

# L'inexprimable besoin des managers Entreprise et sens

Michel FIOL  
Andréu SOLÉ

Professeurs  
Groupe HEC

## RÉSUMÉ

*"Je gagne ma vie", répond le premier interrogé. "Je suis le meilleur tailleur de pierres de tout le pays", réplique, sans lâcher son maillet, le second. "Je bâtis une cathédrale" dit le troisième. Plusieurs grands théoriciens du "management" se réfèrent à cette histoire des trois tailleurs de pierre à qui l'on demande ce qu'ils font (1). Cette anecdote autorise évidemment différentes lectures. Celle que nous proposons ici concerne ce qu'il est convenu d'appeler "le malaise des cadres".*

*Pour tenter de comprendre ce qui apparaît de plus en plus comme une crise de confiance, voire même parfois un désengagement du "manager" à l'égard de l'entreprise (2), nous commençons par faire le point sur les arguments traditionnellement avancés : nous considérons en particulier ceux inhérents à la théorie des besoins, puis ceux faisant appel au discours à la mode sur la complexité et l'incertitude. Dans une troisième partie, nous exposons la notion d'"absurde organisationnel". Puis, après une tentative d'exploration de l'idée de sens, nous posons le problème du manager en tant que "créateur et diffuseur de sens" dans l'organisation.*

*Issu de réflexions suscitées par des expériences de recherche-action, ce papier n'est aux yeux de ses auteurs qu'un essai dont la seule ambition est de stimuler les échanges et les débats à propos de la relation entre entreprise et sens.*

## DE QUOI LES CADRES ONT-ILS BESOIN ?

Pour comprendre ce "malaise des cadres", on peut se référer par exemple à la théorie psychosociologique bien connue des besoins. Rappelons la célèbre hiérarchie établie par MASLOW (3) : au premier niveau, les besoins d'ordre "physiologique" (manger, dormir, ...); au second, les besoins de "protection et de sécurité"; au troisième, les besoins d'"appartenance à un groupe"; au quatrième, les besoins d'"estime de soi", et enfin ceux de "réalisation de soi". La réaction du premier tailleur de pierres exprime

clairement le deuxième niveau de besoin : le travail, c'est d'abord et surtout la sécurité d'un gagne pain. On peut penser que la réponse du second tailleur met en jeu le niveau de besoin le plus élevé : pour lui, se réaliser personnellement dans le travail consiste essentiellement à être tenu pour le meilleur dans son domaine.

Cette grille d'analyse semble avoir pour elle la force de l'évidence. Ne fait-elle pas ressortir l'importance du chômage en tant que facteur explicatif de la crise de confiance des cadres ? Le risque grandissant de se

retrouver chômeur met en cause la satisfaction du besoin élémentaire de "protection et de sécurité" du manager.

Mais, comme toute théorie, celle des besoins est discutable; elle a été fortement contestée dans ses fondements (4). La thèse de la hiérarchie des besoins ( qui stipule que les besoins de niveau "inférieur" doivent être fortement satisfaits pour que se manifestent de manière significative les besoins "supérieurs" ) a été infirmée par de nombreuses enquêtes. L'approche "naturaliste" des besoins, c'est-à-dire l'idée que les besoins en question sont universels et immuables car dictés par la Nature Humaine, a été également mise en cause; tout comme le système de valeurs sous-jacent à cette hiérarchie des besoins.

Au-delà de ces critiques, nous voudrions insister sur une interrogation : n'y aurait-il pas quelque chose d'autre en cause dans ce malaise des managers, quelque chose qui dépasserait les différents besoins évoqués, quelque chose d'oublié dans cette traditionnelle approche par les besoins ? Ce quelque chose d'autre, ne serait-ce pas ce qui fonde la réaction du troisième tailleur de pierres ?

## CRITIQUE DE LA COMPLEXITE ET DE L'INCERTITUDE

Si de plus en plus de cadres se sentent dépassés, perdus et finalement "déboussolés", ce serait à cause de la complexité et de l'incertitude du monde actuel de l'entreprise et de son environnement. D'où, pour faire face aux mutations de leur univers, la nécessité pour eux de passer à un autre type de management. Le "management de la complexité", le "management de l'incertitude", le "management du désordre", le "management du chaos" : autant d'expressions à la mode aujourd'hui (5).

Une première constatation critique s'impose : souvent, et beaucoup plus souvent qu'on le croit ou qu'on veut bien le reconnaître, le discours tout fait sur la complexité et l'incertitude est aujourd'hui l'alibi sophistiqué de plus d'un cadre cherchant à se justifier dans sa stratégie de "fuite" de la décision (6). Mais, le point essentiel est que cette explication du "malaise des cadres" repose sur le postulat implicite que la complexité et l'incertitude sont des caractéristiques objectives de l'entreprise et de l'environnement, tenus pour des réalités indépendantes de l'acteur ( du manager ). Ce présupposé renvoie au débat épistémologique concernant la relation entre l'observateur et la réalité, le sujet et l'objet (7). "La complexité peut résider dans la structure du système, mais elle peut aussi se trouver dans l'oeil de l'observateur du système " fait remarquer H.A. SIMON (8). En effet, s'il n'est pas question de nier l'indéniable ( à savoir que beaucoup de choses bougent et changent dans l'univers du cadre ), on peut toutefois se demander si, dans une large mesure, c'est non pas l'entreprise en tant que telle, mais sa relation personnelle à elle qui est en cause pour le manager. Ne conviendrait-il pas de reconnaître que, tels qu'ils sont habituellement employés, ces mots de complexité et d'incertitude sont le signe au moins autant, sinon plus, d'une remise en cause de la relation à l'entreprise, qu'une modification de la réalité de celle-ci ?

Examinons donc le problème posé par cette relation entre le cadre et l'entreprise. Pour beaucoup d'observateurs, les angoisses et les peurs des managers résulteraient d'un "déficit de connaissance" pour reprendre l'expression de CROZIER. S'en prenant à "la philosophie traditionnelle de l'action qui donne l'illusion qu'on peut se dispenser de l'effort de connaissance ", le sociologue écrit notamment : "Dans le nouveau monde post-industriel ... ce qui semble manquer le plus, c'est une connaissance plus réaliste des rapports humains et des systèmes qui les conditionnent. On ne peut faire évoluer facilement un système humain que si l'on s'appuie sur les ressources qu'il offre. Et on ne peut connaître ces ressources que si l'on est capable de comprendre en profondeur le système à l'intérieur duquel elles se développent " (9). Toujours mieux connaître la réalité de l'entreprise et de son environnement ( grâce en particulier à la formation et à une exigence intellectuelle dans sa démarche quotidienne ), telle est, découlant de cette explication de son "malaise", l'invitation faite au cadre. Connaissance, réalisme, adaptation, tels sont les mots clés de cette vision des rapports entre le cadre et l'entreprise, vision inhérente à l'approche rationnelle de notre relation au monde.

D'autres types d'explications méritent d'être évoqués, même en quelques mots. Le "malaise des cadres" proviendrait de leur difficulté à concilier l'idéologie hédoniste de la société de consommation et les exigences toujours plus fortes de performance au travail. On insiste par ailleurs sur la fracture qui affecte les relations entre direction et encadrement : la nécessité de "sang neuf" extérieur à l'entreprise justifiée par les dangers de la "consanguinité", ainsi que la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, expliquent que les cadres voient diminuer de plus en plus leurs chances d'accéder aux postes de direction.

Incontestablement, qu'il s'agisse de l'approche par les besoins, de l'argument bien compris de la complexité et de l'incertitude, du hiatus hédonisme/performance ou encore de la fracture direction/encadrement, toutes ces explications éclairent des aspects majeurs de la crise de confiance des managers. Reste la réaction du troisième tailleur de pierres : n'exprime-t-elle pas autre chose encore, autre chose de tout-à-fait essentiel ?

## L'ABSURDE ORGANISATIONNEL

" Je n'arrive pas à savoir où on va ", "C'est la langue de bois, personne n'est vraiment dupe, mais tout le monde fait semblant ", "Je suis sur un projet stratégique qui est sans queue ni tête depuis le début ", "On me demande de faire le contraire de ce que je dois dire ", "Je sais que quoique je fasse et dise, je ne m'en sortirai pas ", etc. Qui, aujourd'hui, peut être surpris par ces réactions de cadres exprimant avec force les contradictions, les incohérences, les situations paradoxales ( de type "double contrainte" notamment (10)) qu'ils vivent ?

Quatre mots clés peuvent aider à caractériser ce sentiment diffus, partagé par de plus en plus de managers semble-t-il :

- désenchantement ( le cadre perd ses illusions, son enthousiasme; sa motivation personnelle faiblit et finit par disparaître, il est déçu, il devient méfiant, blasé, ironique voire cynique ) (11)

- étrangeté ( du fait notamment des incohérences et des contradictions perçues, ce qui se passe dans l'entreprise devient de plus en plus étrange, c'est-à-dire incompréhensible et déroutant pour le manager ) (12)

- extériorité ( ayant le sentiment d'être traité comme une chose, le manager se sent de plus en plus extérieur à l'entreprise et à son rôle dans celle-ci; il finit par se sentir étranger à lui-même ) (13)

- et surtout, absurdité ( le manager peut par exemple trouver absurde une décision de son président directeur général; il peut avoir le sentiment que c'est globalement le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise, voire même la vie à l'intérieur des entreprises en général, qui sont fondamentalement absurdes ).

Ce qu'on appelle le "stress" des cadres n'exprime-t-il pas davantage que la pression quotidienne des résultats à atteindre, davantage que des situations psychologiques coûteuses ? Ne s'agit-il pas aussi dans une large mesure de la montée de l'absurde dans les esprits ? *"C'est n'importe quoi ce qu'on fait !", "La manière dont on s'y prend est aberrante", "Ca ne sert strictement à rien, tout le monde le sait, et on le fait quand même, c'est dingue !", "On répète allègrement les mêmes erreurs que lors du dernier projet, l'expérience n'a servi à rien", "La direction est plus préoccupée par ses jeux politiques internes que par le client : où on va comme ça ?"* : n'est-ce pas pas aussi parce qu'ils en arrivent à considérer le monde de l'entreprise, l'"univers managérial", comme véritablement absurde que de plus en plus de cadres sont prêts de "craquer" ?

Nous proposons la notion d'absurde organisationnel, que nous voudrions quelque peu préciser. Pour ce qui est de la notion d'absurdité, nous nous référons précisément à ce qu'en dit l'Encyclopédie Philosophique Universelle : *"L'absurde désigne ce qui n'est pas acceptable par la raison et le bon sens; ceci engage une ambiguïté entre, d'une part, la non conformité avec les lois de la cohérence et de la logique rationnelles, et d'autre part une référence plus ou moins précisée à une conception du monde. A partir du XIX<sup>e</sup> siècle surtout, se distingue de ce premier sens logique une signification à connotations plus existentielles : l'absurde est alors ce qui résiste à la question pourquoi, à la question de la recherche d'un sens à l'existence"* (14). C'est la multiplication des situations d'entreprise tenues pour insensées par les intéressés qui appelle cette notion d'absurde organisationnel. Celle-ci doit être entendue au sens large. Ainsi, peut-on se demander si l'expérience du licenciement et du chômage prolongé, expérience encore relativement inédite pour les managers, n'est pas de plus en plus souvent un facteur déclencheur d'absurdité pour eux.

Ce que nous pouvons voir et entendre dans les entreprises nous incite à formuler l'hypothèse selon laquelle ce qu'on appelle "le malaise des cadres" exprime, autant sinon plus, un déficit de sens, qu'un déficit de connaissance. Et si nous voulons comprendre ce qui se

passé quand il y a fortement sens du point de vue de la personne, pensons à la réaction du troisième tailleur de pierres.

## LES SENS DU SENS

Il ne suffit pas de lâcher le mot "sens" en tablant sur son charme, voire sa potentielle magie. Autrement dit, nous voici confrontés au sens du sens. Il s'agit d'une notion à la fois évidente et fuyante, insaisissable à la limite. N'ayant pas la prétention de régler une question qui met en jeu la philosophie, les théories du langage ou encore l'anthropologie, nous nous limitons ici à une tentative de clarification en regard de la question des rapports entre les managers et l'entreprise.

Pour commencer, nous voudrions poser trois postulats :

- le sens est l'inverse, l'opposé, de l'absurde

- il n'y a pas de sens *en soi*, mais seulement du sens *pour soi* ( une chose, un texte, une situation, les propos entendus ou encore les ordres reçus n'ont pas de sens en eux-mêmes et par eux-mêmes; le sens n'est pas quelque chose d'extérieur à soi, c'est le sujet qui "crée", "produit", du sens ou de l'absurde; d'où, la nécessité de se méfier des expressions toutes faites comme "avoir du sens" ou "faire sens" qui tendent à occulter, voire à nier, le processus cognitif et émotif par lequel le sujet se "construit", se "donne" du sens )

- le sens est relation ( le sens est une catégorie sociale qui renvoie à *"une pluralité de personnes en interaction en tant que sujets"* insiste notamment ELIAS (15))

En reprenant cette dernière idée, nous pouvons par exemple distinguer les relations du manager : à la société, à l'entreprise, à lui-même. Nous allons examiner, dans l'ordre, ces trois niveaux de relations.

### La relation à la société

Nombre de philosophes et de sociologues expliquent aujourd'hui que le déficit de sens est un problème général lié à une mutation de société, voire de civilisation : la société "post-moderne" serait l'"ère du vide" (16). La crise de confiance des cadres est sans doute largement liée à l'affaiblissement, voire la contestation ouverte, de la rassurante notion de progrès dans la société occidentale : des sondages ne montrent-ils pas que les parents sont de plus en plus nombreux à penser que leurs enfants auront une vie plus difficile qu'eux ?

A cette forte remise en cause de la "foi" dans le progrès, s'ajoutent les lourdes implications idéologiques de l'effondrement du "bloc communiste". André COMTE SPONVILLE écrit :

*"L'effondrement du socialisme marxiste est évidemment l'un des événements majeurs de cette fin de siècle : un monde s'écroule, et l'on en conclut que l'autre - qu'on*

*appelait le monde libre - a triomphé. C'est peut-être aller un peu vite en besogne. Rien n'interdit que deux systèmes concurrents échouent l'un et l'autre, et l'on n'a jamais vu qu'une civilisation, même invaincue, soit immortelle. Au reste, à quoi bon vaincre, si l'on ne sait pour quoi vivre ? Et à quoi bon lutter, si l'on n'a plus d'adversaires ? La défaite du communisme accroit, plutôt qu'elle ne le soulage, le malaise du monde libéral : combattant ce qui lui semblait un mal absolu ( le collectivisme, le totalitarisme, ... ), l'Occident pouvait, faute de mieux, trouver là comme une raison d'être, et la preuve, faute de mieux, de sa propre vertu. Ce n'est plus vrai : le capitalisme est désormais sans ennemi, en tout cas sans rival, et partant sans justification. Son triomphe n'a d'égale que sa déréliction, et le soupçon naît qu'il ait vaincu pour rien. Lendemain de fêtes ... Que l'Occident était beau, sous Brejnev ! Le voilà seul, avec ses millions de chômeurs, et ces milliards d'affamés tout autour, qui ne sont même pas une menace. Economiquement, militairement, l'Occident n'a jamais été aussi fort. Mais à quoi bon la force quand on n'a plus la foi ? Le capitalisme est nu : il a triomphé du communisme, mais qui le sauvera de lui-même ?" (17)*

### La relation à l'entreprise

Voici ce qu'écrivent, dès les années 1930, ROETHLISBERGER et DICKSON :

*"L'entreprise est plus qu'une unité économique avec des fonctions essentiellement économiques. C'est aussi une entité sur laquelle ils projettent leurs craintes et leurs espoirs les plus grands. Au fond de leurs pensées les plus intimes, elle est ce qu'ils espèrent être éperdument; elle est en partie ce qui permet de transformer en réalité leurs profonds désirs. Par dessus tout, l'entreprise doit être "juste". Elle doit représenter le principe de l'équité et de la stabilité; elle ne doit être en aucun cas capricieuse et inconsidérée. Dépendre d'une entreprise instable est leur pire crainte; dépendre au contraire d'une organisation, qui prend en compte et clame l'importance de leurs propres sentiments et intérêts, est leur plus grande aspiration. En quelques mots, l'entreprise est ce système abstrait de pratiques et de croyances qui représente les valeurs de l'organisation humaine. C'est le rôle des politiques de l'entreprise de préserver ces valeurs au moyen desquelles l'organisation sociale se maintient en équilibre stable. Il est clair que le cadre, en tant qu'individu avec toutes ses faiblesses et ses imperfections ne peut pas jouer ce rôle. Le cadre, quelque soit son niveau hiérarchique, doit être différencié d'une collectivité abstraite supposée parfaite à laquelle un individu peut se soumettre avec enthousiasme et de plein gré" (18).*

Les auteurs mettent en relief ce qu'ils appellent l'"organisation idéologique de l'entreprise", à savoir un ensemble d'idéaux, de croyances et de symboles autour desquels s'organise le système de valeurs de l'entreprise. Ils se réfèrent à la relation individu-organisation.

Une autre approche du sens dans l'entreprise concerne les rapports de la personne avec son groupe, son unité, d'appartenance ou de référence. Là aussi, les auteurs

des célèbres expériences des ateliers HAWTHORNE se sont montrés des précurseurs en montrant que l'émergence d'un esprit de groupe est une pièce critique du puzzle du sens organisationnel (19). D'une manière générale, chaque groupe ( ou chaque unité ) fondé sur des caractéristiques de travail, de rôle, d'âge, de formation, de sexe, de position hiérarchique, etc., est un vecteur de valeurs largement spécifiques; d'où, des barrières et des distances entre les groupes dans l'entreprise. En conséquence, un groupe, soucieux de protéger ses propres intérêts, peut être en opposition avec le sens que la direction cherche à imposer à l'entreprise.

On a pensé que ces "découvertes" de l'Ecole des Relations Humaines concernaient essentiellement, voire exclusivement, les ouvriers et les employés et non pas les cadres, ces derniers étant jugés à la fois plus mobiles dans l'entreprise et plus attachés à celle-ci dans leur ensemble. Néanmoins, on peut observer que même les dirigeants au plus haut niveau de l'entreprise ont tendance à asseoir leur légitimité sur la défense et la promotion de la fonction ou de la division dont ils sont responsables (20). Appelés à jouer simultanément deux rôles, celui de membre de l'équipe de direction et celui de responsable d'un sous-ensemble de l'entreprise, ces dirigeants ont le réflexe de privilégier le second : de leur point de vue, ils ont intérêt à protéger et renforcer les spécificités de leur fonction ou de leur division, serait-ce au détriment des autres et de l'entreprise globalement. Ces constatations autorisent à penser que le sens du sous-ensemble est plus fort que le sens de l'ensemble; en d'autres termes, l'identification professionnelle se manifesterait au détriment de l'identité organisationnelle (21).

Certes, les spécialistes de Relations Humaines (22) n'emploient pas le mot sens; mais, c'est bien de cela dont il s'agit quand ils affirment que l'individu se situe toujours par rapport à un groupe de référence :

- dont il cherche à se faire accepter,
- dont il se sert comme point de repère pour s'évaluer et juger les autres.

### La relation à soi-même

Ce que je crois, dis ou fais "a" du sens ou au contraire me paraît absurde dans une large mesure au regard de l'idée que je me fais de moi-même, ou étant donné ce que je croyais, disais ou faisais hier ( mon expérience personnelle ). Que l'on pense à la psychanalyse : la cure ne vise-t-elle pas à aider l'intéressé à comprendre par lui-même que des angoisses, des peurs et des manques actuels prennent sens essentiellement par rapport à des événements de sa petite enfance ?

Etant donné son caractère pluri-relationnel, le sens est un problème multiple : la question du sens au niveau de l'entreprise ne peut pas être appréhendée indépendamment des autres niveaux de relations dans lesquels se trouve pris l'individu, le cadre par exemple. La grille de lecture esquissée ( qui n'a d'autre vocation que de faciliter l'exploration de cette notion de sens ), est discutable. On peut y ajouter des niveaux, par exemple la relation avec la famille qui peut être un élément de sens

très fort pour la personne. Par ailleurs, on pourrait envisager de dissocier la relation à l'entreprise de celle à l'unité d'appartenance aux groupes de référence ( qui peuvent être extérieurs à l'entreprise ) puisqu'il n'est pas rare que ces relations soient en conflit. Ceci dit, l'identification de différents niveaux ne signifie pas qu'on puisse découper le sens en tranches : il s'avère nécessaire, à la fois de distinguer des niveaux pour pouvoir un tant soit peu retenir et explorer l'idée, et de ne jamais perdre de vue le caractère global de celle-ci.

Cette démarche d'exploration nous conduit à proposer un éclairage complémentaire, celui induit par la naïve interrogation suivante : qu'est-ce qui fait que ce que j'entends, vois, produis, etc., "fait" sens pour moi ou au contraire me plonge dans l'absurdité ? Comme l'indique la définition de l'absurdité de laquelle nous partons, c'est la vision du monde et la conception de l'être qui sont fondamentalement en jeu.

Dans son sens le plus large, la vision du monde intègre notamment la conception de l'Homme. Dans sa célèbre théorie XY, Mc GREGOR montre que l'organisation du travail renvoie à l'image que les responsables se font de l'Homme dans l'entreprise ( par exemple, on estime qu'on peut ou qu'on ne peut pas faire confiance aux personnes ) (23). On peut estimer que les situations organisationnelles et les décisions ont d'autant plus de chances d'avoir du sens pour un acteur donné qu'elles "cadrent" avec sa conception du monde, et que ce qui est "réfractaire" à sa vision du monde risque d'être incompréhensible, aberrant, insensé, et finalement absurde pour lui. Cette vision du monde peut être plus ou moins explicite, elle peut se référer à une religion ou à un courant de pensée philosophique, éthique, artistique, etc.

La question de l'être est, si l'on en croit HEIDEGGER, la question fondamentale, celle qui est spécifique à la philosophie (24). De la pensée du philosophe allemand, nous dirons simplement qu'elle implique que l'existence "authentique" est celle qui ne se dissimule pas sa véritable situation dans le monde ( son "être-pour-la mort" ), mais l'assume dans son projet en refusant de vivre sur le mode factice du "on". Nous sommes évidemment très loin des formules toutes faites qui accolent les mots entreprise et philosophie ( ex : "la philosophie de notre entreprise" ).

Afin de mieux comprendre comment et dans quelle mesure, la vision du monde et la conception de l'être interviennent dans la "production" de sens ou d'absurde, nous proposons de considérer six dimensions :

### Compréhension

Une situation, une décision, la démarche suivie, la politique choisie, etc., a du sens parce que je la comprends ; si je ne la comprends pas, je risque de la trouver absurde. Dans la vision du monde de l'homme occidental "moderne", les situations ont d'autant plus de chances d'être comprises qu'elles paraissent cohérentes, logiques et finalisées, c'est-à-dire orientées vers des buts visibles permettant de se projeter dans le temps : dans les organisations, la compréhension est essentiellement de

l'ordre de la "rationalité téléologique" (25). D'ailleurs, si l'on en croit les sondages, les salariés trouvent les orientations de leurs entreprises de moins en moins claires (2). Ceci dit, on ne peut pas réduire la compréhension à cette exigence spontanée de rationalité téléologique. C'est ainsi que l'approche systémique des organisations a contribué au développement d'une approche intellectuelle de mise en relation de la partie au tout : par exemple, des cadres peuvent être déboussolés parce qu'ils ne saisissent pas la relation entre le projet de service qu'ils doivent "piloter" et le "projet global d'entreprise". Une autre forme de compréhension, plus rarement pratiquée dans les entreprises, est celle qui suppose que tout propos, tout texte, tout discours constitue "un répondre". Selon MEYER, par exemple, : *"Si l'on ne voit pas ce dont il est question dans ce qu'on nous dit, on n'en saisit pas le sens"* (26). Retrouver et mettre à jour la question (implicite, cachée, oubliée) tel est l'acte fondamental dans cette démarche de compréhension. D'une manière générale, cette dimension est celle de l'intelligence : il s'agit de l'intelligence des situations plus précisément. Compréhension ne veut pas forcément dire adhésion ou acceptation.

### Utopie et "idéauté"

Tous nous avons besoin de rêver, d'imaginer, d'"idéautiser". Ce que j'entends, ce qu'on me demande, ce que je fais, etc., peut "trouver" son sens ( et donc sa justification, sa légitimité, sa nécessité ) dans l'imaginaire, dans le rêve, concrètement dans la vision et l'"espérance" d'une société meilleure ou d'un autre modèle d'entreprise. Par exemple, l'entreprise "transparente" ( où l'"information est partagée", où "règne la communication" ) n'est-elle pas une utopie encore largement présente dans l'esprit des managers ? Qui dit utopie dit souffle, "foi", projet collectif fort, visant l'inatteignable. Il peut également s'agir d'un idéal plus personnel, plus intime.

### Esthétique

L'implication de l'ouvrier, les sacrifices personnels et familiaux consentis par le cadre, peuvent être liés à leur attachement à la beauté du produit. C'est l'esthétique du produit qui donne un sens fort à leur relation à l'entreprise. Cette dimension esthétique ne concerne pas seulement la forme, la couleur et le matériau du produit : il est symptomatique qu'un responsable puisse parler d'un "beau travail", d'un "beau projet", d'une "belle organisation", ou encore d'un "bel ouvrage". On a peut-être tort de ne pas prendre au sérieux et au premier degré ces expressions quotidiennes. L'esthétique, ce n'est pas seulement le beau, c'est le non vulgaire d'une manière générale.

### Ethique

Cette dimension ne saurait être réduite à la morale ( privée ou publique ), elle concerne les impératifs ( ce qui doit ou devrait être ) et les préférences d'une manière plus générale. On parle habituellement de systèmes de valeurs. Les valeurs attachées au pouvoir, à l'argent, à l'équité, à la déontologie, etc., pèsent beaucoup sur le sens qu'un cadre

peut "donner" à une situation, à un projet, à une décision de ses supérieurs. SIMON a eu le grand mérite de faire comprendre que toute décision dans l'entreprise est éthique en ce sens qu'elle est orientée par un but de valeur : faire du profit, sauvegarder l'emploi, etc. constituent des impératifs et des préférences (27). C'est sans doute pour cela que des décisions "font" sens ou sont absurdes du point de vue des cadres concernés. Cette dimension éthique renvoie à la "rationalité axiologique", ( rationalité par rapport aux valeurs ) mise en évidence par WEBER (25).

### Plaisir et passion

Des choses, des situations, des décisions, etc., peuvent être par exemple jugées incohérentes, illogiques, etc., mais "avoir" tout de même un sens fort pour les intéressés du fait qu'ils y trouvent du plaisir. Il peut s'agir tout simplement : du plaisir du "travail bien fait", du plaisir à travailler avec telle personne ou avec tel groupe, d'"un projet amusant". *"Donner envie d'avoir envie", "foutre la passion dans la boîte"* tel est le rôle que s'assigne l'un des dirigeants rencontrés au cours de nos enquêtes.

### Vie/mort

Comme le rappelle HEIDEGGER en particulier, la question de l'être est essentiellement celle de la mort. Quel sens ce que je fais a-t-il au regard de ma condition de mortel ? Est-ce aller trop loin que de se demander si ce n'est pas parce qu'ils affrontent cette terrible question que des cadres "craquent" ? La "nécessité de survivre" peut être l'ultime élément capable de "donner" du sens et de stimuler des managers. Partant de l'idée que la motivation est une invention managériale pour pallier la perte de sens du travail provoquée par la fragmentation de celui-ci, SIEVERS fait ressortir une *"dynamique plutôt inconsciente qui sous-tend le système psychique et politique de notre civilisation industrielle"* : il y a, d'un côté ceux qui se pensent immortels, les dirigeants et les managers, et de l'autre, les mortels, à savoir les ouvriers et les employés. Il écrit :

*"Bien qu'il ne fasse aucun doute que les cadres doivent aussi mourir un jour, ils paraissent généralement se situer au-dessus de cette réalité banale de l'existence ... A travers le mythe de l'immortalité de l'entreprise et de celle de son management, le clivage entre ceux qui sont en haut et ceux qui sont en bas n'est pas seulement renforcé, il semble également posséder les qualités d'une conclusion toute faite devenant par là même une vérité irréfutable et inattaquable. Cette fragmentation de la vie à travers la glorification des institutions employeuses et celle de leur direction doit être vue et peut seulement être comprise qu'en tant qu'expression de ce clivage plus fondamental qui domine nos cultures et nos sociétés occidentales, à savoir le clivage entre la vie et la mort et la formidable ignorance de cette dernière. Bien que la mort soit fondamentalement niée dans notre société tout autant que dans nos entreprises, il semble que seuls les travailleurs doivent porter consciemment le fardeau d'un tel déni."* (28)

La mort, on l'aura compris, c'est la perte du travail, le chômage, la suppression d'une usine, la faillite de l'entreprise, *"On est ancré dans l'échec, on est plombé par la culture d'échec. On a le sentiment d'être dans une logique de mort, on a tous le sentiment qu'on va mourir avec l'entreprise. Il faudrait pouvoir passer à une logique de vie"* nous confiait récemment un responsable.

Ces six dimensions sont présentes dans la réaction du troisième tailleur de pierres : il comprend d'autant plus ce qu'il fait qu'il met son travail personnel en perspective par rapport au but collectif, l'érection de la cathédrale; il y a utopie car la cathédrale doit s'élever le plus haut possible dans le ciel afin d'atteindre dieu ( but inatteignable ); l'aspect éthique et la dimension esthétique sont évidentes ( affirmation d'un système de valeurs à travers la réalisation d'une oeuvre d'art ); on peut aisément imaginer ce tailleur prenant du plaisir à mettre en oeuvre son savoir et savoir-faire au service de sa foi et de la beauté; enfin, cette cathédrale est une manière de combattre la mort par l'affirmation de l'éternité.

Après avoir présenté ces deux éclairages, peut-être n'est-il pas inutile de rappeler, d'une part que ces différents aspects concernent non pas l'individu pris isolément mais celui-ci resitué dans l'ensemble de ses relations avec les autres et lui-même, d'autre part que ces dimensions ne constituent pas des plans séparés d'intelligibilité mais plutôt quelques-unes des facettes d'une approche nécessairement kaléidoscopique du sens.

Cette exploration du concept de sens débouche sur la possibilité de croiser les deux éclairages proposés ( niveaux de relation / dimensions de la conception du monde et de l'être ). Nous illustrons trois des croisements induits par cette approche matricielle du sens.

### relation à la société / utopie

La relation à la société, plus précisément le fait d'y "trouver" du sens ou de l'absurde, met sans doute en jeu l'utopie : par exemple, la société présente m'apparaît d'autant plus insolite ou aberrante que je rêve fortement d'une autre société, d'une société meilleure.

### relation à l'entreprise / vie-mort

Pensons au scandale du sang contaminé. *"C'est insensé ! Ça dépasse l'entendement, c'est inimaginable, comment cela a-t-il été possible ?"* Cette fréquente réaction prouve que malgré les informations et la connaissance des événements, on a du mal à comprendre comment la logique de mort ( induite par des stratégies managériales financières et industrielles ) a pu l'emporter sur le souci de vie qui donne son sens au métier de médecin et aux organisations de santé.

### relation à soi-même / compréhension

Dans ses enquêtes sur la névrose professionnelle, Nicole AUBERT rapporte des cas saisissants de cadres qui "craquent" complètement parce qu'ils ne comprennent plus du tout ce qu'il leur arrive dans l'entreprise, prisonniers qu'ils sont de leur idéal personnel et de leur image d'eux-mêmes (29).

Ces croisements font surgir une double interrogation :

-Considérant chacun des deux éclairages, y a-t-il un aspect qui soit surdéterminant par rapport aux autres ? L'utopie et l'idéalité comptent-elles plus que la compréhension d'une situation organisationnelle du point de vue du sens ? La relation avec la société est-elle un facteur de sens plus fort, ou moins fort, que la relation avec l'entreprise ( que l'on pense au culte de l'entreprise des années 80 ) ?

-Peut-il y avoir compensation entre ces différents aspects ? Par exemple, le manque de sens dans ma relation avec l'entreprise peut-il être compensé en quelque sorte par une relation forte de sens avec mon groupe de référence, ma famille ou tout simplement avec moi-même ( le fait de se "sentir bien dans sa peau" comme on dit ) ?

Ces deux questions nous semblent essentielles pour la compréhension de l'évolution des relations entre les managers et l'entreprise.

## LE MANAGER EN TANT QUE CREATEUR ET DIFFUSEUR DE SENS

Quel est le rôle du manager ? Il n'est pas question de présenter et de discuter les diverses réponses apportées depuis près d'un siècle à cette lancinante question. Au début de ce siècle, FAYOL insiste sur la nécessité de savoir prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Depuis, se sont ajoutés les rôles de leader, animateur, stratège, communicateur, intégrateur ou encore facilitateur. WEICK soutient que le manager doit être un "sense maker", autrement dit un "faiseur" ou "créateur" de sens (30). L'idée est assurément belle et forte. Nous nous proposons de la discuter, notamment à la lumière des différents points soulevés précédemment.

Bien que le mot ( qui fait plutôt partie du vocabulaire philosophique et religieux ) soit rarement utilisé par elles, incontestablement, les directions des entreprises ont depuis longtemps senti l'importance de la question du sens et tenté d'apporter des réponses. Ainsi la formulation d'une stratégie d'entreprise vise-t-elle à donner de la "direction" et donc de la visibilité. Plus récemment, le projet d'entreprise et la charte des valeurs sont apparues comme de nouvelles réponses. Mais, dans l'ensemble, les démarches mises en oeuvre pour traiter le problème du sens ont montré leurs limites, leurs effets pervers, voire leur naïveté.

De fait, malgré la sophistication des moyens utilisés, la plupart du temps encore, tout se passe comme si les dirigeants estimaient pouvoir décréter le sens depuis leurs bureaux : ils ont semble-t-il beaucoup de mal à comprendre, voire à admettre, que le sens ne peut pas être "fabriqué" et "transmis", qu'il est une construction, une véritable création à la fois personnelle et collective des membres de l'entreprise en tant que sujets. Si très souvent ces démarches ne "font" pas sens pour le personnel et les

cadres, n'est-ce pas parce que les dirigeants se satisfont de leur "communiquer" des discours stéréotypés et des slogans à la mode ?

Considérons le problème du point de vue du rôle des cadres. Comment ceux-ci peuvent-ils faire efficacement ce que la direction attend d'eux, à savoir "diffuser le message" ( le sens décrété ) auprès du personnel, si ce "message" ne "fait" pas sens, ou en tout cas pas suffisamment pour eux-mêmes, s'ils savent par avance que ce qu'ils sont chargés de dire ( par exemple sur le projet d'entreprise ), sera contredit par leur action quotidienne ou celle de leurs supérieurs ? Aussi, peut-on se demander si les démarches standardisées et officielles par lesquelles les dirigeants cherchent à donner du sens ne contribuent pas souvent au contraire à générer de l'absurde dans l'esprit de beaucoup de managers.

En outre, il semblerait qu'à tous les niveaux de l'entreprise, les personnes soient beaucoup plus préoccupées de "recevoir" du sens ( du niveau supérieur ), que soucieuses d'en "donner" ( à l'échelon inférieur ). L'entreprise peut être vue comme une cascade, ou un réseau de sens, les ruptures de sens se manifestant notamment là où les cadres n'arrivent pas à "créer" du sens pour eux-mêmes et pour ceux qui sont sous leur responsabilité.

Enfin, nous aimerions tenter de justifier le titre de ce papier. Nous constatons que l'entreprise "moderne" ne se contente pas de solliciter le travail ( la force de travail ), l'obéissance et la loyauté de ses membres; elle demande beaucoup plus, toujours plus, les personnes, et tout particulièrement les cadres, devant impérativement "participer", "s'investir", "s'engager", "se mobiliser", etc. Cette exigence pose avec d'autant plus de force la question du sens; elle suppose une relation individu-organisation très forte de sens. Le cadre tout particulièrement, a de plus en plus de mal à se limiter à une relation strictement économique avec l'entreprise. Imagine-t-on un cadre se lever au beau milieu de la réunion de présentation de la charte des valeurs pour expliquer à la direction qu'il refuse le culte de l'entreprise ( l'"entreprise église" ), et avouer que ce qu'il attend de l'entreprise c'est tout simplement qu'elle rémunère équitablement son travail, ses compétences et ses résultats ? Imagine-t-on des cadres avouer aussi bien aux dirigeants qu'au personnel une attitude du même ordre que celle du premier tailleur de pierres ? Ce qu'on appelle le désengagement des cadres semble être justement la tentation de cette relation minimale. Et, on peut penser que ce que nous avons appelé la montée de l'absurdité organisationnelle suscite et appelle cette stratégie minimaliste de la part des managers.

Considérons le cas de figure opposé, celui du cadre prêt à s'investir dans l'entreprise et qui a donc un besoin de sens très fort. Le paradoxe apparent, c'est que lui aussi a, ou peut avoir, un problème. Imagine-t-on un manager interpellant le président lors de la présentation de la stratégie d'entreprise pour faire part de sa frustration et signifier son besoin de faire des choses belles, son besoin d'utopie et de souffle, a fortiori son besoin de plaisir ? Imagine-t-on un manager exprimer ouvertement son besoin de vie, son profond refus de la logique de mort ?

Imagine-t-on plus simplement un manager avouer autour de lui qu'il ne comprend pas et multiplier les pourquoi ?

La question du sens constituerait donc un double problème pour le cadre. D'une part, celui-ci ne peut pas refuser que l'entreprise ( la direction ) cherche à instaurer avec lui une relation de sens la plus forte possible. D'autre part, il ne peut pas aller bien loin dans sa demande de sens : plus le besoin de sens est fort, plus il s'avère inexprimable et se trouve par conséquent refoulé. Comment les cadres s'en sortent-ils alors ? Et, si beaucoup d'entre eux, de plus en plus, faisaient semblant; semblant de croire aux discours stéréotypés sur la stratégie d'entreprise, le projet d'entreprise ou encore la chartes des valeurs; semblant d'adhérer à ce qu'ils estiment nécessaire de dire pour faire croire autour d'eux qu'ils n'ont pas de problème de sens avec l'entreprise ?

En conclusion, nous avons tenté de faire comprendre que la question du sens ouvre la perspective d'une approche différente des phénomènes organisationnels, du rôle du manager notamment. Nous n'avons pas cherché à cacher le caractère résolument exploratoire de ce papier. Nous sommes conscients des interrogations élémentaires que nous laissons totalement ouvertes : comment, et dans quelle mesure le manager peut-il concrètement "créer" du sens ? le sens est-il, doit-il, être créé en haut puis diffusé vers le bas ou bien s'agit-il plutôt d'un processus interactif diffus et émergent ? le rôle du manager consiste-t-il à générer du sens ou plutôt à créer les conditions, à favoriser les situations organisationnelles et à soutenir les démarches spontanées génératrices de sens collectif ? quel est le poids du non dit et du comportement quotidien du cadre du point de vue du sens pour les subordonnés ? comment personifier et incarner du sens ? quelle relation entre sens et adhésion, motivation, mobilisation, contestation, désengagement, efficacité, performance ? dans quelle mesure les raisonnements spontanés et simplistes ( ex: plus il y a de sens, plus forte est la motivation et donc meilleure est la performance / moins il y a de sens, plus il y a désengagement du cadre et par conséquent moindre est sa performance professionnelle ) sont-ils confirmés ou infirmés ? est-il possible de sortir du double interdit évoqué, ou est-ce un paradoxe constitutif du rôle du cadre dans l'entreprise "moderne" ?

Autant de questions appellent un effort conséquent de recherche; recherche qui suppose de rompre avec l'approche rationnelle explicative. On ne saurait expliquer le sens, au mieux peut-on chercher à comprendre son surgissement, son développement et sa disparition dans des situations organisationnelles. Concernant la démarche et la méthodologie de recherche, on peut penser que c'est la problématique herméneutique et empathique qui est la mieux adaptée (31). Nous voulons parler du mode de pensée consistant à comprendre les attitudes et les discours à partir de la capacité à considérer les situations à travers les yeux ( la vision du monde ) des intéressés.

## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

- (1) *"La pratique de la direction des entreprises"*, Peter DRUCKER, Editions d'Organisation, 1957 ( page 126 )  
*"Administration et processus de décision"*, H.A. SIMON, Economica, 1983
- (2) Parmi les enquêtes qui font ressortir cette crise de confiance dans l'entreprise, il y a notamment celle réalisée par le cabinet EPSY ( sur son "indicateur de management" ), présentée notamment dans *Le Jour* n°38, mardi 11 mai 1993
- (3) *"Motivation and Personality "*, A. MASLOW, Harper, 1954
- (4) Pour une critique de la théorie psychosociologique des besoins, on peut se reporter par exemple à *"L'acteur et le système"*, Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, Seuil, 1977 et *"Management : aspects humains et organisationnels"*, Nicole AUBERT et al., PUF, 1991
- (5) cf par exemple *"Le management de l'incertitude"*, J.DEFRENNE et C.DEVAUX, Editions De BOECK-WESMAEL, Bruxelles, 1990
- (6) *"L'information aide-t-elle la décision ?"*, Andreu SOLE, dans la *Revue Française de Marketing*, N°142-143, 1993
- (7) Rappelons que le problème de la relation entre l'observateur et la réalité a suscité un débat majeur lors de la naissance de la physique quantique, dans les années 1920. Se reporter notamment à : *"Le grand débat de la théorie quantique"*, Franco SELLERI, Flammarion, 1986
- (8) *"Sur la complexité des systèmes complexes"*, H.A. SIMON, dans la *revue Systémique*, vol. 4, N°2, 1990
- (9) *"L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel"*, Michel CROZIER, InterEditions, 1989, page 201
- (10) Pour une présentation de la théorie de la "double contrainte", se reporter notamment à : *"Une logique de la communication"*, P. WATZLAWICK, J. HEMICK, Don D. JACKSON, Seuil, 1972
- (11) Dès les années 1920, Max WEBER prévoyait le développement du désenchantement, phénomène caractéristique selon lui de notre type de société qu'il qualifiait de bureaucratique ( cf *"Economie et société"*, Plon, 1971 )
- (12) Il est symptomatique que le dernier livre d'Henry MINTZBERG intitulé *"Management"* soit sous-titré : *"Inside our strange world of organizations"* ( The Free Press, 1989 ). D'ailleurs, on peut s'étonner que la traduction française ait omis de faire référence à cette idée d'étrangeté ( cf *"Le management. Voyage au centre des organisations"*, Editions d'Organisation, 1990 )

(13) Cette notion d'extériorité est très proche de l'idée d'aliénation, et plus précisément de la connotation du mot allemand *Entfremdung* qui signifie éloignement (l'individu finit par s'éloigner de lui-même). Il est à noter que l'étude de l'aliénation du travail industriel présentée par Georges FRIEDMANN dans son célèbre livre *"Le travail en miettes"* (NRF, 1967), ne manque pas de faire penser à certains aspects de l'actuel "malaise des cadres".

(14) *"Encyclopédie Philosophique"*, PUF, 1990, page 13

(15) *"Über die Einsamkeit der Sterbenden in Unseren Tagen"*, N. ELIAS, Francfort : Suhrkamp, 1982

(16) On peut se reporter notamment à : *"Le post-moderne expliqué aux enfants"*, Jean-François LYOTARD, Galilée, 1986 et *"L'ère du vide"*, Gilles LIPOVETSKY, Gallimard, 1983

(17) *"Le capitalisme est-il moral ?"*, André COMTE SPONVILLE, papier présenté au colloque Management et Philosophie, EUROFORUM, Royumont, 2-3 juin 1993

(18) *"Management and the Worker"*, F.G. ROETHLISBERGER et W.J. DICKSON, Harvard University Press. Cambridge, 1947 (1ère édition : 1939)

(19) *"Motivation and Productivity"*, Saul W. GELLERMAN, The American Management Association, Inc. New York, 1963

(20) *"Corporate Control and Business Behavior"*, Oliver E. WILLIAMSON, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1970

(21) *"Organizations"*, James G. MARCH et Herbert A. SIMON, John Wiley and Sons, New York, 1958 (traduction : *"Les Organisations"*, Dunod, Paris, 1974)

(22) *"A Theory of Social Comparison Processes"*, Leon FESTINGER, dans *Human Relations*, n°7, 1954; *"The Psychology of Status"*, H.H. HYMAN, dans *Archives of Psychology*, n°269, 1942; *"The functions of Reference Groups"*, H.H. KELLEY, dans *"Readings in Social Psychology"*, SWANSON, NEWCOMB et HARTLEY Eds, Henry Holt and Co., Inc., New York, 1952

(23) *"La dimension humaine de l'entreprise"*, Douglas Mac GREGOR, Gauthier Villars, 1971

(24) On peut se reporter notamment à : *"Etre et temps"*, Martin HEIDEGGER, Gallimard, 1987 et *"Chemins qui ne mènent nulle part"*, Martin HEIDEGGER Gallimard, 1962

(25) Concernant les notions de "rationalité téléologique" et de "rationalité axiologique", se reporter en particulier aux travaux de Max WEBER (cf. *"Economie et Société"*, Plon, 1971)

(26) *"Questions de rhétorique. Langage, raison et séduction"*, Michel MEYER, Librairie Générale Française, Le Livre de Poche Biblio Essais, 1993

(27) *"Administration et processus de décision"*, H.A. SIMON, Economica, 1983. Pour une analyse de la théorie simonienne de la dimension l'éthique des phénomènes organisationnels, on peut se reporter notamment à : *"Le management selon SIMON"*, Michel FIOL et Andréu SOLE, dans la Revue Française de Gestion, n° 94, juin-juillet-août 1993

(28) *"La motivation : un ersatz de significations"*, Burkard SIEVERS, dans *"L'individu et l'organisation"*, sous la direction de Jean-François CHANLAT, Les Presses de l'Université de Laval, éditions ESKA, 1990, pp. 348-349

(29) *"La névrose professionnelle"*, Nicole AUBERT, dans *"L'individu dans l'organisation"*, sous la direction de Jean-François CHANLAT, Les Presses de l'Université de Laval, éditions ESKA, 1990

(30) *"The social psychology of organizing"*, Karl WEICK, Addison Wesley Publishing, 1969

(31) *"Vérité et méthode. Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique"*, Hans-Georg GADAMER, Seuil, 1976. Pour une introduction à l'idée d'herméneutique et à son histoire, on peut se reporter notamment à : *"L'universalité de l'herméneutique"*, Jean GRONDIN, PUF, 1993