révolution tranquille » désigne une période de réformes importantes et de modernisation de l'Etat québécois dans les années 1960. Cette période de l'Histoire au Québec est communément assimilée au gouvernement Jean Lesage, élu en juin 1960 et défait en juin 1966. (Source Wikipédia)

FOUCAULT (1992, p. 394) mentionne que « [...] gouverner c'est structurer le champ éventuel des autres [...] » par des activités constituées de « modes d'action plus ou moins réfléchis ou calculés, mais tous destinés à agir sur les possibilités d'actions d'autres individus. » Ainsi, un gouvernement, au sens large, représente une « technologie du comportement humain », « une action sur des acteurs » consistant à « conduire des conduites » (FOUCAULT, 2001, p. 655). Dans la gouvernementalité, le mode de relation de pouvoir entre gouvernant et gouverné se construit surtout dans un rapport savoir-pouvoir, mais également dans des pratiques et des discours rendant possible des modes de gouvernance et des façons de diriger l'entreprise pouvant aller d'un mode démocratique, coopératif ou de domination.

La gouvernementalité managériale emprunte plusieurs voies telle que les discours, la normalisation, la standardisation, l'approche disciplinaire ainsi que les méthodes utilisées par le pastoralat chrétien comme pouvoir individualisant à travers différentes techniques (aveu, confession) devenus une panoplie d'outil organisationnels tels que le *coaching*, les enquêtes, la définition d'attentes, l'évaluation à 360° etc. Cette emprise de la gouvernementalité managériale peut, notamment au travers de discours d'entreprise, subjectiviser et assujettir l'individu jusqu'à ce qu'il intériorise les idéologies managériales (GAULEJAC, 2006, 2011) et s'autocontrôle en délaissant sa propre personne et appauvrissant son sens critique.

FOUCAULT, (2001, p. 980) précise que : « [...] Le gouvernement des Hommes par les Hommes [...] implique un certain type de pouvoir, une rationalité politique. » TOWNLEY (2005, p. 28-29) définit la rationalité comme « ... une connaissance spécialisée ou spécifique informant le comportement rationnel dans un contexte particulier. » Dans un contexte de gestion, la rationalité se développe autour d'un raisonnement construit à partir de connaissances localisées, situées dans le temps qui engendrent un comportement rationnel approprié pour une situation de gestion donnée. Elle se définit comme un enchevêtrement de choses dites ou de choses que l'on dit faire, et forme ainsi un raisonnement.

La gouverne managériale implique deux logiques clés dont celle des affaires et celle de la gouverne des personnes. Les logiques liées à l'exercice de diriger correspondent à des impératifs clés de la gouverne managériale en ce sens que la logique « affaires » doit atteindre ses résultats,

sa performance et elle ne peut les atteindre sans la mobilisation et l'engagement des individus liés à la gouverne des personnes.

La logique « affaires » entrepreneuriale définit les orientations et investissements d'une entreprise et correspond à ses activités commerciales tel que la croissance, la recherche d'opportunités, ou encore, la recherche de l'efficacité/performance. La logique de la gouverne des personnes, elle, sert à mobiliser le collectif, ce qui nécessite une rémunération juste et équitable, une reconnaissance de la contribution des employés, un encadrement de qualité et un environnement humain épanouissant.

La contribution de la gouvernamentalité à l'étude des pratiques de direction est d'avoir démontré qu'elle permet de « considérer les sujets comme à la fois gouvernables et calculables à travers l'application de technologies comptables » (CARTER *et al.*, 2002). Ainsi, les modes de pouvoir entre gouvernant et gouverné et les diverses voies de subjectivation amènent un questionnement éthique, en particulier en ce qui a trait à l'éthique des affaires où les points de vue entre les parties-prenantes sont souvent difficilement conciliables.

L'éthique est considérée comme un champ autonome vis-à-vis des autres disciplines et occupe ainsi une place égale à celle des autres disciplines tel que l'économie, la finance, le management (COUTELLEC, 2014, 2016, 2018; SCHMID, 2016; DUBUC, 2019). Son rôle consiste à questionner, exercer un accompagnement et établir « une juste distance avec ses contextes d'application » et ne se réduit donc pas « aux seules éthiques appliquées » (COUTELLEC, 2016).

La littérature sur l'éthique des affaires recoupe diverses dimensions dont voici les principales : les valeurs (COUTELLEC, 2016, p. 5; GUCHET, 2016, p. 9; LEGAULT, 2016, p. 43), l'ouverture au dialogue entre les parties prenantes (LEGAULT, 2016, p. 42), le dialogue entre les disciplines et les parties prenantes (COUTELLEC, 2014; 2016; 2018) et également, la constitution d'un sujet moral, à savoir le souci de soi chez le dirigeant (FOUCAULT, 2001, p. 1531-1532; GROS, 2002, p. 235).

La constitution morale de la personne dirigeante a trait à la notion de souci de soi chez FOUCAULT (2001, p. 1531-1532). L'éthique est une « pratique réflexive » et « le souci de soi est éthique en lui-même » en ce sens que bien se conduire requiert « que l'on s'occupe de soi, que l'on se soucie de soi » afin de « se connaître », « se former », « se surpasser soi-même. » Ce faisant, le sujet peut « maîtriser les appétits » qui risqueraient de l'emporter « c'est le pouvoir sur

soi qui va réguler le pouvoir sur les autres » (FOUCAULT, 2001 : p. 1535). La constitution du sujet moral renvoie donc au travail de se gouverner soi-même pour mieux gouverner les autres. Selon FRÉDÉRIC GROS (2002 : 234) « se soucier de soi, essentiellement, ce n'est pas se couper des autres et du monde », mais plutôt de ménager « une distance régulatrice » permettant « d'agir comme il faut dans le monde et de se conduire comme il convient avec les autres. » Le sujet exemplaire se fixe des règles non seulement pour se maîtriser, mais pour se dépasser et devenir un sujet moral.

L'exemplarité en tant que concept opératoire du souci de soi chez Foucault s'exerce moins par une notion de pouvoir, mais plutôt grâce au sens qui se construit à travers le temps et qui se diffuse au sein du collectif. Cette dernière comprend un supplément d'information issu des sentiments, elle les met en mouvement et engendre ainsi du sens. Cette rencontre de « l'action animée par les sentiments » et de ceux qui les vivent « vaut fondement » selon RICOEUR (1991, p. 290).

L'exemplarité fondant l'autorité introduit une éthique faisant référence à des notions de bienveillance, de reconnaissance et de sollicitude (respect mutuel, attitude d'égalité). L'exemplarité « dispense de recourir à la règle imposée » et « suscite de l'intérêt et bientôt l'adhésion des tiers » (MONTEIL, 2016, p. 77-78). L'exemplarité ne peut émerger, sans une forte présence éthique dans les pratiques de management, bâtie sur un horizon de long-terme. La légitimité se gagne sur le terrain et se « construit » dans l'action. Elle ne peut être simplement développée par de la rhétorique et « ne se décrète pas » (CLÉACH, 2012).

L'exemplarité, comme concept opératoire de l'éthique des affaires et de la gouverne des personnes nécessite une définition de ses caractéristiques pour objectiver le plus possible sa présence ou son absence. La référence à la gouverne des personnes a trait à la notion de dignité humaine, de bienveillance, de respect, de sollicitude, de reconnaissance et de considération des personnes (COUTELLEC, 2016, p. 5; CASTRO, 2000, p.3). Elle fait écho à l'une des constitutions historiques de la gouvernamentalité, soit le pastorat chrétien. De fait, cette éthique de la dignité humaine est au cœur de la réflexion de l'Église catholique. CASTRO (2000, p.3) s'appuie sur un historique de textes (depuis 1891) de la doctrine sociale de l'Église exposant une sorte d'idéal type de la gestion des personnes.

Les principales dimensions de référence développées par CASTRO (2000, p. 3-4) concernant l'éthique de la gouverne des personnes sont les suivantes : d'abord la préservation du travail pour une existence décente une sécurité matérielle et morale, puis la possibilité d'exercer ses talents et compétences, finalement, « l'épanouissement intégral », social et culturel (qualité des relations dans l'environnement de travail, qualité de l'encadrement, reconnaissance, fêtes associées au succès).

Les dimensions de référence quant à la logique des affaires, toujours selon CASTRO (2000, p.3-4), ont trait à un très fort engagement, une volonté ferme du succès, à la compétence, bref à une prise en charge des responsabilités du dirigeant. Cette dernière comprend la capacité à faire croître et faire progresser l'organisation pour s'assurer de sa pérennité. Tout cela afin de préserver de l'emploi et la création d'opportunités pour les personnes. L'éthique associée à ces deux logiques est enchâssée dans un ensemble de principes vécus tel le dire vrai, la cohérence des actes et des paroles, de valeurs (de transparence, d'intégrité, de courage) vécues plutôt qu'instrumentalisées.

L'analyse des cas qui suivra, aura comme objectif de questionner et analyser les principes, valeurs, la réflexivité sur les conséquences et les finalités des gestes posés présents dans les discours des dirigeants et de faire émerger les dimensions éthiques contenues dans ces discours. Cette grille d'analyse repose sur deux principes pluralistes, l'un étant les traditions morales, ici le catholicisme et l'utilitarisme, l'autre le pluralisme des acteurs (dirigeants/actionnaires, employés, société). Les dirigeants demeurent responsables des conséquences et des finalités de leurs décisions. L'éthique exige de la responsabilisation (CHAMPEAU, 2016) car une pensée éthique peut difficilement se former sans cette reconnaissance des conséquences et des finalités que l'on défend.

4. Méthodologie

La méthodologie est basée sur la conduite d'entrevues à caractère semi-structuré visant à obtenir une profondeur du matériel recueilli. Elle adopte une perspective analytique construite à partir d'une occurrence des propos. Il s'agit donc d'un travail d'analyse et non d'interprétation. Les cas étudiés sont les discours de deux dirigeants expérimentés sélectionnés sur la base de leurs

succès et de leur reconnaissance par la communauté d'affaires au Québec. Ce sont deux hommes entre 60 et 65 ans, tous deux francophones occupant le poste de président d'entreprise lors des entrevues. Ces dirigeants ont vécu la même trajectoire au sein du développement social et économique du Québec et on peut donc parler d'une expérience « partagée ». Chaque dirigeant a livré des entrevues d'approximativement une heure et demie, pour un total d'environ douze heures d'entrevues chacun.

L'entrevue basée sur des thèmes de management donnait toute liberté à l'interviewé d'élaborer sa pensée sur le sujet proposé. Ainsi, le discours interprété qu'il formule et construit de la réalité, offre un accès aux actions et pratiques récurrentes, indicatives de ses règles, de son idéal de conduite, de la maîtrise de lui-même comme dirigeant. Lors des entrevues, les dirigeants racontent et commentent leurs pratiques de direction et l'évolution de l'organisation, livrant des réflexions longuement mûries et sédimentées. La rencontre se déroule sous forme « d'enquête » sur ce qu'ils font, leurs actions, ce qu'ils pensent qu'ils font comme action, bref, une exploration en profondeur de leur conduite. L'intervieweur couvre un large spectre des responsabilités du dirigeant, requérant un approfondissement de ce qu'ils « font » avec, parfois, des exemples concrets à l'appui. Ce travail vise à comprendre leurs actions, au plus près possible, et, pour ce faire, explore les mêmes thèmes par des questions différentes, afin de cerner la véracité des propos.

Cette base partagée d'expériences, de responsabilités et de succès ouvrait la possibilité de répertorier, et inventorier des pratiques similaires, ainsi qu'une façon de se conduire en lien avec les codes sociaux de cette époque. Cette validation empirique pouvait donc soutenir ensuite des réflexions et une possible théorisation.

5. Analyse des cas

Le cas de Jean Lafortune¹⁷ au sein de l'entreprise A

L'entreprise de monsieur Lafortune est une entreprise de taille mondiale qui œuvre sur la scène internationale dans des secteurs très compétitifs et se finance sur les marchés publics. Ses

¹⁷ Le nom de ce dirigeant est fictif, tout comme celui de l'entreprise, tous deux anonymisés.

concurrents sont de très grande taille. Jean Lafortune a réalisé toute sa carrière dans cette entreprise à titre de directeur général et par la suite, de président directeur général.

Le management enseigne qu'un des rôles principaux d'un dirigeant est de formuler une vision et des orientations pour l'entreprise, rôle que Mr Lafortune se représente comme suit : « je me vois entrepreneur, capable de voir ou de me représenter les possibilités et de penser au lendemain. » À maintes reprises, il expose l'idée de l'importance de faire voir le futur, de définir des orientations pour assurer un avenir à l'entreprise.

Il emploie une expression dans son discours : le « what's next » qui définit clairement sa rationalité affaire et sa façon de concevoir la stratégie, de voir le futur, de repérer les opportunités et d'assurer le développement de l'entreprise. Voyons ses propos : cette « capacité de voir les opportunités [...] comment ça renforce les secteurs (...) renforce l'ensemble. » Ce « what's next », correspond à une série d'acquisitions en continu dans des secteurs internationaux permettant de renforcer l'ensemble de l'entreprise.

Son ambition s'inscrit dans le contexte de la Révolution tranquille au Québec caractérisé par la volonté des Québécois de reprendre en main de leur économie. La volonté de créer des entreprises servait à faire émerger la démonstration de puissance et de héros dans la société (BÉLANGER, 1994, p. 25; DUPUIS, 2002, p. 193; AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT, 1992, p.89).

Qu'en est-il de la finalité pour les parties prenantes de ce succès entrepreneurial ? Cela correspond clairement aux objectifs et aux attentes des actionnaires et des dirigeants. L'entreprise en créant de l'emploi répondait aux attentes des acteurs économiques et politiques. Mais qu'en est-il de la finalité pour les employés ? Que représente ce succès à leurs yeux ? Est-ce une bonne nouvelle que d'entrevoir le futur de l'entreprise ? Oui, en ce sens que cela leur procure une sécurité d'emploi qui assure leurs responsabilités personnelles et offre un potentiel de développement d'apprentissage. Mr Lafortune explique que « à partir d'un contrat » son entreprise, son équipe « a appris à connaître les besoins, à maîtriser la production, la technologie » ce qui à terme a permis à l'entreprise « de former les techniciens et les ingénieurs à exécuter toute une série de contrats. »

L'historique des acquisitions et des décisions prises met en valeur le sens entrepreneurial, l'engagement et la fierté correspondant aux responsabilités d'un dirigeant. Cela semble une

source « d'exemplarité » (MONTEIL, 2016, p. 77-78) qui génère la crédibilité et la confiance des employés envers la direction. Peut-on considérer cette responsabilisation, cette exemplarité comme éthique ? Pour CASTRO (2000, p. 25) et CHAMPEAU (2016, p. 221) la réponse est affirmative. De fait, l'exemplarité en tant qu'action se transmet, se diffuse voire, devient facteur de cohésion (MONTEIL, 2016, p. 77-78).

Pour les employés, cela engendrait possiblement un très niveau de stress et d'exigences. Du point de vue de CASTRO (2000, p. 3), la croissance s'inscrit dans la perspective d'une éthique catholique puisqu'elle assure de l'emploi, du développement de la personne et nécessite de l'encadrement de personnes respectant la notion « d'épanouissement intégral. » La finalité de la rationalité affaire, à savoir d'être entrepreneurial et de faire croître l'entreprise est constamment reprise dans le discours de Mr Lafortune. Cela reflète son engagement et sa passion et met en perspective une éthique de responsabilisation de ce dirigeant envers l'entreprise.

L'optique de la constitution de l'équipe de direction supporte l'idée d'une équipe dynamique, innovatrice et met en perspective une saine gestion de l'entreprise. Cela met en perspective que la conception des personnes chez J. Lafortune est de considérer l'autre avec des qualités, des talents et des capacités d'innovation. Ce dirigeant se conçoit comme un « chef d'orchestre » face à son équipe de direction. En ce sens il maintient que « si tu n'as pas de bons musiciens ... ça ne fera pas un bon orchestre » et met en exergue l'importance d'« assurer qu'on va dans la bonne direction ... de mener l'équipe d'une façon à montrer qu'elle a un avenir ... de montrer qu'il y a un futur parce que c'est ça qui fait une équipe. » Ce dirigeant soutient que « les personnes, c'est l'organisation. » C'est en accord avec l'ensemble de l'exercice de diriger les personnes des pratiques de la rationalité de la gouverne des personnes plaidant pour de la considération des personnes (apprentissage, support, ouverture aux idées).

Le discours de Mr Lafortune prône l'exemplarité comme méthode pour exercer du leadership, pour diriger et obtenir de l'adhésion. En effet il affirme avoir dirigé « surtout par l'exemple. » Il ajoute que « les gens voyaient que je travaillais avec eux, on travaillait ensemble à développer cet esprit d'appartenance » et qu'il donnait « beaucoup d'importance aux gens. »

Il affirme que « c'est par l'exemple, qu'au début les gens me voyaient m'impliquer avec eux (...) partager avec eux leurs problèmes, leur point de vue et leur montrer où on voulait aller.

» Ici la relation supérieur/subordonné semble prendre en compte le point de vue de l'autre et témoigner de la considération pour les personnes. D'autres pratiques de Jean Lafortune, telles que la qualité de son encadrement semblent attester cette notion de considération des personnes. Entre autres, il mentionne ne pas être capable d'« accepter les gens qui n'étaient pas francs (...) qui ne disent pas la vérité (...) qui ne traitent pas les gens de façon convenable (...) qui n'apportent pas suffisamment de valeur ». Ces propos font ressortir maintes fois l'importance accordée à la relation supérieur-subordonné, comme à une rémunération équitable et objective par rapport à celles offertes sur le marché du travail, afin de soutenir le développement de la personne en la traitant avec respect et dignité.

Il explique avoir créé un comité de relation de travail représentatif du collectif et son discours fait foi du modèle de rémunération qu'il a instauré dans son entreprise : « j'avais (choisi) une dizaine d'entreprises syndiquées, je faisais la moyenne des salaires (...) pour définir l'augmentation d'environ 10% plus élevé (...) tous les employés ont accepté cette méthode. » La volonté qui ressort de ce passage est de développer une méthode assurant l'objectivité et l'équité dans la détermination des salaires. Certes, ici la finalité peut ultimement être de ne pas avoir de difficulté dans les relations de travail ou de formation de syndicat et d'obtenir de la mobilisation, mais elle permet en même temps de s'assurer d'une certaine justesse, d'une équité de rémunération. De plus, cette méthode a été avant tout proposée aux employés et semble, dans l'ensemble, avoir été acceptée, ou du moins par les représentants des départements. À court et moyen terme, cette méthode avait pour résultat tangible la détermination d'un salaire équitable selon les conditions du marché. En rétrospective on peut y voir une forme d'alignement entre les parties prenantes de l'entreprise.

La détermination à vouloir tout connaître démontre une discipline et un engagement très prononcé à bien assumer son rôle de dirigeant. Cette autonomie de pensée assurait à J. Lafortune crédibilité et confiance tant vis-à-vis des autres que par rapport à lui-même. On voit ici s'instaurer chez lui les saines bases de la relation gouvernant-gouverné. Une telle discipline de travail peut engager l'équipe de direction ainsi que les autres gestionnaires dans la même voie et devient un modèle source d'exemplarité.

L'exemplarité tel que MONTEIL (2016 :78) l'expose que RICOEUR (1991, p. 290 *cité dans* MONTEIL, 2016) qualifie d'« action animée par les sentiments », met à contribution les sens, le ressenti et ce qui dépasse le savoir objectif et les rationalités d'usage. C'est ce qui met en mouvement et qui génère de l'adhésion. En ce sens, MONTEIL (2016 : 77-78) soutient que les vertus de l'exemplarité « dispensent de recourir à la règle » et « suscitent de l'intérêt, de l'adhésion, de la cohésion. » Dans le cas présent, elles amènent les employés à agir et à intérioriser les valeurs du dire vrai, de la cohérence actes et paroles et les pratiques exemplifiées par ce dirigeant. Cela soulève le questionnement de savoir si l'exemplarité en tant que finalité peut être considérée comme une dimension éthique. De même, peut-elle être une source de dignité humaine à travers la considération pour les personnes ?

Le rôle de protecteur et bienfaiteur de J. Lafortune prend tout son sens lorsqu'il mentionne qu'il « n'acceptait pas des gestionnaires qui ne traitaient pas les gens de façon convenable. » Il ajoute agir selon le précepte suivant : « si tu n'es pas prêt à le faire toi-même, tu ne demandes pas à quelqu'un de le faire. »

Les valeurs que ce dirigeant prône, à savoir dire vrai et la cohérence entre actes et paroles, sont présentes tout au long de son discours. Il dit exclure de son équipe « les gens qui ne disent pas la vérité. » Or, à juste titre, dire la vérité et être intègre semblent être des dimensions éthiques nécessaires à l'exemplarité.

Ce dirigeant se considère comme un « chef d'orchestre » qui « oriente pour aller dans la bonne direction », ce qui fait écho au pasteur qui guide (LE TEXIER, 2011, p. 63). Le concept de père nourricier et protecteur est mis en exergue lorsqu'il dit qu'il faut « montrer à nos gens qu'ils ont un futur.»

L'individu est-il réellement prêt à « s'engager, s'assujettir, s'autocontrôler » pour faire partie d'une entreprise à très grand succès ? L'éthique occupe-t-elle, malgré tout, une place dans tout cela ? Le point de vue développé dans notre cadre d'analyse est qu'en toutes circonstances, la direction des personnes doit s'assurer que l'action prenne place dans une perspective de dignité humaine. Dans le cas présent, certains extraits du discours du dirigeant témoignent de la considération pour la gouverne des personnes. Pensons à la création d'emploi en continu, au

standard de qualité d'encadrement et la rémunération équitable et objective ratifiée par un comité de représentants d'employés.

La subjectivation du collectif dans le développement de cette entreprise à succès amène-t-elle l'individu à s'investir, s'engager, s'assujettir voir même s'autocontrôler pour faire partie de ce collectif gagnant ? Comment l'éthique peut-elle traiter ces situations de subjectivations où l'individu accepte, adhère aux attentes élevées de l'entreprise ? L'émergence de la dimension du pastorat chrétien s'inscrit dans cette réflexion où l'individu accepte d'être dirigé par un guide, un pasteur à condition qu'il lui confère une autorité plus qu'il ne se soumette à un pouvoir. Les pratiques, tant de la rationalité d'affaire que de la gouverne des personnes, respectent ainsi cette notion de dignité humaine définie par COUTELLEC (2016, p. 5) et CASTRO (2000, p. 25).

Le cas de Jacques Ricard¹⁸ au sein de l'entreprise B

L'entreprise B est un leader mondial parmi les firmes d'ingénierie-conseil et en gestion de projets. Elle réalise des projets de très grande envergure sur la scène internationale. Le succès et la qualité de ces projets lui a permis de développer une réputation d'entreprise fiable, compétente, rigoureuse ce qui, par ricochet, a alimenté sa croissance soutenue.

La rationalité affaire et entrepreneuriale repose sur la capacité d'une entreprise à maintenir des niveaux de qualité et de compétence lui permettant de se développer sur la scène internationale. Jacques Ricard expose les exigences des clients comme suit : « [...] si le client sent qu'on ne comprend pas son domaine, il n'acceptera pas de nous parler (...) même il sera méprisant. » L'entreprise, sous la gouverne de ce dirigeant, va déployer un ensemble de principes, de valeurs et d'exemples pour s'assurer du respect ses clients grâce à quoi elle remporte un projet particulier, de grande envergure.

Selon J. Ricard, pour satisfaire le client « il faut que les gens sentent que le projet est plus important que n'importe quoi. » L'ambition de croissance de l'entreprise exige des standards de qualité et de rigueur très élevés dans la réalisation de projets tels que le révèlera le discours de son dirigeant.

¹⁸ Le nom de ce dirigeant est fictif, tout comme celui de l'entreprise, tous deux anonymisés.

Quelles sont les conséquences de ces exigences issues de la rationalité d'affaire ? Cette logique est-elle toujours acceptable si le projet cause des torts à la santé des personnes ? Cette focalisation sur les projets représente pour le dirigeant une sorte de « culte », en ce sens qu'« il faut que le projet réussisse. » Cela génère inévitablement une compétition entre les gestionnaires afin de capturer les projets plus valorisés et ainsi faire en quelque sorte figure de héros dans l'entreprise. Le succès des projets assure le succès de l'entreprise, la fierté du collectif. Mr. Ricard mentionne que « tout le monde est en compétition et tout le monde doit s'assurer qu'ils sont performants. »

Quelles sont les différentes pratiques, les valeurs associées à la rationalité de la gouverne des personnes permettant de répondre à ces exigences ? J. Ricard compare la gouverne des personnes au rôle que joue une bonne mère en évoquant la sienne : « on sentait vraiment qu'elle nous avait tellement à cœur » dont les « remarques n'étaient pas en fonction d'elle-même, mais des autres. » Pour ce dirigeant, une façon d'assurer la gouverne des personnes est de « rétablir cela dans le milieu du travail. » Il fait référence à cette relation unique mère-enfant tout au long de son discours et à maintes reprises lorsqu'il aborde sa vision de la relation supérieur-subordonné. Il renvoie à cette volonté qu'a une mère de reconforter, d'aider et de supporter le développement sans pour autant n'avoir aucune attente.

Mr. Ricard reprend cette idée lorsqu'il expose sa vision du bon gestionnaire. Ainsi, un bon gestionnaire doit « aider », apporter « une contribution », démontrer « assez d'intérêt dans l'autre » pour « penser pas en fonction de soi-même, mais penser en fonction de l'autre. » Cela démontre du dévouement, de la bienveillance envers les autres. Ces considérations pour l'autre représentent une dimension clé de la constitution morale d'un sujet. Pour J. Ricard, cette valeur ajoutée de la part du supérieur représente la seule chose qui puisse perpétuer la relation supérieur-subordonné. Pour lui, il s'agit du fondement même du leadership. Cette vision du bon gestionnaire qui transparait dans le discours de J. Ricard, peut être considérée comme une éthique de la considération des personnes.

Dans son discours le dirigeant reprend souvent l'impératif de la réussite : « il faut que le projet réussisse. » Cet impératif de succès, considérant le secteur très compétitif dans lequel œuvre l'entreprise, exige beaucoup d'engagements de la part des chefs de projet. Ici aussi, cette

conception du rapport mère-enfant qu'a le dirigeant de l'entreprise B peut être indicatif des conseils qu'il prodigue à ses chefs de projet.

Les principes, les valeurs et les actions présentées ont trait au support organisationnel donné aux chefs de projets afin qu'ils réalisent les défis liés à la gestion de projets de grande envergure. En ce sens, J. Ricard maintient que dans son entreprise le chef de projet « choisit ses troupes » et « détient le pouvoir décisionnel » et ajoute : « jamais je n'interviens dans un projet. » Il dit donner à ses chefs de projet « l'ensemble des outils » dont ils ont besoin et qu'en contrepartie « à la fin il faut qu'ils réussissent. » La qualité de support qu'il offre témoigne d'une cohérence entre sa parole et ses actes.

J. Ricard a aussi comme pratique d'impliquer ses employés dans les dossiers, projets et décisions. Il affirme aimer « impliquer beaucoup beaucoup de monde » car selon lui « c'est éducatif. »

Il affirme que dans les réunions de préparation d'une soumission : « tout le monde écoute le vécu de tout le monde » et qu'il est lui-même toujours présent. En effet, il ressent « cette passion d'échanger. » Il considère ces rencontres « comme les processus les plus importants. » Selon lui ces « discussions deviennent une espèce de pensée commune », génèrent « une vision commune » dans l'entreprise. Ces voies d'apprentissage occupent une place importante dans son discours et semblent créer non seulement une vision partagée, mais une culture de gestion partagée.

Dans la relation supérieur-subordonné, dire la vérité est un fondement de cette relation, maintes fois présentée dans le discours du dirigeant Ricard. Il y accorde une importance capitale tant pour lui-même que pour ceux avec qui il interagit. Pour lui « les gens qui ne disent pas la vérité, c'est difficilement tolérable. » Selon lui, cette valeur doit être incarnée. Il prône l'exemplarité : « il faut que les gens le sentent, il faut que nous-même on le sente » et ensuite « que les gens le vivent. »

Dire la vérité est au cœur des notions d'aveu, de confession et de directeur de conscience propre à l'éthique du pastorat chrétien. Sur le plan de la direction d'entreprise, dire la vérité démontre du respect, de la franchise, du courage et permet des liens de confiance. Cela reflète une éthique de la considération pour les autres et pour soi-même, de dignité humaine et de

responsabilisation. Il avoue : « je peux dire des choses dures », mais que « ce n'est pas dans le but de blesser », mais plutôt « pour que les gens réussissent.

Il prône également l'éthique de la responsabilisation par l'exemple. Il mentionne que dans ses pratiques quotidiennes, il cherche à « travailler qu'avec ceux qui se sentent responsables » parce que lui-même se « sent responsable. » Cette éthique de responsabilisation rejoint la notion de pasteur en tant que guide dont doit faire preuve le manager pour assurer la viabilité à long-terme de l'organisation et ainsi, en rassurer les membres (LE TEXIER, 2016, p. 78). Mr. Ricard prend la responsabilité d'assurer un futur à son entreprise. Ce faisant, il rejoint les propos de FOUCAULT (2001, p. 957) : « le pasteur veille à la nourriture de son troupeau », à ce que « chaque brebis soit rassasiée et sauvée. » Ce dirigeant dit se faire un devoir de vivre comme si l'entreprise était « sa propre organisation, sa propre famille. »

D'ailleurs, il rêve d'un jour où les employés, « les gens se sentiront propriétaires. » Pour lui « la meilleure manière » d'y arriver « c'est de leur faire confiance, donner l'information » de sorte qu'ils « sentent qu'ils sont partie prenante. » Il conclut : « il faut respecter le monde si on veut que les gens se sentent propriétaires. » Cette réflexion présente une éthique de la considération des personnes puisque l'autre est reconnu comme une personne de confiance ayant des capacités à offrir, des qualités humaines et comme étant respecté et reconnu pour son talent. Cependant, on peut s'interroger quant à sa finalité. Est-ce que le fait de se sentir et d'agir en tant que propriétaire amène une responsabilisation accrue de la part des employés ? Est-ce que cela les conduit à offrir leur temps, leurs talents, leur imagination à livrer toutes ses « vérités particulières » ? Cette finalité demeure plutôt questionnable puisqu'elle soulève l'injonction qu'elle exerce sur l'individu. Celui-ci peut se sentir et agir comme propriétaire, mais en réalité cela ne sera jamais possible compte tenu de la taille de l'entreprise et des investissements requis qui seraient beaucoup trop importants.

Discussion

Le questionnement porte sur l'éthique des affaires présente dans le discours des dirigeants étudiés. Celle-ci, identifiée dans leurs discours peut-elle nous instruire sur les particularités de l'éthique d'affaire de l'élite économique québécoise de cette génération, sur la place du contexte social dans son édification et sur la constitution morale de ces dirigeants ?

Rappelons que la problématique interroge un « art de gouverner » ou encore à « un certain type de pouvoir appelé gouvernement », soit la gouvernementalité (FOUCAULT 2001, p. 655).

Les formes de pouvoir de la gouvernementalité managériale trouvent leurs origines dans un état qui est « à la foi individualisant et totalitaire », et dans « la rationalité politique »; elles se sont « d'abord enracinées dans l'idée de pouvoir pastoral, puis dans celle de raison d'État » FOUCAULT (2001, p. 980). Ces pouvoirs permettent une emprise tant sur le plan individuel que collectif de même que sur les relations supérieur-subordonné et justifie des formes très variées dans l'approche de direction, d'où le nécessaire questionnement éthique.

L'analyse transversale de la recherche de l'adhésion des personnes à ce pouvoir va nous permettre de mieux situer la place de l'éthique en affaires. Le poids, les exigences liées à cette adhésion proviennent de la pression qu'exerce la rationalité affaire. Par ailleurs, comme nous l'avons exposé, la rationalité de la gouverne des personnes doit tenir compte de plusieurs dimensions pour obtenir de l'adhésion. La subjectivation est un trouble-fête de l'adhésion parce qu'elle peut inciter le sujet à devenir docile, malléable et gouvernable. L'autre trouble-fête a trait au pouvoir et à l'influence qui s'exercent par des pressions plus ou moins explicites à travers la discipline, les normes, les moyens de coercition, visant tous à amener l'individu à obéir. La grande différence entre la subjectivation, le pouvoir et l'autorité librement consentie se situe au niveau de l'engagement, du degré de mobilisation et de la créativité. La question de l'adhésion fait ainsi ressortir l'importance de la dimension éthique présente dans les discours mais surtout incarnée dans des actes afin de préserver la liberté des personnes, ménager leur capacité de jugement et leur créativité.

Jacques Ricard emprunte la voie de l'apprentissage par un partage constant de l'expertise, de l'expérience et de l'information avec ses gestionnaires. Il fournit tous les outils et les moyens technologiques requis à la réalisation du projet, les laisse choisir eux-mêmes leur propre équipe et leur accorde tout le pouvoir et marge de manœuvre nécessaire pour le diriger. Ces pratiques de soutien sont diffusées, largement connues et deviennent un exemple de solidarité au sein de l'entreprise. Cette exemplarité du dirigeant à travers ses actes, semble être du dévouement, de la bienveillance, bref de la considération envers les personnes. Cela ne diminue pas les défis auxquels font face les gestionnaires dans leur poursuite de la réussite d'un projet, mais démontre

un intérêt pour que l'autre réussisse. J. Ricard fait sans cesse la promotion de deux valeurs fondamentales le dire vrai, la cohérence entre les actes et les paroles ainsi que les valeurs d'intégrité et de respect.

L'approche de J. Ricard repose, elle, sur l'atteinte de succès dans le domaine des affaires, basée sur l'importance de la cohérence entre paroles et actes, comme sur l'autoapprentissage continu, le courage d'entreprendre. Aussi, les succès répétés et connus publiquement, illustraient le souci d'une qualité de l'encadrement, de la pratique, comme de sa proximité avec certains groupes, d'une rémunération compétitive et des valeurs vécues d'intégrité. Cette gouvernance des personnes démontre ainsi une éthique de la considération des personnes. La rationalité affaire, pour sa part, démontre une éthique de la responsabilisation. Ces deux formes d'éthiques dialoguant entre elles permettent de respecter la notion de dignité humaine autant dans ses besoins de subsistance que dans ses besoins physiques et moraux.

Les particularités éthiques du discours des deux dirigeants font référence à une sorte d'archéologie de leur pensée qui rend possible leur travail de diriger. Leurs discours présentent à la fois une gestion en apparence classique notamment dans leur allusion à certaines notions de stratégie et de communication, sans toutefois recourir à des concepts à la mode. Les fondements de cette gestion se situent ailleurs, à savoir dans d'autres discours ou expériences personnelles et professionnelles, dans les structures sociohistoriques, ou encore, dans la constitution morale du sujet.

Ainsi, les structures historiques du pastorat chrétien font partie de cette archéologie de pensée. LE TEXIER (2011, p. 78) mentionne que le dirigeant est un héritier du pasteur. Chez FOUCAULT (2001, p.957) le pasteur « rassemble, guide et conduit son troupeau », il rassemble « des individus dispersés » ainsi « le troupeau existe par la présente immédiate et l'action directe du pasteur. » L'exemplarité des deux dirigeants ainsi que le dire vrai, la cohérence entre actes et paroles en font des héritiers dignes des qualités idéalisées du pasteur. Le « dirigeant pasteur » guide et conduit clairement le collectif et en assure le futur. Ces dirigeants, semblent avoir généré, malgré la croissance extraordinaire de leurs entreprises, une culture humainement saine. Cette culture fait en sorte que les brebis ne sont plus dispersées, elles sont bien recensées et protégées par la croissance économique associée à leur règne. Les discours rapportent leurs préoccupations

d'assurer des emplois (veiller à la nourriture), la pérennité de l'entreprise, de définir un futur (un dessein), de fournir un encadrement de qualité à l'image d'un pouvoir protecteur.

Ces deux dirigeants, prêchent par l'exemplarité servant de guide, considérant les qualités particulières exprimées précédemment, à l'instar du pasteur chez FOUCAULT (2001, p. 957). Selon LE TEXIER (2011, p. 63) le dirigeant hérite du rôle de pasteur. Il est « celui qui guide vers le salut » et qui use « d'un pouvoir pastoral, protecteur, nourricier, bienfaisant. » Foucault (2001, p. 957) explique à propos du pastorat chrétien que « l'église, le christianisme postule en théorie que certains individus sont aptes que par leur qualité et en tant que pasteur » d'« assurer le salut des individus. » Ils sont « prêts à se sacrifier pour la vie et le salut du troupeau. » Le rôle de guide s'accomplirait dans cette possibilité d'agir comme modèle, d'être exemplaire en tant que dirigeant et par un sens prononcé des responsabilités permettant de voir le futur et de maintenir d'une croissance soutenue afin d'assurer ce pouvoir nourricier. L'exemplarité s'accompagne de la cohérence entre les actes et les paroles et de dire la vérité comme une sorte d'aveu envers soi et les autres.

Afin d'apporter un autre exemple, les très grandes réunions lors de la soumission d'un appel d'offre s'apparentent, chez J. Ricard, à une sorte de « messe », de conclave permettant un échange des grandes idées. Son recours à la métaphore de la relation mère-enfant où l'on donne sans rien attendre et uniquement pour le bien de l'autre, s'assimile encore à la posture d'un pasteur, d'un guide vers le salut (LE TEXIER, 2011, p. 78). J. Lafortune se représente lui comme chef d'orchestre qui oriente pour donner la bonne direction « le salut », de faire voir le futur (pouvoir nourricier) et n'acceptait pas de gestionnaires qui ne traitaient pas les gens de façon convenable (pouvoir protecteur). Il prônait ainsi la quête personnelle par le travail et l'autocontrôle.

Cela met en valeur l'éthique de responsabilisation de la rationalité affaire partagée par les deux dirigeants. Leurs discours mettent en perspective leurs intérêts pour le salut de la collectivité par un apprentissage en continu, une bienveillance dans l'intérêt qu'ils portent à la qualité de l'encadrement, par leurs valeurs qui le rendent possible et renforcent une culture saine animée d'un souci de l'épanouissement des personnes. Ces dirigeants démontrent une éthique de la considération des personnes et de la dignité humaine même dans un contexte d'affaires très compétitif.

Pour ces dirigeants qui détiennent plus de 35 ans d'expérience de métier, leur conviction dans la direction de l'entreprise fait partie des qualités particulières du pasteur qui se doit de dire vrai et d'assurer la cohérence entre ses actes et ses paroles. Ces notions sont très présentes dans leurs discours.

La constitution morale de ces dirigeants correspond au souci de soi impliquant un travail sur soi pour maîtriser ses appétits, ses désirs. Les parents de ces deux dirigeants étaient entrepreneurs (construction pour J. Ricard et épicerie pour J. Lafortune). Ces dirigeants ont travaillé et participé à la bonne marche de l'entreprise familiale. J. Ricard remplaçait son père sur le chantier de construction, sous la tutelle de ce dernier, et J. Lafortune sous la gouverne de sa mère qui assurait la bonne gestion de l'entreprise. Ces expériences de jeunes adolescents, exigeaient qu'ils apprennent à se conduire en travaillant concrètement pour les clients.

Ce travail sur soi constitue un sujet éthique puisqu'il « se trouve par le fait même en mesure de se conduire comme il faut par rapport aux autres et pour les autres » (FOUCAULT, 2001, p. 1533-1534). Le discours de J. Ricard en fait foi lorsqu'il expose sa conception de la relation supérieur-subordonné à partir de la métaphore mère-enfant. Cela évoque la notion de bien se conduire, de se dévouer « par rapport aux autres et pour les autres. » J. Ricard affirme ne pas vouloir de gestionnaires qui ne se conduisent pas de façon respectueuse, humaine dans leur support et leur aide aux subordonnés.

La constitution du sujet moral implique donc en premier lieu la constitution du sujet lui-même. Ce dernier chez Foucault, n'a pas de « substance », il s'inscrit plutôt dans les différentes formes déterminées de pouvoir qui le constitue. Ainsi, le sujet « n'est pas une substance », il est « une forme et cette forme n'est pas surtout ni toujours identique à elle-même », « politicien, policier, mère de famille, dans chaque cas, on joue, on établit à soi-même des formes de rapport différentes. Et c'est précisément la constitution historique de ces différentes formes » qui constitue le sujet (FOUCAULT, 2001, p. 1536-1537). La constitution du sujet passe ainsi par l'établissement d'un certain nombre de « formes de rapport », de techniques de soi où il s'exerce du pouvoir et des jeux de vérités. Ces différentes formes de rapport sont constitutives du sujet. Il les puise dans la culture, dans des schémas proposés, parfois imposés par son groupe social et sa société.

La révolution socioculturelle se voulait être l'affirmation des Québécois dans la sphère économique et le pouvoir de palier à une identité en transformation. Le partenariat public-privé se construit dans un contexte socio-historique rendant possible « la création d'une classe d'affaire proprement québécoise dans l'optique de supporter le développement de la collectivité québécoise, tout en respectant les règles de base du système capitaliste » (BÉLANGER, 1994, p. 7). Tel un tissu socioéconomique « tricoté serré », le partenariat public-privé se construit dans une solidarité du public-privé (Bélanger, 1994, p. 4). Ces dirigeants ont participé concrètement à l'émergence de Québec Inc, ils en sont des chefs de file. La reconnaissance sociale de ces succès, ce pouvoir de contribuer à la fierté québécoise, a possiblement fourni des schémas socioculturels faisant partie de la constitution morale de ces dirigeants.

L'exemplarité soutenue par leurs succès publiquement reconnus entre en résonance avec la recherche, l'attention sociale d'une reconnaissance de la capacité des Québécois dans la direction des affaires. Selon AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT (1992, p. 90) ces dirigeants participent au « au pouvoir incantatoire des chiffres », « les milliards, les centaines de millions » étalés « dans les journaux, à la radio, à la télévision » ce faisant « ils partagent indirectement cet immense pouvoir » qu'est « la place des Québécois dans le domaine économique. » Le succès de ces figures dirigeantes dans le domaine des affaires ne peut que conduire à plus de force et de conviction et à une forme d'héroïsation de leurs actions. Dans cette période de l'évolution de l'élite économique au Québec, cela constitue un apport indéniable à l'identité collective.

Ces structures historiques du pastorat chrétien telles que le mentionne FOUCAULT (2001) ont eu un impact considérable. Ainsi il y a « quelque chose de singulier dans le cours de l'histoire. Le développement de la « technologie pastorale » dans la direction des hommes a de toute évidence bouleversé de fond en comble les structures de la société antique » (FOUCAULT, 2001, p. 958). Ces fondements de la pensée issues du pastorat chrétien ainsi que le contexte socio-historique du Québec lui-même en affinité avec le pastorat chrétien semblent présents dans la gouverne managériale des deux dirigeants par l'utilisation de différentes notions visant cette même finalité de diriger la destinée des hommes, de leur faire voir « leur salut. » au sein d'une direction des personnes relativement saine et d'une culture de la performance stimulante mais

non écrasante. Cette culture a notamment permis l'accomplissement et la rétention très forte d'employés semblant fiers d'œuvrer au sein de ces deux entreprises mondiales.

Conclusion

L'analyse précédente a mis en perspective l'influence des pratiques sociales et politiques sur le développement de l'élite économique québécoise. La naissance et le développement de cette élite reposaient sur les règles du politique et sur l'influence du social. Ces mêmes pratiques ont, par ailleurs, influencé et infiltré les pratiques de direction. Au Québec, une analyse des pratiques de direction de dirigeants francophones montre l'influence indéniable des dimensions sociales sur elles. Les grandes transformations sociales de la Révolution tranquille ont impulsé la montée d'une classe d'entrepreneurs québécois à même de diriger selon les mêmes critères de qualité que les grandes firmes nord-américaines. Cette classe d'entrepreneurs partage, selon Dupuis (1995) et Aktouf (1992), un modèle dit « communautaire » encore ancré dans la culture québécoise actuelle et influençant les pratiques de direction de façon significative.

Les responsabilités liées à la fonction managériale, telles qu'énoncées plus haut, s'ancrent ainsi sur l'idée de « tenir une promesse » et sur les notions d'« imputabilité » et d'« autrui » (Mesure et Savidan 2006, p. 1113-1114). Ces notions ramènent en premier plan la question de l'éthique, déjà au cœur de l'exercice de direction. Maintenant, cette éthique est-elle appauvrie aujourd'hui chez de nombreux dirigeants québécois ? Est-ce que le secteur public comme leader du partenariat privé-public aurait pu davantage soutenir et diffuser une éthique de responsabilisation et de partage des gains et de ne pas se laisser simplement conduire par l'influence d'un secteur privé et ses codes ? L'État aurait-il pu davantage se présenter comme un vrai partenaire assumant son rôle de gestion des biens publics ? Nous le pensons. Comme nous pensons aussi que dans cette forme de cassure des codes éthiques issus de la révolution tranquille, une forme de responsabilité doit être assumée par les institutions d'enseignement au Québec et au Canada. Une forme de pensée néolibérale s'est lentement instillée depuis trente ans dans les enseignements et dans les entreprises et a ainsi affaibli les attaches qui liaient un patronat québécois avec la société en transformant leur éthique.

Bibliographie

- AKTOUF, O., BÉDARD, R. et CHANLAT, A. 1992. « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois ». *Sociologie du travail*. 34 (1) : pp. 83-99.
- BÉLANGER, Yves. 1994. « Québec inc.: la dérive d'un modèle ? », dans : Alain-G. Gagnon, *Québec: État et société*. Montréal: Les Éditions Québec/Amérique, pp. 443-459.
- 1995 « Québec inc. : La dérive d'un modèle? », dans : Jean-Pierre DUPUIS (dir.), dans : *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge, Québec, Presse interuniversitaires, p. 21-38.
- BÜTTGEN, P. 2007. *Théologie politique et pouvoir pastoral*, ÉDITIONS DE L'EHSS. ANNALES. HISTOIRES, SCIENCES SOCIALES, 62ÈME ANNÉE, P. 1129-1154
- CASTRO, J-L. 2000. « L'homme dans l'entreprise, selon la doctrine sociale de l'église catholique ». *Extrait de cité*. 35 : pp. 23-29.
- CARTER C., MCKINLEY A. et Al. 2002. « Introduction: Foucault, management and history », *Organization*. 9 (4), pp. 515-526.
- CHAMPEAU, S. 2016. *L'éthique des affaires, une interprétation philosophique*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- CLÉACH, O. 2012. « Éthique déployée vs éthique authentique », *Rapport de stage postdoctoral*. Institut d'éthique appliquée : Université Laval.
- COBBAUT, J. P. 2017. « Pour une gouvernance réflexive de la bioéthique ». *Revue française d'éthique appliquée*. 4 : 11-14.
- COUTELLEC, L. 2013. L'éthique comme outil de la pensée. *Millénaire 3*, Lyon, 8 pages.
- COUTELLEC, L. 2016. « Les conditions d'une autonomie de l'éthique ». *Revue française d'éthique appliquée*. 2 : pp. 11-13.
- COUTELLEC, L. 2018. « Éviter le piège de la normalisation, renforcer les réflexions socio-épistémologiques ». *Revue française d'éthique appliquée*. 5 : pp. 13-15.
- DUPUIS, J.-P. 1995. « Synthèse critique. Comprendre le modèle de développement économique », dans : Jean-Pierre Dupuis (dir.) dans *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*. Québec : Presse interuniversitaires, pp. 151-183.

- FOUCAULT, M. 1971. *L'ordre du discours*. Paris : N.R.F Gallimard.
- FOUCAULT, M. 1994. *Foucault : dits et écrits II*. Paris : Quarto Gallimard.
- FOUCAULT, M. 2001. « Dits et Écrits », dans : *Tome II:1976-1988*. Paris : Quarto Gallimard.
- FREEMAN, R. E. *et al.* 2006. *Leading Through Values and Ethical Principles*.
- GROS, F. 2002. « Sujet moral et soi éthique chez Foucault ». *Archives de philosophie*. 65 : pp. 229-237.
- GUCHET, X. 2016. « Les techniques, entre réflexivité et instrumentalisation ». *Revue française d'éthique appliquée*. 2 : pp. 8-10.
- LEGAULT, G. A. 2016. « La délibération éthique au cœur de l'éthique appliquée ». *Revue Française d'éthique appliquée*. (1) : pp. 37-44.
- LE TEXTIER, T. 2011. « Foucault, Le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale ». *Revue de philosophie économique*. 12 : pp. 65-80.
- MESURE, S. et P. SAVIDAN. 2006. *Le dictionnaire des sciences humaines*. Paris : PUF.
- MONTEIL, P.-O. 2016. « Du management du soi au soin du management. Autorité et pouvoir en management ». *Revue Française d'éthique appliquée*. 1(1) : pp.71-79.
- MUDRET, X. 2016. « L'Éthique des techniques : entre réflexivité et instrumentalisation ». *Revue française d'éthique appliquée*. 2 (2) : pp. 8-10.
- PETITET, Vincent. 2005. « La gouvernamentalité managériale ». *Étude de communication*. 28 : pp. 24-44.
- PORTER, John. 1965. « The Vertical Mosaic: An Analysis of Social Class and Power in Canada », Toronto, University of Toronto Press, p. 201-230, p. 231-263, p. 264-308, p. 386-416, p. 520-558.
- SCHLID, Anne-Françoise. 2016. « Les ambiguïtés de l'éthique appliquée ». *Revue française d'éthique appliquée*. 1 : pp. 92-106.
- TAYLOR, Norman. 1961. « L'industriel canadien-français et son milieu ». *Recherches sociographiques*. 2 : pp. 123-150.
- VIHALEM M. 2011. « Qu'est-ce qu'une subjectivation ? Les rapports entre le savoir, le pouvoir et le sujet dans la pensée de Michel Foucault ». *Synergies*. 8 : p. 90.

VUILLEMIN, JEAN-CLAUDE. 2012« Foucault, une politique de la vérité – réflexions sur l'épistémè foucauldienne ». *Cahiers philosophiques*. 130 : p. 50.

WEIL-DUBUC, Paul-Loup. 2019. « Introduction, les pratiques de l'éthique : un flou nécessaire? ». *Revue française d'éthique appliquée*. 7 : pp. 22-27.

WINNICOTT, Donald. 1969. *De la pédiatrie à la psychanalyse*. Payot : Paris.

Chapitre 5. Conclusion

Cette conclusion vise à mettre en perspective les méthodes d'investigation des fondements de l'action qui sont examinées dans cette thèse. Elle débute par une discussion des apports et des limites de chacune des méthodes d'investigation et leurs bases conceptuelles. Dans un second temps, nous dégagons les limites générales de la thèse.

5.1 Apports et limites des différentes approches

Cette thèse a appréhendé les fondements de l'action des dirigeants à partir de trois différentes voies de connaissance : réflexivité, intériorité et gouvernementalité. Au terme de cette thèse, chacune de ces voies de connaissance apparaît présenter à la fois une valeur heuristique dans l'étude des fondements de l'action des dirigeants et des limites.

La voie de la réflexivité

Le regard réflexif vise à faire ressortir comment les dimensions conscientes et inconscientes de l'intériorité d'un dirigeant sont au fondement de son action. Cette voie de connaissance a permis de montrer le rôle des valeurs chrétiennes et humanistes dans l'établissement d'une solide relation de confiance entre les employés et la direction. Il a permis également de montrer comment divers mécanismes de défense permettent au dirigeant de trouver des moyens créatifs de nier la douleur ressentie et de mener des projets constructifs à long terme.

Le travail de réflexivité consiste en une analyse systématique des discours du dirigeant sur son action afin de faire émerger le maximum d'éléments, de liens pouvant refléter et décortiquer le plus possible le retour sur l'action. Toutefois, cette voie de connaissance soulève un questionnement considérant le déplacement constant vers les dimensions inconscientes des fondements de l'action qui impliquent d'autres voies d'investigation. La démarche réflexive est pertinente pour ce qui est accessible à la conscience, mais perd beaucoup de pertinence pour tout ce qui est sous-jacent, ce qui échappe à la conscience, soit les processus inconscients et les théories implicites.

La voie de l'intériorité

L'intériorité s'intéresse à l'étude des processus inconscients inaccessibles par des méthodes cognitives. Cette approche s'est dotée de notions/outils telle l'association libre, le contre-transfert, le cadre d'interventions pour appréhender et comprendre les processus liés à la vie psychique. Ces outils/techniques d'investigation permettent l'interprétation de faits psychiques et du coup et peut mettre en lumière les liens existants entre la vie psychique et le métier de diriger. Cette approche a permis de montrer que la responsabilité bien assumée de la part du dirigeant de la fonction paternelle rend possible un travail de sublimation des pulsions agressives – sexuelles – permettant le développement d'une expérience partagée et constructive.

L'approche de l'intériorité produit des connaissances pertinentes pour tous cas singuliers liés à une personne dans un contexte précis. Dans le cas bien spécifique du métier de diriger, l'école de leadership psychanalytique définit certaines notions nécessaires à leurs études, en particulier le concept de fantasme inconscient dont certains seraient jugés pertinents par ses tenants à travers une diversité de culture pour appréhender le lien entre la vie psychique et le métier de diriger. Cette base conceptuelle ne peut donc que répéter, projeter certaines catégories dont les fantasmes inconscients et d'interpréter à partir de ceux-ci. Cependant, la pertinence de la psychanalyse en management demeure telle que le démontrent les travaux de Gaulejac (2006, 2011) et de Dejours (2009).

La voie de la gouvernamentalité

La gouvernamentalité, troisième approche à l'étude, ouvre une nouvelle perspective dans le champ du management. La gouvernamentalité managériale opère avec un pouvoir producteur, c'est-à-dire qu'il s'engendre dans une dynamique de développement du savoir et d'un raffinement constant des mécanismes de pouvoir. La dimension du pouvoir omniprésente dans le monde organisé amène conceptuellement un renouvellement où le rapport savoir-pouvoir s'insère et s'impose dans la dynamique sujet-dirigeant/métier de diriger. Ce rapport savoir-pouvoir introduit tout l'enchevêtrement organisationnel, le jeu des intérêts professionnels/personnels dans le rapport sujet-dirigeant/métier de diriger.

En nous concentrant sur la constitution morale des dirigeants, nous avons pu montrer que les dirigeants partagent des principes et valeurs fondamentaux, par exemple du dire vrai et de la cohérence entre actes et paroles ainsi que des notions de sollicitude, de reconnaissance et de transparence. Le rapport entre le sujet-dirigeant et son objet, ceux et celles qu'il dirige, est apparu sous la dynamique du rapport savoir-pouvoir conduisant parfois à un détournement de la règle éthique même jusqu'à la travestir.

Dans le cadre du troisième article sur l'éthique/gouvernementalité, l'approche d'analyse liée à la constitution morale du dirigeant amène cependant aussi le risque de maintenir le focus uniquement sur la figure du dirigeant. Cette figure tellement devenue familière, visible dans la littérature du management occulte une part de réalité, à savoir le contexte et le métier de diriger et répète ainsi le statut de cette figure en considérant empiriquement le dirigeant comme « seul à bord ».

5.2 Limites générales de cette thèse

Cette thèse a permis d'approfondir l'étude des fondements de l'action des dirigeants, dans ces trois voies de connaissance, à partir de l'analyse des discours de dirigeants québécois d'une génération donnée. Trois limites générales apparaissent dès lors liées à la sélection restreinte de l'échantillon, à la focalisation exclusive sur les discours et à l'insuffisante imbrication disciplinaire.

Les limites de l'échantillon : des élites de l'éthique communautaire aux élites néolibérales

Dans cette étude, la sélection d'un petit échantillon de cas à succès, issus d'une même génération, produit des résultats intéressants, mais comporte des limitations. La pertinence de ce choix s'illustre par trois facteurs : premièrement, leur succès est incontestable du point de vue du milieu des affaires (croissance, profitabilité) et leur direction d'entreprise est citée en exemple; deuxièmement, leurs parcours s'inscrivent dans une même période historique, à savoir la Révolution tranquille, et ont subi une même influence culturelle; et, troisièmement, leurs entreprises, actives dans des secteurs internationaux, étaient comparables, sans être similaires, car partageant une complexité de métier très élevée et une très grande taille d'organisation.

Les facteurs servant au choix des candidats présentent un avantage taxonomique pour cette thèse, mais ils comportent certaines faiblesses d'échantillonnage. D'abord l'insuffisance de diversité sociale et culturelle limite la compréhension et l'approfondissement du métier de diriger. Une étude bâtie sur un échantillon plus large et reflétant une diversité d'âge, de sexe, de nationalité, peut s'avérer un enrichissement de perspectives, ouvrant la voie à d'autres questionnements. D'autre part, la reconstruction éthique de l'élite économique québécoise de la dernière décennie amène à constater l'effondrement de la perspective communautaire. La remise en question par l'équipe Bourassa du partenariat public-privé, pour s'orienter davantage vers le secteur privé, s'est traduite pour Bélanger (1994), Aktouf et. al. (1992) et Dupuis (1995) par une montée de l'individualisme et par une perte de la solidarité qui avait façonné une base partagée de valeurs et d'attitudes. On peut ainsi penser que les dirigeants étudiés dans cette thèse appartiennent à une génération dont les réflexivités, intériorités et éthiques diffèrent sensiblement de la nouvelle génération de dirigeants. De fait, la gouvernamentalité managériale peut, à l'instar de l'État, prendre différentes formes dont, ici, celle du néolibéralisme. Gavin Kendal (2005, p. 219) expose les principaux concepts de cette philosophie :

La responsabilité, l'autonomie, la propriété privée plutôt que publique, l'essentialisation du marché [...] se débarrasser de « l'État-providence » [...] (donner) libre cours à l'esprit d'entreprise [...] réduire la taille de l'État [...] fournir des conditions favorables à l'épanouissement d'une entreprise individuelle.

Pour dévoiler le visage de cette philosophie, Kendal (2005) présente un exemple qui va permettre de concrétiser l'impact, les conséquences tangibles sur l'organisation de la police, historiquement indépendante et instituée sur la base de ses responsabilités. Sous l'influence de la philosophie néolibérale, cette organisation fut modifiée de façon substantielle en quatre points marquants : changement de langage ; organisation structurant le champ d'action ; responsabilisation de l'individu quant à sa formation personnelle, incluant des techniques de soi sur l'attitude ; et mesures de performance objectives.

Les limites méthodologiques : des discours aux pratiques

La limitation la plus handicapante est l'absence d'observations-terrains afin de bien cerner et valider les pratiques en lien avec les discours. Cela aurait l'avantage non seulement de valider la cohérence des pratiques et des discours, mais également de mieux apprécier la « justesse » - « rigueur » des fondements de l'action issue de discours de dirigeants (le regard de ces derniers sur leur action). Cette méthodologie permettrait aussi de mieux apprécier la place et le rôle de la pensée éthique par exemple la nécessaire cohérence acte-parole.

D'ailleurs, cette limite n'a pas permis de mobiliser un savoir professionnel ancré dans le métier et mature en termes d'expérimentation. Cette expérience repose sur vingt-cinq années de vie professionnelle représentant des centaines de mandats/situations de gestion très variées en management auprès d'une clientèle de dirigeants très diversifiés en termes d'approches et d'entreprises, de conseillers auprès de présidents pendant plusieurs années et de fondateur de cabinet-conseil et d'associé dans un grand cabinet.

L'évidence empirique de la figure du dirigeant « seul dans sa tour » de la littérature en management et de l'omniprésence de celle du leadership est si familier dans la pensée managériale qu'il en devient invisible. Le management, dans sa perspective fonctionnaliste, s'accommode très bien d'un processus normatif pour décrire le métier de dirigeant. Cette conception n'a pas été bousculée par les approches de réflexivité et d'intériorité, ni même d'éthique/gouvernementalité. La problématisation de l'exercice de diriger doit de ce point de vue étudier le rapport du sujet-dirigeant avec le métier de diriger et introduire tout l'enchevêtrement organisationnel. Ce renouvellement de la problématisation amène ce que Payette (2001, p. 22) considère comme une « reconstruction du réel ».

Le mode de pensée représente une autre dimension fort importante pour comprendre le métier de diriger. Ce mode de pensée se bâtit sur le métissage de discours, dont celui spécifique de l'entreprise, celui de la communauté d'affaires, ainsi que celui du monde universitaire. Celui-ci est construit à l'intérieur d'un écosystème où les impératifs financiers et économiques, de même que la notion d'efficacité en entreprise subjectivisent le sujet-dirigeant. De fait, ce dernier subit et exerce des pressions en mobilisant le rapport savoir-pouvoir autant dans le dispositif de

l'écosystème que dans celui de l'entreprise. Ce dispositif représente multiples parties prenantes dont certaines détiennent un pouvoir de contraintes. Revel (p. 39) expose les effets du dispositif comme suit : « [...] [dispositif] désigne initialement des opérateurs matériels du pouvoir, c'est-à-dire des techniques, des stratégies et des formes d'assujettissement ». Dans l'écosystème économique/financier, certaines parties prenantes, par exemple les actionnaires, les banquiers, les institutions et le système financier peuvent user de leurs pouvoirs de contraintes, de leurs pratiques, de leurs mécanismes de pouvoir et de leurs stratégies pour atteindre leurs objectifs dont celui du pouvoir d'éjection du dirigeant de sa fonction. Cette capacité de contraintes traverse et agit à différents niveaux, ce que Foucault explique comme suit (Foucault, 2001, p. 303) : « je pense qu'il faut plutôt voire comment les grandes stratégies de pouvoir s'incrument, trouvent leur condition d'exercice dans de micro relations de pouvoir ». Ces « micro relations de pouvoir » subjectivisent le dirigeant et l'amènent à adopter sous la pression du rapport savoir-pouvoir, le mode de pensée en provenance de l'écosystème. Joël Birman (2007, p. 25) explique comment cela se capillarise dans le tissu social :

[...] les effets du pouvoir à proprement dits se forment dans le tissu des relations du social [...] les micropouvoirs sont des dispositifs par l'intermédiaire desquels les disciplines se matérialisent et dans lesquels les rapports intimes entre savoir et pouvoir prennent forme [...]

La concrétisation des disciplines par les micropouvoirs en mobilisant le rapport savoir-pouvoir normalise l'espace social ce qui subjectivise le dirigeant. Ensuite Foucault (2001, p. 1596) supporte cette vue de la capillarisation du tissu social de la façon suivante : « [...] l'homme est un être pensant. La manière dont il pense est liée à la société; elle est aussi liée à des catégories [...] ». Foucault s'interroge dans son œuvre sur ce rapport existant entre la pensée et la société (2001, p. 1488-1489) :

[...] ce que j'essaie de faire, c'est l'Histoire des rapports que la pensée entretient avec la vérité; l'Histoire de la pensée en tant qu'elle est pensée de la vérité [...] c'est l'ensemble des pratiques discursives ou non-discursives qui fait entrer quelque chose dans le jeu du vrai et du faux et le constitue comme objet pour la pensée [...]

C'est les régimes de pouvoir (tel que discuté auparavant) qui rendent possible l'émergence d'un régime de vérité définissant ce qui peut être considéré comme vrai ou faux à une époque et une

culture spécifique. Le dispositif/l'écosystème (par ses stratégies, par les contingences historiques, par sa capacité de contraindre) produit le « jeu du vrai et du faux », des effets de vérité que le dirigeant ne peut ignorer et qui sert à sa subjectivation et à la formation d'un mode de pensée. C'est pourquoi le sujet-dirigeant doit adopter dans une certaine mesure le régime de vérité et doit prendre en compte les attentes des acteurs/parties prenantes s'il veut bénéficier ou encore survivre dans l'écosystème.

Judith Butler (2007, p. 134-136), philosophe spécialiste de l'éthique, abonde dans le même sens quant à l'influence de l'environnement sur le sujet, voyons ses propos :

le soi dont il est question est clairement "formé" dans un ensemble de conventions sociales qui soulèvent la question de savoir si l'on peut mener une vie bonne au sein d'une mauvaise vie [...] la réflexion morale ne pourrait être considérée en-dehors du contexte social et politique [...] la philosophie morale a par nature tendance à idéaliser le sujet moral en lui conférant une autonomie, cette réflexion correspond à la conception de Foucault du sujet, du pouvoir, de l'éthique et de la quête de liberté.

Cette posture amène à penser que l'étude de l'éthique du métier de diriger ne peut reposer sur la seule personne du dirigeant, mais doit être imbriquée dans la compréhension du « système organisé ». Le « système », au sens large, l'écosystème (économie néolibérale), l'état des valeurs au plan social et l'état démocratique politique en vigueur influencent et formatent jusqu'à un certain point le mode de pensée des dirigeants.

Les limites disciplinaires : des trois regards à une intégration disciplinaire

Comme exposé dans l'introduction, les trois regards proposés s'inscrivent dans l'histoire de la pensée managériale comme trois moments distincts. Cette inscription historique du management fait ressortir qu'à chacune des périodes comprises dans l'étude, les approches contemporaines ont été tenues pour les plus pertinentes pour l'étude des fondements de l'action. Chacun des regards étudiés produit des résultats différents, ce qui était attendu considérant les méthodes et bases conceptuelles très éloignées les unes des autres. Si les résultats de chacun des regards contribuent, d'une certaine façon, à éclairer le métier de diriger, ils ne mènent pas nécessairement à un renouvellement de perspectives.

Bühlera et al. (2006, p. 392-398) mettent en lumière la pertinence de l'interdisciplinarité comme suit : « la façon dont l'objet est problématisé, qui nous pousse à mobiliser l'interdisciplinarité [...], nos outils, nos méthodes [...] semblent restreindre notre raisonnement ». La mise en perspective des résultats de ces trois approches a fait paraître les limites de chacune, sans possibilité de les rendre complémentaires ou de les intégrer.

Darbellay (2011, p. 74) convie à une autre vue de l'interdisciplinarité qu'il présente comme suit : « le préfixe inter- signifie ce qui est "entre" [...] traduit le "désir" d'une connivence élargie [...] elle ne peut réaliser cette tâche que dans une confrontation de plusieurs disciplines à propos ou à partir d'un même objet. » De son côté, Payette (2001, p. 22) présente ainsi l'interdisciplinarité :

[...] La véritable interdisciplinarité n'apparaît que lorsque les points de vue de chaque discipline commencent à s'intégrer et à se dépasser dans une vérité plus globale. [...] n'est jamais la simple juxtaposition de plusieurs disciplines, ni même la simple affirmation de leurs divergences, elle est la résultante d'un travail de reconstruction du réel.

Au-delà des trois méthodes d'investigation, le métier de diriger, gagnerait à être étudié par d'autres disciplines telles l'anthropologie, la sociologie ou l'histoire, qui sauraient sans doute mettre en valeur d'autres dimensions générant d'autres perspectives, et menant même à conceptualiser/théoriser d'autres approches du métier de dirigeant. Cela mérite non seulement d'être étudié, mais devient presque une nécessité aux yeux de Le Textier (2001, p. 65) :

les grandes forces de subjectivation sont, aujourd'hui, davantage le management et le marketing que l'administration publique, le droit et la police [...] la grande force organisatrice qui reconfigure aujourd'hui les entendements conscients du pouvoir [...] [c'est] moins le marché que l'entreprise.

L'entreprise est devenue centrale dans toutes les sphères de la vie humaine et sociale, et ce, de la naissance jusqu'à la mort. Elle occupe une place prépondérante dans la subjectivation de la société. Maintenant une pression constante tant sur le politique que l'économique, subjectivant et assujettissant l'individu, l'entreprise a désormais le pouvoir et les moyens d'influencer, affaiblir, travestir et vassaliser le social. Cette problématique mérite certainement que d'autres

regards et d'autres disciplines joignent leurs efforts pour développer des connaissances tant théoriques que pratiques sur la fonction de diriger dans un écosystème.

Bibliographie de la thèse

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. 1981. « Sociologia da família ». Dans Canevacci, M. (dir.), *Dialética da família*. São Paulo : Brasiliense.
- ARGYRIS, C. 1993. *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational changes*. États-Unis : John Wiley & Sons.
- AKTOUF, O., B. RENÉE, ET CHANLAT, A. 1992. « Management, éthique, catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois ». *Sociologie du travail* (34) : pp. 83-99.
- ALVESSON, M. 1992. "Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company". *Organization Studies*. 13(2) : pp. 185-209.
- ANGENOT, M. 1984. « Le discours social : problématique d'ensemble ». *Cahiers de recherche sociologique*. 2(1) : pp. 19-44.
- ANZIEU, D. 1974 A. « Le moi-peau » : pp. 195-208. Dans *Le dehors et le dedans*. Paris : Gallimard.
- ANZIEU, D. 1974 B. « La peau : du plaisir à la pensée » : pp. 140-154. Dans Zazzo, R. *L'attachement*. Paris : Delachaux et Niestlé.
- AUBERT, N. 1991. "Leadership", dans Aubert, N. *et al. Management : aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.
- AULAGNIER, P. 1975. *La violence de l'interprétation : du pictogramme à l'énoncé*. Paris : PUF.
- BÉLANGER, Y. 1994. « Québec inc.: la dérive d'un modèle ? » : pp. 443-459. Dans Alain-G. Gagnon, *Québec : État et société* . Montréal : Les Éditions Québec/Amérique.
- BÉLANGER, YVES. 1995. « Québec inc. : La dérive d'un modèle ? » : p. 21-38. Dans Jean-Pierre DUPUIS (dir.), dans : *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*. Québec : Presse interuniversitaires.
- BENYAMIN, M. 2013. *Le travail du préconscient à l'épreuve de l'adolescence. Approches psychanalytiques et psychosomatiques*. Paris : PUF.
- BEZES, P. 2005. « Gouverner la « réforme de l'État » ? Les politiques de réforme de l'État à l'épreuve de la gouvernementalité » : pp. 363-392. Dans Armand Hatchuel, Éric Pezet, Ken

- Starrkay, Olivier, (dir.). *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- BLEVIS, M. 2004. « Hors les murs, un itinéraire psychanalytique ». *Rue Descartes*. 43 (1). pp. 29-38 (en ligne sur : <https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2004-1-page-29.htm>, consulté le 30 août 2020).
- BION, W.R. 1965. *Transformations : passage de l'apprentissage à la croissance*. Paris : PUF.
- BION, W.R. 1967. *Réflexion faite*. Paris : PUF.
- BION, W. R. 1979. *Aux sources de l'expérience*. Paris : PUF.
- BONNET, D. & BARTH, I. 2017. « Réflexivité et travail réflexif : Une perspective pour le management des organisations ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Supplement : pp. 45-56.
- BOUCHARD, M. 2019. *Client action in the negotiated order of madness*. [Thèse de doctorat, HEC Montréal]. En ligne sur : <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2019NO14.pdf>.
- BOUCHIKI, H. 1991. « Apprendre à diriger en dirigeant ». *Revue Gestion*. 16 (4) : pp. 50-62.
- BOULET, M. ET FARAH, J. 2008. *L'accompagnement concerté des stagiaires en enseignement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- BOWLES, M.L. 1990. "Recognizing deep structures in organizations". *Organization Studies*. 11 (3) : pp. 395-412.
- BOWLES, M.L. 1991. "The organization shadow". *Organization Studies*. 12 (3) : pp. 387-404.
- BREWIS, J.; GREY, C. 1994. "Re-eroticizing the organization : an exegesis and critique". *Gender, Work and Organization*. 1 (2) : pp. 67-82.
- BREWIS, J.; LINSTED, S. 2000. *Sex, work and sex work. Eroticizing Organization*. London : Routledge.
- BROWN, R.B.; MCCARTNEY, S. 1996. "A home from home : the organization as family". *Studies in Cultures, Organizations and Societies*. 2 : pp. 241-255.
- BÜHLERA et al. 2006. « Le jeune chercheur et l'interdisciplinarité en sciences sociales – des pratiques remises en question ». *Natures, Sciences, Sociétés*. 14 : pp. 392-398.
- BURRELL, G. 1984. "Sex and organizational analysis". *Organization Studies*. 5 : pp. 97-118.
- BUTLER, J. 2007. *Le récit de soi*. Paris : PUF.

- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. 1992. "Re-writing gender into organizational theorizing : Directions from feminist perspectives". Dans Reed, M. et Hughes, M. (dir.), *Rethinking Organization : New directions in Organizational Theory and Analysis*. London : Sage.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. 1991. "Voicing seduction to silence leadership". *Organization Studies*. 12 : pp. 567-601.
- CASEY, C. 1999. "Come, join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture". *Human Relations*. 52 (2) : pp. 155-177.
- CASTRO, JEAN-LUC. 2000. « L'homme dans l'entreprise, selon la doctrine sociale de l'église catholique ». *Extrait de cité*. 35 : pp. 23-29.
- CARTER C., MCKINLEY A. ET AL. 2002. "Introduction: Foucault, management and history". *Organization*. 9 (4) : pp. 515-526.
- CHAMPEAU, S. 2016. *L'éthique des affaires, une interprétation philosophique*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- CICCONE, A. 2001. *Naissance à la vie psychique*. Paris : Dunod.
- CLÉACH, O. 2012. « Éthique déployée vs éthique authentique » dans *Rapport de stage postdoctoral*, Institut d'éthique appliquée, Université Laval.
- COBBAUT, J. P. 2017. « Pour une gouvernance réflexive de la bioéthique ». *Revue française d'éthique appliquée*. 4 : pp. 11-14.
- COQUELIN, R. 2012. *L'entretien d'explicitation de Pierre Vermesch*. (en ligne sur : http://cpe.ac-dijon.fr/IMG/pdf/entretien_explicitation_jm.pdf, consulté le 28 août 2020).
- CORREALE, A., FADDA, P. ET NERI, C. 2006. *Lire Bion*. Paris : ERES.
- COUTELLE, L. 2013. « L'éthique comme outil de la pensée ». *Millénaire 3*, Lyon, 8 pages.
- COUTELLE, L. 2016. « Les conditions d'une autonomie de l'éthique ». *Revue française d'éthique appliquée*. 2 : pp. 11-13.
- COUTELLE, L. 2018. « Éviter le piège de la normalisation, renforcer les réflexions socio-épistémologiques ». *Revue française d'éthique appliquée*. 5 : pp. 13-15.
- CZARNIAWSKA-JOERGERS, B.; WOLFF, R. 1991. "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage". *Organization Studies*. 12 (4) : pp. 529-546.

- DARBELLAY, F. 2011. « Vers une théorie de l'interdisciplinarité? Entre unité et diversité ». *Nouvelles perspectives en sciences sociales*. 7(1) : pp. 65-87.
- DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. 1997. « Gerência e autoridade nas empresas brasileiras : uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho », dans Motta, F. et Caldas, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo : Atlas.
- DAVEL, E. 1998. "Ethos Empresarial Familiar e Reestruturação produtiva-Gerencial", dans Davel, E. & Vasconcellos, J. *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho. Ensaio sobre o Espírito Santo*. Vitória : EDUFES.
- DAVEL, E.; ROBICHAUD, A. 1999. "The social construction of time in a brazilian company : internal clock and external time", *98th American Anthropological Association Annual Meeting* (paper presented at the session – Time on their clock : Anthropology in, about and for businesses), Chicago.
- DAVEL, E.; MACHADO, H.V. 2001. "Leadership and identification dynamic : integrating cognition, emotion, and power in the study of influence in contemporary organizations", *Balas Annual Conference*, University of San Diego, California.
- DEFFAYET DAVROUT, S. FRONTY, J. ET BROWNE N. 2017. « Pourquoi fabriquer des managers réflexifs ? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Supplément : pp. 57-71.
- DE GAULEJAC, V. 2005. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managériale et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- DE GAULEJAC, V. 2006. « L'idéologie managériale comme perversion sociale ». Dans *Perversions : aux frontières du trauma*, édité par Joyce Ain. ERES : pp. 189-206.
- DE GAULEJAC, V. 2006. « La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire ». *Empan*. (61) : pp. 30-35.
- DE GAULEJAC, V. 2011. « Le management, les maux pour le dire ». *Revue projet*. 323 : pp. 61-68.
- DEJOURS, C. 1986. *Le corps entre biologie et psychanalyse : essai d'interprétation comparée*. Paris : Payot.
- DEJOURS, C. 2009. *Travail vivant 1 : sexualité et travail*. Paris : Payot.
- DEJOURS, C. 2009. *Travail vivant 2 : travail et émancipation*. Paris : Payot.

- DENHARDT, R.B. 1989. *In the Shadow of Organizations*. Kansas: University Press of Kansas.
- DEVEREUX, G. 1994. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Flammarion.
- DEWEY J. 1993(1967). *Logique : la théorie de l'enquête*. Paris : PUF.
- DREYFUS, H. ET ROBINOV, P. 1984. *Michel Foucault, un parcours philosophique*. Paris : Folio Essais, Gallimard.
- DUPARC, F. 1998. *L'élaboration en psychanalyse*. Paris : L'esprit du temps.
- DUPARC, F. 2003. « Le père dans tous ses états » : pp. 15-40. Dans Roger, G. *Le père : figures et réalités*. Paris : L'esprit du temps.
- DUPUIS, J.P. 1995. « Synthèse sceptique » : pp. 151-183. Dans *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*. Cap-Rouge et Casablanca : Presses Inter Universitaires.
- DUPUIS, JEAN-PIERRE. 2002. « La gestion québécoise à la lumière des études comparatives ». *Recherches Sociographiques*. 43 (1) : pp. 183-205.
- DURAND, J-P. 2013. « Vincent de Gaulejac, *La recherche malade du management* ». *La nouvelle revue du travail* [en ligne sur : <https://journals.openedition.org/nrt/1172>, consulté le 23 août 2020).
- FERRO, A. 2004. *A. Facteurs de maladie, facteurs de guérison*. Paris : In press.
- FOUCAULT, M. 1971. « L'ordre du discours », N.R.F. Paris : Gallimard.
- FOUCAULT, M. 1980. *Power/Knowledge*. New York : Pantheon.
- FOUCAULT, M. 1984. *Histoire de la sexualité II. L'usage des plaisirs*. Paris : Gallimard.
- FOUCAULT, M. 2001. *Dits et Écrits, II, 1976-1988*. Paris : Quarto Gallimard.
- FRONTY, J. 2017. « La réflexivité : une soft skill du manager de demain ? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Supplement : pp. 73-90.
- FREUD, S. 1936. « Deuil et mélancolie ». *Revue française de psychanalyse*. 9 : pp. 102-116.
- FREUD, S. 1955. "Totem and taboo", *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. London : Hogarth Press.
- FREUD, S. 1967. *Essais de psychanalyse*. Paris : Payot.

- GARO, I. 2017. « Le néolibéralisme et son monde. Remarques sur quelques analyses récentes ». *Revue contretemps*. 32 (en ligne sur : <http://www.contretemps.eu/garo-neoliberalisme/>).
- GAUTHIER, C. ET F. GUILLEMETTE. 2008. « La pratique réflexive » : pp. 127-143. Dans Boulet, M., Farah, J. *L'accompagnement concerté des stagiaires en enseignement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- GHERARDI, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London : Sage Publications.
- GIORDAN, A. & VECCHI, G. 1987. *Les origines du savoir*. Neuchâtel-Paris : Delachaux-Niestlé.
- GODBOUT, C. 2004. « Le jeu de la pensée ». *Revue française de psychanalyse*. (68) : pp. 11-17.
- GODELIER, M.; HASSOUN, J. 1996. *Meurtre du Père. Sacrifice de la sexualité. Approches anthropologiques et psychanalytiques*. Paris : Éditions Arcanes.
- GOMEZ, P. Y. 2005. « Une esthétique de l'entrepreneur » : pp. 253-271. Dans Armand Hatchuel, Éric Pezet, Ken Starrkay, Olivier Lenay (dir.). *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- GRAMSCI, A. 1988. "Americanism and Fordism". Dans Forgacs, D. (dir.), *A Gramsci Reader: Selected Writings 1916-1935*. London : Lawrence and Wishart.
- GRAWITZ, M. 1984. *Méthode des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- GREEN, A. 1997. *Les chaînes d'Eros. Actualité du sexuel*, Paris : Éditions Odile Jacob.
- GROS, F. 2002. « Sujet moral et soi éthique chez Foucault ». *Archives de philosophie*. 65 : pp. 229-237.
- GUBRIUM, J.F.; HOLSTEIN, J.A. 1993. "Family discourse, organizational embeddedness, and local enactment". *Journal of Family Issues*. 14 (1) : pp. 66-81.
- GUBRIUM, J.F.; HOSTEIN, J.A. 1990. *What is Family?* Mountains View : Mayfield.
- GUILLEMETTE, F. 2016. « Introduction: La pratique réflexive tout le monde en parle... mais... ». *Approches inductives*. 3(1) : pp. 1-6.
- GUCHET, XAVIER. 2016. « Les techniques, entre réflexivité et instrumentalisation ». *Revue française d'éthique appliquée*. 2 : pp. 8-10.
- HATCHUEL, A. 2005. « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. ». : pp. 72-92. Dans : Philippe Lorino éd. *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris: La Découverte.

- HEARN, J.; PARKIN, W. 1987. "Sex" at "Work". *The Power and Paradox of Organization Sexuality*. Brighton : Wheatsheat Books.
- HOGG, M.; TERRY, D. 2000. "Social identity and self-categorization processes in organizational context". *The Academy of Management Review*. 25 (1) : pp. 121-140.
- HOLSTEIN, J.A.; GUBRIUM, J.F. 1994. "Constructing family: descriptive practice and domestic order". Dans Sarbin, T.R. et Kitsuse, J.I. *Constructing the Social*. London : Sage Publications.
- HOLSTEIN, J.A.; GUBRIUM, J.F. 1985. "Deprivatization and the construction of domestic life". *Journal of Marriage and the Family*. 57 : pp. 894-908.
- HOUZEL, D. 2002. *L'aube de la vie psychique : études psychanalytiques*. Paris : Éditions Sociales Françaises.
- JANZABKOWKI, P. 2003. « Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change ». *Journal of Management studies*. 40(1) : pp. 23-55.
- KAËS, R. 1993. *Le groupe et le sujet du groupe. Éléments pour une théorie psychanalytique du groupe*. Paris : Dunod.
- KAËS, R. 1993a. *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1993b. « Introduction. Le sujet en héritage », dans Kaës, R, Faimberg, H., Enriquez, E., et Baranes, J.-F. *Transmission de la vie psychique entre générations*. Paris : Dunod.
- KENDAL, G. 2005. « Organisation de la police et néolibéralisme » : pp. 215-231. Dans : Armand Hatchuel, Éric Pezet, Ken Starrkey, Olivier Lenay (dir.). *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- KETS de VRIES, M. 1991. "Exploding the myth that organizations and executives are rational". Dans KETS DE VRIES, M. *Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- KETS de VRIES, M.F.R. 1991. "Whatever happened to the philosopher-king? The leader addiction to power". *Journal of Management Studies*. 28 (4) : pp. 33-95.
- KIPMAN, S. D. 1989. *La rigueur de l'intuition*. Paris : Édition Métailié.
- LALONDE, G. et collaborateurs. 1988. *Psychiatrie clinique : une approche bio-psycho-sociale*. Montréal : Geatan Morin Éditeurs.
- LAPLANCHE, J. ET PONTALIS, J.B. 1967. *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : PUF.

- LAPIERRE, L. 1990. « Intériorité, gestion et organisation – de la réalité psychique comme fondement de la gestion » : pp. 263-279. Dans J. F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska.
- LAPIERRE, L. 1992. *Imaginaire et leadership - Tome 1*. Montréal : Québec Amérique.
- LASCH, C. 1977. *Haven in a Heartless World: The Family Besieged*. New York : Basic Books.
- LECLERCQ, S. (dir.) 2005. *Abécédaire de Michel Foucault*. Paris : Sils Maria Éditions.
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A. 2011. « Organizations as Discursive Constructions : a Foucauldian Approach ». *Organization Studies* 32(9) : pp. 1247-1271.
- LEGAULT, GEORGES A. 2016. « La délibération éthique au cœur de l'éthique appliquée ». *Revue Française d'éthique appliquée*. 1 : pp. 37-44.
- LE TEXIER, T. 2011. « Foucault, Le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale ». *Revue de philosophie économique*. 12 : pp. 65-80.
- LÉVY, A. 1983. « Organisation et discours ». *Revue Connexions*. 39 : pp. 21-45.
- MARSHALL, J. 1993. "Organizational communication from a feminist perspective". Dans Deetz, S. (dir.), *Communication Yearbook* (vol. 16). Newbury Park : Sage.
- MARTIN, J. 1990. "Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflicts in organizations". *Organization Science*. 1 (4) : pp. 339-359.
- MARTY DE M'UZAN, P. 1968. « La pensée opératoire ». *Revue française de psychanalyse* (27) : pp. 345-356.
- MARTY, P. 1980. *Les mouvements individuels de vie et de mort. Essai d'économie psychosomatique*. Tome II. Paris : Payot.
- MESURE, S. ET P. SAVIDAN 2006. *Le dictionnaire des sciences humaines*. Paris : PUF.
- METZGER, J.-L. 2016. « Penser avec Foucault pour comprendre l'extension du pouvoir en régime néolibéral ». *Recherche sociologique et anthropologique*. (47-2) : pp. 117-134.
- MITROFF, I. I. "Archetypal social systems analysis: On the deeper structures of human systems". *Academy of Management Review*. 8 : pp. 387-397.
- MONTEIL, PIERRE-OLIVIER. 2016. « Du management du soi au soin du management. Autorité et pouvoir en management ». *Revue Française d'éthique appliquée*. 1(1) : pp.71-79.

- MOTION, J. ET LEICHT, S. 2007. « Toolbox for public relations; the œuvre of Michel Foucault ». *Public relations reviews*. (33) : pp. 263-268.
- MOTTA, F.C.P. 1991. « Organizações : vínculo e imagem », *Revista de Administração de Empresas*. 31(3) : pp. 5-11.
- MUDRET, X. 2016. « L'Éthique des techniques : entre réflexivité et instrumentalisation ». *Revue française d'éthique appliquée*. 2 (2) : pp. 8-10.
- NORDMANN, J. F. 2003. « Sur l'intériorité, la profondeur l'intimité subjective : un état des lieux ». *Le divan familial*. 11 : pp. 75-85.
- PAGÈS, M. et al. 1979. *L'emprise de l'organisation*. Paris : PUF.
- PAYETTE, M. 2001. « Interdisciplinarité : clarification des concepts ». *Interactions*. 5(1) : pp. 19-37.
- PEPIN, Y. 1994. « Savoirs pratiques et savoirs scolaires : une représentation constructiviste de l'éducation ». *Revue des sciences de l'éducation*. 20 (1) : pp. 63-85.
- PETITET, V. 2005. « La gouvernementalité managériale ». *Étude de communication*. 28 : pp. 24-44.
- PFEFFER, J. 1981. "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms". *Research in Organizational Behavior*. 3 : pp. 75-82.
- POLANYI, M. 1983. *The Tacit Dimension*. Chicago : The University of Chicago Press.
- POROT, A. 1984. *Manuel alphabétique de psychiatrie*. Paris : PUF.
- PORTER, JOHN. 1965. *The Vertical Mosaic: An Analysis of Social Class and Power in Canada*. Toronto : University of Toronto Press.
- REVEL, J. 2009. *Le vocabulaire de Michel Foucault*. Paris : Éditions Ellipses.
- ROBICHAUD, A. 1992. "The production and diffusion managerial and organisational knowledge". Dans « Place de l'acteur et pratique de direction : une perspective épistémologique ». Communication présentée au 11^e colloque EGOS : HEC Montréal.
- ROBICHAUD, A. 1994. *La capacité réflexive du dirigeant comme élément consubstantiel à la construction de son savoir et d'un espace créé pour l'exercice de sa pratique* (examen de synthèse). Montréal : Université de Montréal.
- ROBICHAUD, A. ET DAVEL, E. 2002. « Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises ». *Connexion*. 77 : pp. 120-144.

- ROUSSILLON, R. 2007. *Manuel de psychologie et de psychopathologie clinique générale*. Paris : Éditions Masson.
- RUFFIOT, A. 1982. « Le groupe en analyse, l'appareil psychique familial », dans Ruffiot, A. *et al. La thérapie familiale psychanalytique*. Paris : Dunod.
- SCHAFER, R. 1988. *L'attitude psychanalytique*. Paris : PUF.
- SCHLID, ANNE-FRANÇOISE. 2016. « Les ambiguïtés de l'éthique appliquée ». *Revue française d'éthique appliquée*. 1 : pp. 92-106.
- SCHON, D. A. 1994. *Le praticien réflexif – À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- SENGE, P. 1991. *La cinquième discipline - L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : First.
- SIMPSON, B. 1997. "Representations and the re-presentation of family: An analysis of diverse narratives". Dans James, A., Hockey, J. & Dawson, A. *After Writing Culture. Epistemology and Praxis in Contemporary Anthropology*. London : Routledge.
- SIMS, D.; FINEMAN, S.; GABRIEL, Y. 1993. *Organizing and Organizations*. London : Sage.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. 1982. "Leadership: the management of meaning". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 18 (3) : pp. 257-273.
- STEWART, R. 1982. "A model for understanding managerial jobs and behavior". *Academy of Management Review*. 7 (1) : pp. 7-13.
- STEWART, R. 1989. "Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward". *Journal of Management Studies*. 26 (1) : pp. 1-10.
- TAYLOR, NORMAN. 1961. « L'industriel canadien-français et son milieu ». *Recherches sociographiques*. 2 : pp. 123-150.
- TOWNLEY, B. (2005). « La place du sujet dans la théorie organisationnelle » : pp. 63-91. Dans A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey & O. Lenay (dir), *Gouvernement, Organisation et Gestion : L'Héritage de Michel Foucault*. Montréal : Les Presses de L'Université de Laval.
- TREMBLAY, J. 2010. *Entretien avec Henry Mintzberg. Comment la productivité a tué une entreprise américaine*. Québec : Curieuse Limitée.

- TYLER, M. 1999. "Generation sex? The management of sexuality in everyday life". Dans *First Critical Management Studies Conference*. Manchester : UMIST.
- VARLET, M. ET ALLARD-POESI, F. 2017. « À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ? Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon ». *Revue française de gestion*. 263 : pp. 71-96.
- VEYNE, P. 2008. *Foucault, sa pensée, sa personne*. Paris : Albin Michel.
- VERMERSCH, P. 2015. *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF Éditeur.
- VIHALEM, M. 2011. « Qu'est-ce qu'une subjectivation ? Les rapports entre le savoir, le pouvoir et le sujet dans la pensée de Michel Foucault ». *Synergies*. 8 : p. 90.
- VUILLEMIN, JEAN-CLAUDE. 2012. « Foucault, une politique de la vérité – réflexions sur l'épistémè foucauldienne ». *Cahiers philosophiques*. 130 : p. 50.
- WATSON, T. J. 1994. *In search of Management. Culture, chaos and control in Management Work*. London : Routledge.
- WEDL. 2007. « L'analyse de discours « à la Foucault » en Allemagne : trois approches et leur apport pour la sociologie ». *Langage et société*. 120 : pp. 35-53.
- WEIL-DUBUC, P.-L. 2019. « Introduction, les pratiques de l'éthique : un flou nécessaire ? ». *Revue française d'éthique appliquée*. 7 : pp. 22-27.
- WINNICOTT, DONALD. 1969. « De la pédiatrie à la psychanalyse ». Paris : Payot.
- WOLF, F. 2000. « Foucault, l'ordre du discours et de la vérité ». *Cahiers philosophiques*. 83 : pp. 7-32.

Annexe 1.

Grilles de questions-thèmes

1. Parlez-moi de votre parcours professionnel ?
 - Quel apprentissage, dans ce parcours?
 - Expériences appréciées et détestées?
 - Rêves de carrières à l'adolescence?
2. Parlez-moi du métier de diriger ?
 - Leadership ? Gestionnaire administrateur ?
3. Donnez-moi des exemples de dirigeants que vous jugiez de très bons dirigeants, ou encore de mauvais dirigeants ?
 - Le dirigeant idéal ?
4. Parlez-moi de votre définition/conception de la vision et de la stratégie ?
 - Dites-moi concrètement l'importance de ces notions dans votre mode de direction?
 - Décrivez-moi votre processus de définition et de sa mise en œuvre?
5. Parlez-moi de votre entreprise?
 - Compétences/valeurs critiques?
 - Enjeux/défis d'affaires?
 - La capacité compétitive de l'entreprise dans le secteur?
 - Enjeux, défis, liés à la croissance/rentabilité?
 - Les succès et les échecs dans l'entreprise?
 - Pressions des parties prenantes sur la croissance/rentabilité?
6. Pouvez-moi me décrire les principaux événements historiques?
 - Influence sur la culture de la gestion, événement que vous retenez?
 - Principaux succès et échecs?
7. Parlez-moi des différentes parties prenantes?
 - Équipe de direction, conseil d'administration et syndicats s'il y a lieu?
 - Les organisations réglementaires?

- Groupes environnementaux ou autre?
8. Parlez-moi de l'importance de l'organisation du travail dans votre mode de direction?
- Centralisation vs décentralisation, autonomie des gestionnaires?
 - Le processus de définition?
 - Clarté dans son mode de fonctionnement?
 - Déficience pour l'atteinte des résultats des opérations et des projets?
9. Parlez-moi de la place du suivi et du contrôle dans votre mode de direction?
- De quelles manières procédez-vous?
 - Quels sont les outils utilisés ?
 - Définitions des indicateurs de suivis?
10. Parlez-moi de votre approche de gestion des personnes?
- Les principes, les règles guidant votre gestion des personnes?
 - Approches de mobilisation et d'engagement?
 - Approches dans la reconnaissance, la rémunération?
 - Le soutien dans la relation entre supérieurs et subordonnés?
 - L'état actuel du bien-être des employés, de l'atmosphère, du potentiel de l'épanouissement des personnes?
11. Parlez-moi du rôle et de la place de votre équipe de direction?
- Clarté du mode de fonctionnement; mandat, rôles, responsabilités, objectifs, attentes?
 - Parlez-moi de votre équipe actuelle (satisfaction, niveau de confiance)?
 - Maturité de l'équipe?
 - Processus de prise de décision en équipe?
 - Les principales caractéristiques de votre équipe actuelle?
12. Parlez-moi de votre culture de gestion et de la culture de l'entreprise en général?
13. Parlez-moi de la gestion de changements?
- Manières de le gérer?
 - Décrire les principaux changements, les crises majeures?
 - Manières que vous les avez gérés?

14. Parlez-moi de la responsabilité sociale que vous considérez pertinente et expliquez pourquoi?

15. Parlez-moi des dimensions éthiques que vous jugez pertinentes?

- Quelles sont les valeurs que vous prônez?
- Quelles sont les règles de conduite que vous jugez essentielles?
- Quelles sont les choses que vous ne tolérez pas?
- Exemples concrets de la promotion de l'éthique?

16. Parlez-moi de l'environnement social, politique et économique du Québec?

- Évènements que vous considérez les plus importants?
- Dimensions avec lesquelles vous êtes en accord ou encore en désaccord?
- Dimensions que vous vous êtes appropriées dans cet environnement?

17. Parlez-moi de votre milieu familial?

- Relations père-mère, professions des parents?
- Évènements heureux/malheureux?
- Valeurs familiales?
- Conflits au sein de la famille, un exemple et sa résolution?
- Évolution de votre adolescence?
- Conception de la vie et de la mort?

18. Parlez-moi de vous en tant que dirigeant?

- Les apprentissages, les exigences professionnelles et acquis?
- Relations à vous-même? Et relations aux autres?
- Discipline et exigences personnelles?

Annexe 2.

Grille de questions : entretien avec gestionnaire

- Parlez-moi de votre conception, votre approche de la manière de diriger?
- Parlez-moi de vos grandes responsabilités (stratégies, organisation du travail, contrôle, l'équipe de direction, etc.)?
- Parlez-moi de votre approche de la gouverne des personnes, à savoir le mandat, objectif, rôle et responsabilité ?
- Parlez-moi des différentes règles de fonctionnement, que ce soit au niveau du travail, des relations supérieures subordonnées, ou encore les relations entre les membres?
- Pouvez-vous me parler du support que vous apportez à vos subordonnés?
- Parlez-moi des réunions de groupe? Comment se passent les discussions, les relations entre les membres et les relations envers vous-même?
- Parlez-moi de votre approche de gestion de conflits? Comment se règlent les conflits entre les membres du groupe?
- Parlez-moi de la place de l'éthique dans votre approche de direction?
- Parlez-moi de ce que vous considérez important et ce qui n'est pas important dans votre métier de dirigeant ?
- Parlez-moi de votre analyse de l'ambiance – atmosphère dans le groupe?

Grille de questions-thèmes : membres du collectif

- Depuis combien de temps êtes-vous dans ce groupe, quelles sont vos responsabilités ?
- Parlez-moi de votre expérience du mode de direction de votre gestionnaire ?
- Parlez des aspects que vous appréciez et de ceux dont vous n'êtes pas en accord ?
- Parlez-moi de votre appréciation de comment ça se passe dans ce groupe ?
- Parlez-moi de façon générale de l'ambiance de l'atmosphère du groupe ?
- Parlez-moi de votre relation avec votre patron ? Et des relations avec vos collègues ?

- Dites-moi, existe-t-il des conflits et comment se résolvent ces conflits dans le groupe ?
- Pourriez-vous me parler de la qualité des relations entre les membres du groupe et avec le gestionnaire?
 - Donnez-moi des exemples des relations des membres du groupe avec le gestionnaire? Décrivez-moi l'état des relations dans le plus détails possibles?
- Parlez-moi de l'entraide, de la collaboration entre les membres du groupe et le support apporté par le dirigeant?
- Donnez-moi des exemples de conflits, décrivez-les-moi, le plus précisément possible, comment cela s'est passé (rapports interpersonnels, langages utilisés, types d'émotions, etc)?

Annexe 3. Catégories managériales

| | Définition et explications des catégories | Perspectives d'auteurs étudiés |
|------------------|---|--|
| Stratégie | <p>La stratégie, comme opérateur d'efficacité, vise à améliorer la capacité compétitive d'une entreprise, à augmenter son efficacité et la rentabilité de ses investissements, la stratégie définit le futur, les initiatives/projets à prioriser dans l'entreprise.</p> <p>La stratégie, comme discours, définit la réalité du collectif. Elle est un opérateur de pouvoir qui promeut et qui maintient le pouvoir, écarte certaines idées pour demeurer dans une rationalité de l'efficacité décidée par leur direction et ultimement, un opérateur qui définit la réalité dans cette entreprise.</p> <p>Le discours permet aux dirigeants d'avoir plusieurs perspectives : il fournit un cadre cohérent, une rationalisation de leurs succès et de leurs échecs (KNIGHTS et MORGAN).</p> | <p>La stratégie comme discours prouve que le dirigeant occupe une position similaire à l'homme politique et que le discours est bien un instrument de management destiné à persuader le destinataire [...] en émettant un discours, le dirigeant attend l'interaction des différentes parties prenantes [...] c'est-à-dire la réaction de son auditoire [...] le discours accompagne la stratégie, la structure, l'organise et participe à la construction d'une réalité compréhensible pour les acteurs » (MEJRI, Soumaya, revue Synergie Tunisie 2009, p.199, p.202)</p> |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <p>Organisation du travail</p> | <p>Organiser, comme opérateur d'efficacité c'est l'organisation du travail avec une hiérarchie, c'est-à-dire une clarté dans le processus de commandement, de mécanismes de coordination et de la standardisation des processus.</p> <p>Cette structuration des champs d'action par rapport aux autres détermine une base d'influence/pouvoir sur les autres. Le rapport savoir/pouvoir constitue une source d'influence/pouvoir important qui s'éloigne grandement de l'autorité hiérarchique.</p> <p>Ce rapport s'établit habituellement sur le développement de savoir que le pouvoir récupère et met au service de quelqu'un d'autre. Du coup, ils peuvent agir les uns sur les autres.</p> <p>Ce rapport s'établit habituellement sur des savoirs spécifiques entre les individus. Ces derniers forcent ainsi une attention sur les actions à poser d'un individu à l'autre avant d'agir.</p> <p>L'organisation du travail qui soutient le principe d'ordre indispensable à la notion d'efficacité.</p> | <p>« [...] Cela consiste en effet à incorporer structurellement des schémas préconstitués dans des espaces, des outils, des règles, des procédures, des comportements [...] afin de produire efficacement [...] des résultats prédéterminés [...] l'organisation opère par arrangement et formalisation de dispositifs matériels, de symboles, d'individualité et de collectif humain. [...] Organiser c'est faire société par arrangements d'artéfacts, d'individus, de collectifs, d'émotions, de désirs et de signes. [...] » (LE TEXTIER, p.76)</p> |
| | <p>Le contrôle s'exerce à notre époque par des voies plus impersonnelles, à distance, plus subtiles, mais davantage</p> | <p>« [...] contrôler consiste moins à surveiller, à punir et à discipliner qu'à normaliser, à agencer et à former. Il ne s'agit pas de contraindre, mais de persuader ; non pas de plier,</p> |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| <p>Contrôle et suivi</p> | <p>efficientes dû à l'efficacité de l'information fournie par les systèmes numériques, l'analytique. Ces outils permettent des analyses de performance très précises et toujours remise à jour amenant un suivi très étroit, une évolution de la normalisation et des attentes de performance.</p> <p>Cette pression peut devenir une intériorisation du pouvoir de l'autre. Cette intériorisation du pouvoir de l'autre se transforme en une voie où le sujet exerce son pouvoir sur lui-même plutôt que sur les autres, ce qui est l'autocontrôle, le contrôle de soi. Cela devient le contrôle ultime de l'entreprise sur le sujet.</p> <p>L'autocontrôle dans le dispositif entreprise en se conjuguant avec d'autres pratiques, par exemple d'évaluation/reconnaissance, peut subjectivement faire du sujet un entrepreneur de lui-même, au service des discours valorisés au sein de l'entreprise.</p> | <p>mais d'éduquer. Il s'agit de soumettre les travailleurs non pas à une volonté individuelle, mais à des normes objectivées [...] les ordres sont idéalement par des standards [...] le contrôle repose donc sur des mécanismes de pouvoir détachés des corps, des personnes et du principe de propriété : mécanismes qui pour être impersonnels n'en sont pas moins hautement individualisant » (LE TEXTIER, p77)</p> |
| | <p>Les savoirs fournissent au pouvoir les connaissances et les informations permettant de raffiner les processus de contrôle, de surveillance, bref, de la gestion des individus et du collectif.</p> | |

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <p>Production de savoirs</p> | <p>L'entreprise détient des capacités de production des savoirs très sophistiquées en se servant de l'analytique de l'analytique et de l'intelligence artificielle.</p> <p>Plusieurs types de savoirs peuvent être développés : la comptabilité, la statistique, les multiples indicateurs de performance, des analyses et des études sur tous les phénomènes organisationnels, les évaluations de performance, voire même des enquêtes hors de la vie professionnelle, sans oublier l'ensemble des données personnelles que l'entreprise détient sur les personnes, bref, un savoir très élaboré sur les individus, mais aussi au niveau de la gestion du collectif. Au-delà de cette production de savoirs au service de l'efficacité de l'entreprise, cette dernière produit des savoirs pour alimenter la formation des individus, pour proposer une façon de voir la réalité, d'enraciner et d'assujettir les personnes.</p> | |
|-------------------------------------|---|--|

| | |
|---|---|
| <p>Contrôle et suivi des résultats</p> | <p>Cette catégorie de contrôle et suivi des résultats inclut la production des savoirs, connaissances, etc.</p> <p>Cette pratique comprend toute la diversité des moyens de contrôle, la supervision directe, par la normalisation, la surveillance, les gestes, la reddition de compte, les connaissances qui permettent plus de moyens de contrôle. Tous les systèmes, toute l'instrumentalité détiennent des moyens très sophistiqués de suivi de résultats, de la performance individuelle.</p> |
| <p>Exercice de diriger</p> | <p>Cette expression d'exercice de diriger représente un terme générique pour définir les multiples responsabilités d'un dirigeant président. Par exemple, la stratégie, l'organisation du travail, le contrôle, la gestion financière et évidemment tout ce qui a trait à la gouverne des personnes.</p> |
| <p>Équipe de direction</p> | <p>Cette catégorie consiste de la part du président-présidente à la mobilisation d'une équipe permettant d'exécuter, de suivre et de résoudre des problématiques pour l'ensemble des situations de gestion pour assurer le succès de l'entreprise. Chez Foucault, l'équipe de direction représente les ambassadeurs diffuseurs et promoteurs des discours afin d'assurer l'engagement et la mobilisation des personnes.</p> |
| <p>La gouverne des personnes</p> | <p>Cette catégorie correspond à une approche globale de la gouverne des personnes (autoritaire versus démocratique basée sur de multiples théories visant à assurer la reconnaissance, la gestion équitable au sein de l'organisation à une qualité supérieure subordonnée, etc. Chez Foucault, cette catégorie correspond à plusieurs notions, d'abord le discours, les approches disciplinaires, les normes, etc. Tous contribuent à la subjectivation des personnes et à leur conduite.</p> |
| <p>Système d'information</p> | <p>Cette catégorie correspond à une production intensive très variée de sources d'informations permettant de contrôler, de gérer, de suivre la performance des personnes et des objectifs d'affaires. Chez Foucault, elle correspond au rapport savoir-pouvoir.</p> |
| <p>Éthique</p> | <p>Cette catégorie correspond au respect de certaines règles de conduite de la part des dirigeants. Ces derniers se fixent parfois un idéal de conduite qu'ils appliquent dans leur relation avec les autres. Chez Foucault, l'éthique correspond au souci de soi dans une perspective de gouverne de soi pour mieux gouverner les autres.</p> |

Annexe 4.

Tableau 2. – Précisions méthodologiques sur les cas d'étude ayant servi à la rédaction des trois articles

| Nom | Caractéristiques (âge, sexe et nationalité) | Fonction/expérience | Méthodologie (entrevue, approche interprétative) |
|---|--|--|--|
| Article 1 M. Jean Laflamme Succès reconnu | <ul style="list-style-type: none"> • Âge : 63-65 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Président de C.A. • 20 ans • Directeur général • 20 ans • Même organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues : 10 à 14 h • Interprétation clinique du matériel • Validée par des psychanalystes cliniciens |
| Article 2 M. Pierre Turcot Succès mitigé M. Gaétan Lajoie Succès reconnu | <ul style="list-style-type: none"> • 45 ans et + • Homme • Francophone • 55 ans et + • Homme • Brésilien | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur senior TI • 10 ans • M. Gaétan • Président et fondateur • 35 ans | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues gestionnaires et membres de l'équipe + documentation publique • Approche analyse de contenu • Entrevues avec équipe de direction et directeur • Approche analyse de contenu |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Article 3 M. Jean Lafortune</p> <p>Succès incontestable</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 63-66 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Président et chef de la direction • 40+ ans • Gestion de différentes unités d'affaires • Entreprise multimilliardaire | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues : 10 à 12 h • Analyses des actions/règles de conduite • Rédaction d'une monographie (25 pages) |
| <p>Article 3 M. Jacques Ricard (A)</p> <p>Succès incontestable</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 63-66 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Président et chef de la direction • 40+ ans • Gestion de différentes unités d'affaires • Entreprise multimilliardaire | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues : 10 à 12 h • Analyses des actions/règles de conduite • Rédaction d'une monographie (25 pages) |
| <p>Article 3 M. Robert Laplante (B)</p> <p>Succès incontestable</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 63-66 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Président • 25+ ans • Entreprise multimilliardaire | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues: 10 à 12 h • Analyses des actions/règles de conduite • Rédaction d'une monographie (25 pages) |
| <p>Article 3 Mme Grace Lacombe (D)</p> <p>Succès très reconnu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Approx. 50 ans • Femme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Présidente • 20+ ans • Entrepreneur • Entreprise familiale entre 500 M\$ et 1 G\$ | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues: 10 à 12 h • Analyses des actions/règles de conduite • Rédaction d'une monographie (25 pages) |

Autres dirigeants non inclus dans les articles :

Tableau 3. – Autres précisions méthodologiques pertinentes

| Nom | Caractéristiques (âge, sexe et nationalité) | Fonction/expérience | Méthodologie (entrevue, approche interprétative) |
|-------------------------------------|--|---|---|
| M. Julien Succès reconnu | <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 50 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Vice-président technologies • 20+ ans d'expérience • Entreprise technologique | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues : 10 à 12 h • Approche interprétative • Analyse de contenu • Rédaction de monographie |
| M. Claude Succès reconnu | <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 60 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Directeur général • Environ 20 ans • Institution financière | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues: 10 à 12 h • Approche analyse de contenu • Approche interprétative • Rédaction de monographie |
| Consultation | | | |
| Coaching de 4 chefs de la direction | <ul style="list-style-type: none"> • 40 à 55 ans • Homme • Francophone | <ul style="list-style-type: none"> • Chefs de la direction • 3 différents secteurs • Entreprises multimilliardaires et internationales | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevues: 10 à 12 h + • Approche interprétative • Analyse de contenu • Réflexion en continu sur les différents thèmes mis en priorité |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|--|
| <p>Consultant pendant 25 ans</p> | <ul style="list-style-type: none"> • | <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de multiples mandats (+ de 1 350) • Problématiques très variées • Entreprises de grande taille • Différents secteurs | <ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'un colloque à l'international (6) • Rédaction d'un cahier de recherche (Place de l'acteur et pratiques de direction : une perspective épistémologique) |
|----------------------------------|---|---|--|