

Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social

Dispirited work or joy: managerial and social stakes

Ghislain Deslandes



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/leportique/2818>

ISSN : 1777-5280

Éditeur

Association "Les Amis du Portique"

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2015

ISSN : 1283-8594

Référence électronique

Ghislain Deslandes, « Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social », *Le Portique* [En ligne], 35 | 2015, document 4, mis en ligne le 10 mars 2016, consulté le 09 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/2818>

Ce document a été généré automatiquement le 9 mai 2019.

Tous droits réservés

Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social

Dispirited work or joy: managerial and social stakes

Ghislain Deslandes

« Il est des natures [...] rares, qui aiment mieux
périr que travailler sans joie [...] ».

NIETZSCHE, *Le Gai Savoir*.

« Éternellement en joie pour un jour d'exercice sur
la terre ».

PASCAL, *Mémorial*.

- 1 « La seule voiture au monde jamais construite dans la joie ». Ce titre insolite est celui d'un chapitre du scénario¹ du film de Jean Rouch, long-métrage non moins étrange, sélectionné à Venise en 1984 et intitulé *Dionysos*. Celui-ci raconte l'histoire d'un Professeur d'art dramatique américain, Hugh Gray, qui décide d'avancer la date de sa soutenance de thèse consacrée à « Dionysos, ou la nécessité du culte de la nature dans les sociétés industrielles ». Reçu à l'examen, il sera ensuite invité à mettre sa théorie au diapason de sa pratique et à cet effet prend la responsabilité d'une usine de fabrication de voiture Citroën. Et ce face au scepticisme de Bruno : « Comment transformer un "atelier-tristesse", un "atelier-désespoir", en un "atelier-plaisir" ? Voyez, Hugh, comment voulez-vous que les ouvriers qui travaillent au "prototype" prennent la moindre joie à faire ce qu'ils font puisqu'ils n'investissent rien ; leur tâche a été morcelée, éparpillée entre différents établis, des parties d'un tout qui n'existe que dans la tête de l'ingénieur. Eux, on leur demande de tailler la pierre d'angle de la pyramide mais sans jamais voir la pyramide ». De cet atelier-là sortira pourtant la première 2CV panthère parfumée. Pour construire cette voiture, Hugh-Dionysos y propose en effet : « de mettre une estrade, une scène sur laquelle tout le monde pourra voir naître la voiture que tous auront fabriquée ! Le régleur de carburateur sera aussi concerné que le dessinateur ou la couturière de la sellerie : ils sauront tous pourquoi et sur quoi ils travaillent.. Et si ça marche... Et ça marchera ! On va faire la première voiture fabriquée dans la joie ! » (Rouch, 1999, p. 51). D'abord incrédules, les ouvriers se montrent de plus en plus enthousiastes face à ce

dialogue entre « mythe antique » et monde manufacturier, entre harmonies musicales et industrielles. Ce récit est présenté comme celui d'un « *miroir à double face...* la joie sur une face, le travail sur l'autre et, aux milieux, entre ces faces opposées, cet espace fragile et étroit où se glissent ceux qui aiment ce qu'ils font... ». (*ibid.*, p. 47).

- 2 Nous voudrions dans ce texte interroger philosophiquement le management à l'endroit même de ses deux faces opposées, le travail et la joie. C'est ici à l'actualisation du management et à son enseignement que nous voulons nous atteler, avec pour point de départ deux niveaux d'analyse. Le premier concerne les relations complexes que ces notions, tout à tour, entretiennent entre elles : travail et management, management et joie, joie et travail. Quant au second point, il concerne le management en tant que tel au sein duquel le travail, en particulier l'être du travail, aussi bien que la joie, sont une sorte d'impensé. Pour cela nous nous appuyerons sur l'analyse critique que Michel Henry élabore autour de la notion de travail. Pour Henry en effet toute collaboration est ce qui permet à chacun d'éprouver l'expérience d'un même vivre, d'offrir aux vivants que nous sommes la possibilité d'une réalisation affective. Lorsqu'elle se produit dans l'univers organisationnel, c'est cette expérience que nous nommerons précisément la joie.

Travail et management

- 3 Le travail en effet, dans son sens premier qui ramène au latin *labor*, la peine, ou à *trepalium*, instrument de torture, s'associe avec difficulté au management lequel se présente souvent comme un dispositif de performance, supposé donc apporter une satisfaction, un achèvement, une exaltation positive de l'effort (Deslandes, 2014 ; Fineman, 2006). Les professionnels du management devraient en effet se souvenir que c'est précisément du fait de ce caractère laborieux du travail, sa pénibilité, qu'il peut apparaître comme une nécessité. La tâche du management étant précisément l'activité qui consiste à définir le travail, à dire ce qu'il *doit* être (plus que ce qu'il *est*), quelle forme il doit revêtir, quelle organisation il doit prendre, dans le but d'une récompense, essentiellement salariale mais qui peut revêtir différentes autres formes de gratification ou de reconnaissance. Elle s'inscrit essentiellement dans une logique de finalité (Berns, 2000). Si le travail n'était qu'agrément et allégresses, alors qu'il n'est le plus souvent qu'emploi rémunéré pour servir les intérêts d'autrui, aurait-on encore besoin du management pour être performant ?
- 4 Le management paraît donc toujours être dans une position ambiguë à l'égard du travail. Il le vante dans la mesure où il lui est indispensable et dans le même temps il l'abaisse, car le management est dans son rôle quand précisément il économise le travail et le rationalise – ce dont témoigne par exemple « l'étude systématique des temps » des actions physiques et des tâches chez Taylor évoqué par Hatchuel (1994, p. 60-61). Avec le management s'agirait-il au fond d'annuler le travail comme expérience, comme épreuve, pour lui substituer une méthodologie experte dans le sens de la rationalisation des facteurs de production ? Cette relation équivoque du management à l'égard du travail est donc le premier point sur lequel butte en quelque sorte notre recherche.
- 5 De son côté, la philosophie s'intéresse, historiquement, plutôt au travail et bien peu au management. André Gorz et Michel Henry, qui sont deux parmi ceux de nos contemporains qui se sont le plus intéressés à la question du travail, s'accordent pour penser que la nature même du travail précède non seulement toutes formes

d'organisation collaboratives, agencements dont le management est ordinairement la cause, mais encore l'économie elle-même. Chez Gorz, la production de richesses en tant que telle par le travail est concédée mais c'est pour montrer son contraste avec le travail réel, le travail sur soi, notamment celui de l'auteur, de l'artiste ou du chercheur, qui est son « but primaire et non sa valeur d'échange » (1988, p. 220). Chez Henry (2008a), le travail se présente comme le pouvoir même de créer de la valeur et ne peut donc, en soi, être comparé à aucune autre. Il est précisément le lieu où l'économie peut se penser depuis un dehors où se produit l'être de l'action elle-même. Nous sommes ici à l'opposé de l'analyse économique du travail, qu'emprunte volontiers la théorie *mainstream* en gestion, pour qui en effet il est une valeur parmi d'autres, mais traitée en tant que grandeur négative. Le travail y est perçu comme un effort coûteux grâce auquel le/la salarié(e) obtiendra un salaire lui permettant alors de bénéficier d'autres avantages dont en particulier un certain pouvoir d'achat. *A contrario* dans la phénoménologie matérielle, le travail est conçu comme la condition de possibilité de toutes formes d'organisation de l'économie comme de l'univers économique lui-même. Sans travail, le monde économique est sans réalité et donc sans valeur (1976b ; 2003).

- 6 Voilà ce que n'ont jamais pu comprendre les théoriciens de l'économie politique selon lui, lesquels se consacrent à leurs thèmes de prédilection sans jamais s'interroger sur la nature de la réalité qui par essence leur échappe et que seule une philosophie première peut essayer de comprendre. Chez Smith par exemple il est question du fondement de l'économie mais jamais de l'être du travail lui-même. Il en est de même s'agissant du marxisme historique qui s'est forgé sa doctrine avant la parution en 1933 de l'Idéologie Allemande², l'essence du travail (n'étant) reconnue qu'au sein d'entités telles que les « classes sociales », les lois économiques, les qualificatifs généralement réservés au travail, qualifié, non qualifié etc. ». (2008a), bref comme une représentation du travail concret, du travail réel sur le mode objectif/externe qu'Henry ne cessera d'invalider tout au long des deux volumes de son Marx : « C'est l'analyse de Marx qui nous a appris que l'échange des marchandises n'était rien d'originel mais un phénomène second qui renvoie » avance-t-il, « [...] Compter le travail quand la praxis subjective se dérobe à toute mesure, c'est lui substituer un système d'équivalents objectifs et idéaux, c'est compter le temps de travail » (2008b, p. 89). Ne serait-ce donc pas plutôt en nous-même, au cœur de nos expériences affectives, dans le monde de la vie, que se trouve la réalité du travail, son ancrage et son *enracinement*³ ? C'est dans les pouvoirs de notre subjectivité et de leur extension dans toutes les expériences de la vie que doit être située et évaluée la réalité effective du travail proprement dit. *Praxis* plutôt que *poiesis*, où le mouvement même de la vie se révèle comme besoin. Nous sommes ici au plus loin du dévoilement heideggérien, ce passage de la non-présence à la présence (Henry, 2004a, p. 13), qui tient justement cette praxis pour insignifiante dans le sens où elle est une « fabrication » identique aux productions de la nature. Or, comme ne cesse de le rappeler l'ensemble du corpus henryen : « L'apparaître du monde éclaire tout ce qu'il éclaire sans faire acception des choses ou des personnes, dans une neutralité terrifiante. Il y a les victimes et les bourreaux, les actes charitables et les génocides, et tout cela se tient devant nous de la même manière, dans cette ultime manière d'être que nous exprimons en disant : "Cela est", "Il y a" ». (2003, p. 198). Ainsi ce ne sont pas les machines qui travaillent, ni aucun outil ou mécanismes quel qu'il soit. C'est par la réalité elle-même que peut être saisie la nature du travail, et cette réalité est la réalité de la subjectivité et de l'affectivité qui seule a le pouvoir de donner de la valeur aux objets et aux choses. Nous touchons ici à la critique qu'Henry adresse au scientisme en général, et au marxisme en particulier, de

considérer l'individu au plan empirique sans considérer l'essence même du travailleur (2008a). N'est-ce pas ainsi que le management conçoit l'homme, en particulier dans le cadre des études en « gestion des ressources humaines », quand tout au moins il prend le temps d'en donner une conceptualisation, à savoir un être empirique dont le travail est mesuré à l'aide d'équivalents objectifs et idéaux ? Jamais en effet les théories du management ne trouvent dans la vie leur principe et leur fin. La vie affective, là où se créent pourtant les valeurs proprement dites, là où se trouve le pouvoir de créer des valeurs et de les attribuer aux choses, là d'où provient aussi la réalité de l'agir (Jean, 2011). C'est la société toute entière qui repose sur cette faculté de la vie comme accroissement de créer sans cesse de nouvelles valeurs d'usage (Dufour-Kowalska, 1980). Et c'est avec cela que contraste précisément cette description que l'on trouve dans le livre *Du communisme au capitalisme : Théorie d'une catastrophe* : « D'être séparé du travail vivant, l'univers des outils a perdu lui aussi tout sens et toute finalité concevable : machines brisées auxquelles on a arraché tout ce qui pouvait l'être, dépouilles de moteurs, ateliers arrêtés, hangars déserts aux vitres brisées, chantiers fermés pour des mois, pour des années, chariots dressant vers le ciel leurs bras qu'aucune main d'homme ne viendra saisir – ce ne sont pas même de simples choses, subsistant à la façon des pierres ou de la terre : un manque colossal les habite, rongé leur présence moribonde et c'est bien la mort qui s'est emparée de ce monde dont la vie soudain n'a plus voulu, auquel elle a cessé de communiquer le miracle de sa force et de sa joie » (2008a, p.131). Dans cet environnement de machines et de chariots désolés, la joie passerai ici, non pas par le mépris de ces outils dans leur matérialité même, mais plutôt par la re-saisie par le travail vivant de ce qui leur donne sens et qui leur confère un rôle réel. L'apparaître du monde industriel ne nous dit rien de sa valeur, ni de sa finalité propre. En cela il n'est pas même comparable au monde naturel, auquel il paraît ne rien manquer, car il appartient en fait à la vie humaine qui en est la cause et la destination. Or cet horizon tel que décrit ici n'est jamais celui des théories du management, lesquelles reposent, souvent de manière inconsciente, sur des concepts issus de l'œuvre, pour employer l'expression de Keynes, de « quelques économistes défunts » (Goshal, 2005). Le management est même particulièrement friand de ces équivalents objectifs et idéaux qui permettent de comparer les performances ou de mesurer la « production de valeur », au sens cette fois de la théorie de l'actionnaire (Meckling et Jensen, 1996). C'est de manière abstraite en effet, selon des modèles de KPI (*key performance indicators*) ou de grilles d'évaluation multiples (Cassin, 2014) que l'on tente de s'approcher de ce qui est en fait subjectif, à savoir l'effort réel qu'un individu entreprend pour réaliser une tâche. Or non seulement la subjectivité individuelle, « couverte du voile pudique de l'objectivation » (Cassin, 2014, p. 17), ne fait que dépendre de quantité de facteurs que les techniques d'évaluation de la performance, toujours plus nombreuses, ne parviennent jamais à approcher⁴. Mais encore tout se passe comme si elle ne pouvait que se conformer à ses « grilles », puisqu'elles « constituent la seule grille de lecture des conduites » (*ibid.*, p. 16).

Management et joie

- 7 La joie au travail au sens d'*opus* semble se distinguer nettement de la joie au sens du management. La joie au travail serait intrinsèque au travail lui-même et secondairement à la production d'une œuvre capitale pour son auteur (et dont l'évaluation, incalculable, resterait subjective). La joie managériale se focaliserait plus exclusivement, non sur le

travail lui-même, mais sur le seul critère du résultat, calculable celui-là, réalisé au regard de buts fixés à l'avance. Le travailleur se soucierait de lui-même et de son œuvre, ou de lui-même comme œuvre, tandis que le manager, grâce à des techniques de contrôle plus ou moins contraignantes, userait du travail d'autrui et du sien propre pour atteindre des objectifs hétérodéterminés, de nature généralement quantitative, liés à l'évaluation d'un volume. D'un côté une forme supérieure de joie possible, de l'autre une forme équivoque, et souvent disqualifiée aux yeux des philosophes, de plaisir. De cette sorte de plaisir irrémédiablement liée au bien-être économique en général dont Scitovsky (1976) note d'ailleurs que, s'il croît régulièrement, il ne nous rend pas plus heureux pour autant.

- 8 Les études menées sur la situation des managers à l'égard de leur activité nous apprennent qu'ils sont précisément, sans être les seuls bien entendu, la catégorie la plus touchée par le stress (Méda et Vendramin, 2013)⁵, la fatigue, le *burn-out* (Chabot, 2013) etc. mais également par toutes sortes de problèmes de santé comme les TMS (troubles musculo-squelettiques notamment les lésions articulaires), la dépression nerveuse, la consommation exagérée d'anxiolytiques, les problèmes de peau, de cœur, de tension, etc. Auteur d'un essai consacré au *burn-out*, Pascal Chabot⁶ explique que celui-ci : « est en train de devenir une véritable épidémie dans de nombreux pays du globe. Nous ne sommes pas en cause, c'est le monde et la nature du travail qui ont fondamentalement changé. L'univers professionnel – que ce soit l'entreprise, l'hôpital, l'école ou les services publics – est devenu froid, hostile et exigeant, sur le plan tant économique que psychologique. Les individus sont émotionnellement, physiquement et spirituellement épuisés. Les exigences quotidiennes liées au travail, à la famille et à tout le reste ont fini par éroder leur énergie et leur enthousiasme. La joie de la réussite et la satisfaction d'avoir rempli ses objectifs sont de plus en plus difficiles à atteindre, et le dévouement et l'engagement professionnel sont en train de disparaître » (Chabot, 2013, p. 27). Pourquoi les managers sont-ils souvent plus touchés que d'autre par cet épuisement moral et spirituel, voilà qui prête à interrogation. Cette *desaffectio societatis* ne serait-elle pas ce qui serait le stade d'une perte totale du sentiment d'agentivité, d'une sorte d'après *burn-out* plus ou moins généralisé ? Tout se passant comme si le « *burn-out* » comme écrit Chabot, était « la maladie du "bon américain", si par ce terme l'on entend l'Américain qui rêve en phase avec les valeurs dominantes du travail ». Les managers seraient en fait porteurs d'un discours appauvri sur le travail, dont ils seraient les premières victimes, un discours aussi éloigné que possible du *gaudium*, de la joie latine. « Comment se plaindre objectivement d'une situation à laquelle on a longtemps adhéré, et dont on a espéré, et quelquefois obtenu, des bénéfices réels ? », questionne notamment Bouilloud (2012, p. 44). Bénéfices réels qui font penser aux satisfactions faciles et régulières qu'évoquera Nietzsche, lesquelles abolissent la qualité au profit de la quantité, et qui ajoute à la « bêtise systématique » des élites décrite par Bernard Stiegler, « privées de savoir sur leur propre logique et par leur propre logique » (2009, p. 68).
- 9 Privées de savoir peut-être, mais qui n'en ressentent pas moins au plan affectif, que quelque chose ne fonctionne plus. D'où ces phénomènes de perte de foi dans leur propre rôle, remarquablement décrits par le sociologue américain Robert Jackall (1988), d'individus désaffectés, insatisfaits à l'égard d'eux-mêmes et qui n'ont même plus, comme dit aussi Stiegler, la capacité de défendre le capitalisme « contre lui-même » (2006, p. 174). Les managers paraissent prisonniers de modèles de gestion (toyotisme, taylorisme, downsizing, empowerment, etc.) comme fixés, au siècle dernier, une fois pour toutes. Ils

peinent à sortir de paradigmes fonctionnalistes et positivistes (de Gaulejac, 2012) qui ne permettent plus semble-t-il de répondre à la complexité des problèmes d'aujourd'hui.

Joie et travail

- 10 Revenons maintenant au troisième rapport que nous souhaitons étudier entre le travail et la joie. Or l'individu au travail, il convient ici de le préciser, est un objet d'études multiples qu'appréhendent, avant les philosophes, aussi bien sociologues et psychiatres contemporains sous des thématiques diverses, par exemple la création (Menguer, 2009) ou la souffrance (Dejours, 2009). Comme Swartz le note, l'analyse multi-disciplinaire du travail n'est pas sans poser « un problème de recomposition épistémologique : là où la sociologue parlera « d'intégration à l'entreprise », l'économiste verra une croissance de la rentabilité par libération de capacités de travail, et le psychologue de la « joie au travail ». Sur cet exemple concret, on voit l'inconvénient d'un « positivisme étroit » qui prétend « compartimenter » et éloigner en « spécialités » différentes des dimensions totalement intégrées dans le réel » (p. 848). Que peuvent bien signifier pour le philosophe ces notions de travail souffrant et de travail créateur, là où la joie -qu'elle manque ou qu'elle advienne- semble constituer le point de basculement ? Citons pour nous aider à répondre le texte de Noiray (2002, p. 71-72) consacré au roman de Jean Giono *Que ma joie demeure* : « Lorsque les narcisses seront fleuris, Mme Hélène, peut-être pas encore convaincue, reposera sa question : « Et qu'est-ce que vous allez en faire, Jourdan ? – Rien, dit-il, comme ça, pour le plaisir. J'en ai assez de faire du travail triste ».
- 11 Ici Giono paraît opposer ici, de manière somme toute assez classique, l'action en vue du plaisir au caractère utilitaire du travail. Cette opposition entre valeur utilitaire et valeur expressive se retrouve chez de nombreux auteurs, avec des variantes : chez Arendt (1999) le travail sert à produire les moyens de servir les nécessités du corps (se nourrir, se loger etc) tandis que l'œuvre est liée à une expérience culturelle. Chez Freud, on trouve une opposition très nette, irréconciliable, entre le *labor* (toujours plus ou moins hétérodéterminé et qui exclut la joie du champ des possibles) et l'*opus*, où la motivation serait intrinsèque (Dejours, 2009), se rapprochant ici du travail créateur quel qu'il soit (scientifique, philosophique, littéraire notamment) et qui suppose la poursuite d'objectifs qui ne tombent pas sous le coup de la nécessité.
- 12 Derrière cette contradiction entre la joie concrète du travailleur et le plaisir contestable du manager on retrouve, notamment chez Gorz et chez Henry, celui qui a placé le travail réel au centre de son système philosophique, en lui reconnaissant un rôle central dans l'activité humaine elle-même, en faisant du travail le principal facteur de réalisation et d'émancipation de l'être humain, Karl Marx. Cité par Méda et Vendramin (2013, p. 31), le jeune Marx des *Manuscrits de 44* écrit ceci : « Supposons que nous produisions comme des êtres humains : chacun de nous s'affirmerait doublement dans sa production, soi-même et l'autre ; 1. Dans ma production, je réaliserais mon individualité, ma particularité ; j'éprouverais, en travaillant, la jouissance d'une manifestation individuelle de ma vie [...] ». Et il ajoute : « Nos productions seraient autant de miroirs où nos êtres rayonneraient l'un vers l'autre ». Ainsi au travail, tel que présenté ici, est reconnu une valeur absolument positive en tant que révélation de la puissance réelle de ma personnalité et de ma vie puisqu'y sont exprimées mes capacités créatives. Aussi, complète Marx, cette révélation de soi par la production, cette production en tant que travail sur soi, trouve son corollaire dans un surcroît de sociabilité : elle serait comme un

miroir réfléchissant de l'importance d'autrui, de sa reconnaissance dévoilée jusque dans les œuvres du travail. Ici, on perçoit la critique de formes de travail qui seraient autre chose qu'un pouvoir de révélation pour soi et pour autrui. Chez Marx il y a toujours présente cette vue, et même si comme le rappelle Schwartz (2012, p. 755) « il croit à la mission civilisatrice de la grande industrie », d'une ambiguïté insurmontable entre ce travail émancipateur et vital et le travail-punition tel que les classes dominantes, dont le management n'est pas séparable, en « améliorent » sans cesse les caractères contraignants et la dégradation.

- 13 Toutefois chez Nietzsche ce caractère social du travail est l'objet d'une vive critique. Ne faudrait-il pas plutôt en effet ne pas trop attendre du travail ? Citons *Aurore* : « Dans la glorification du « travail », dans les infatigables discours sur la « bénédiction du travail », je vois la même arrière-pensée que dans les louanges adressées aux actes impersonnels et utiles à tous : à savoir la peur de tout ce qui est individuel » (1880, p. 166). Ainsi ce n'est pas le caractère de travail sur soi du travail qui est ici contredit, mais plutôt la notion de « production-miroirs » au bénéfice de la société tout entière. Pour Nietzsche cette notion ne vise qu'à « entraver puissamment le goût de la raison, des désirs, du goût de l'indépendance » (id). L'apologie du travail sert les intérêts sécuritaires de ceux qui ne veulent pas entendre parler du travailleur singulier, ce travailleur-*individuum* qui au fond refuse « le but mesquin » qu'on lui « présente constamment à la vue », de « satisfactions faciles et régulières », telles que celles que nous évoquions plus haut.

La dialectique de la souffrance et de la joie au travail

- 14 Cette désaffectation est l'interprétation que nous faisons de ce que l'on nomme plus génériquement la souffrance au travail. C'est ici qu'il nous faut rappeler que pour Henry il n'y a pas de représentation possible de la souffrance. Si une telle représentation était possible sous quelque forme que ce soit pour un individu, alors cela signifierait que l'individu aurait fini de souffrir. « Glisser hors de soi dans la séparation bienfaisante qui la déchargerait d'elle-même, dans une irréalité noématique qui ne serait plus que la représentation ou la pensée d'une souffrance, c'est ce que, dans sa réalité souffrante, la souffrance ne peut jamais » (2000a, p. 85). Celui qui souffre est sa souffrance car elle est incontestable, personne ne peut nier à sa place cette souffrance qu'il est⁷. Elle ne peut faire l'objet d'une délibération collective car elle concerne le sujet qui s'éprouve lui-même en tout les points de son être. Elle est corrélée au soi. Pour le dire comme Molinier : « Ce qui me fait souffrir dans le travail, c'est moi-même dans la situation, ce sont mes propres actions, ce que je fais et avec quoi je suis en désaccord, ce que je ne fais pas et souffre de ne pas pouvoir faire ; mais aussi, et peut-être avant tout : ce que je fais sans savoir vraiment pourquoi je le fais et si je fais bien de le faire. [...] Mais ce "mieux faire" ne répond pas à une injonction externe au sujet, il ne peut être instrumentalisé ; il s'inscrit dans une visée du bien faire – du bien vivre – relative à soi » (2002, p. 137-138). La question est maintenant de savoir comment l'action collective, du fait de son imprédictibilité, de sa tendance naturelle à aplanir les différences entre individus, de sa propension aussi à soumettre son propre travail au jugement d'autrui, peut-elle être en même temps un facteur d'amplification du pouvoir d'agir individuel ? La réponse classique envisagée en management serait de l'ordre du partage d'intérêts communs (nous travaillons pour augmenter le dividende de nos actionnaires auxquels nous sommes tous directement ou indirectement intéressés), voire, lorsque s'y glisse une démarche

« éthique », des valeurs communes : c'est le rôle du *credo* par exemple que les entreprises utilisent pour affirmer haut et fort leur valeurs dans le but de former le territoire d'une culture, d'une identité organisationnelle partagée entre les membres (Deslandes, 2011). Mais de quelles valeurs s'agit-il ? Comme nous l'avons souligné plus haut, une seule valeur permet que l'action collective puisse non seulement cohabiter avec la dynamique individuelle, la vie. C'est justement en faisant l'expérience de leur solidarité (de convivialité aussi parfois) dans l'épreuve du travail que les individus voient s'amplifier leur désir de vivre⁸. L'enthousiasme né au cœur de la coopération, ancré dans l'éprouvé d'un même vivre, est la meilleure façon de reconnaître à autrui le soi qu'il doit être lui aussi en tant qu'autre (Faj, 2014). Ce qui paraît important c'est la définition originale que nous avons ici du vivre-ensemble dans l'expérience du travail.

- 15 Travailler revient en effet, dans le vécu subjectif et pathétique même, à établir des liens avec autrui qui peuvent aller dans le sens du renforcement de la joie ou de la souffrance. La souffrance est ici considérée comme un sentiment pur, elle n'est ni visible, ni objective. Aussi n'est-elle pas mesurable. Son contraire n'est donc pas la santé, laquelle est en effet évaluable, visible et statistiquement objectivable, mais la joie. Si la souffrance est la maladie de la vie, sa santé est la joie. Dans le modèle henryen, souffrance et joie sont les structures aprioriques fondamentales de l'être-rivé à lui-même, sans écart et sans possibilité de se défaire de lui-même. Ces deux tonalités ontologiques de l'affectivité ne sont pas non plus séparables l'une de l'autre. Henry écrit ceci : « Toutes nos impressions ne passent-elles pas au contraire, ne se modifient-elles pas constamment, en effet, non dans le non-être du passé à l'instant où elles s'évanouissent, mais dans une autre et toujours "nouvelle" impression – le malaise dans le bien-être, le désir dans l'apaisement, la faim dans le rassasiement, l'inquiétude dans le repos, la souffrance dans la joie, le désespoir dans la béatitude ? » (2000a, 83). Je suis donc aussi lourd qu'a pu être ma journée de travail, et aussi léger que les satisfactions qu'elle m'apporte, condamné à supporter son poids aussi bien que l'élévation qu'elle engendre. La souffrance est fragilité sans doute, passivité, mais elle est aussi pouvoir, car elle est l'épreuve de soi, le s'éprouver soi-même comme souffrance, son dévoilement (Martins, 2006). Elle révèle au fond l'individu à lui-même, et le met en situation de créer les conditions lui permettant de « croître », de sortir de sa passivité originare et souffrante. Au fond il est heureux de ne pas échapper à la souffrance (accents pascaliens d'Henry), quand bien même nous tenterions sans cesse de nous en défaire sans jamais y parvenir, car elle est révélation de la vie affective, c'est-à-dire de la possibilité même d'accéder à la jouissance. C'est en nous privant de la possibilité de souffrir, ce qui reviendrait en fait à annihiler la vie auto-affective elle-même, que nous nous privons de la possibilité de jouir. Mais aussi nous augmentons la platitude de nos existences, ce qui revient à créer les conditions d'une autre forme de souffrance d'une vie s'interrogeant sur sa propre destinée, sa direction propre.
- 16 Ainsi nos états affectifs dépendent pour beaucoup de cette relation que nous entretenons avec la communauté originare des vivants avec lesquels nous vivons l'expérience du travail (Ducharme, 2012). C'est par un *savoir-vivre* partagé dont le travail aussi bien que le management qui l'organise nous donne l'occasion, un partage de l'expérience de la vie à plusieurs vivants, dans lequel en effet nous pouvons mesurer l'hypothèse d'une transformation dialectique de la souffrance dans la joie. Pour peu que l'on reçoive un témoignage de fraternité, disons le mot, dans la résolution d'un problème, dans une réponse appropriée à une difficulté survenue dans le cadre de l'expérience du travail.

Pour peu que ce geste de fraternité permette de faire correspondre les règles parfois absurdes et souvent contradictoires d'un environnement de travail, et l'activité concrète d'une praxis, et quand bien même cette convergence passerait par la transgression de règles communes voire l'évitement des prescriptions du travail commandé (Babeau et Chanlat, 2008 ; De Gaulejac, 2012). Alors devient possible la sortie du caractère pulsionnel d'une vie infatigablement cimentée à elle-même, écrasée par sa propre charge, tentant sans cesse de se défaire de ce fardeau dans le mouvement inverse qui permet à cette vie d'être elle-même davantage dans la joie.

- 17 En disant cela nous nous rapprochons du Bergson de l'*Énergie Spirituelle* (dont Henry se croyait pourtant si éloigné) : « la joie », écrit-il dans ce passage bien connu, « annonce toujours que la vie a réussi, qu'elle a gagné du terrain, qu'elle a remporté une victoire ». C'est pourquoi il convient ici de déplacer le plaisir attribué au succès dans les affaires, que nous évoquions au début de cet article, vers une joie solennelle et immanente qui est celle des créateurs authentiques qui peuvent être comme le dit Bergson aussi bien le commerçant que l'industriel qui voient prospérer leurs entreprises. Croit-on que les gens affairés soient joyeux en raison de leur succès et de l'admiration qu'ils suscitent, on se trompe alors grandement. « Richesse et considération entrent évidemment pour beaucoup dans la satisfaction qu'il ressent », souligne Bergson, « mais elles lui apportent des plaisirs plutôt que de la joie, et ce qu'il goûte de joie vraie est le sentiment d'avoir monté une entreprise qui marche, d'avoir appelé quelque chose à la vie ». Le caractère triomphal de cette joie, que mentionne aussi Bergson, est très présent chez Henry. La joie est un triomphe, sur la pulsion, sur la souffrance, sur la mort bien sûr.

Quel « progrès subtil » pour le management ?

- 18 Dans ce miroir à double face que constitue les organisations, *burn-out* sur un côté et joie immanente sur l'autre, quel peut être le rôle du management afin de favoriser justement « cet espace fragile et étroit où se glissent ceux qui aiment ce qu'ils font » ? De ce point de vue, le management se présente à nous sous les traits du *pharmakon*. Le management peut être remède ou poison, remède *et* poison. Tout dépend donc de la capacité de la pensée managériale à se renouveler, et à participer de manière éclairée à la transformation du fonctionnement actuel de l'économie.
- 19 La solution proposée par Chabot (2013, p. 75) serait à concevoir du côté de la défense et de la promotion de ce qu'il nomme, à l'opposé d'un progrès utile, un « progrès subtil », qui concerne l'individu, son éducation, sa manière de vivre et de soigner, d'enrayer ses névroses et d'imaginer la joie » (2013, p. 75). C'est à ce projet, et à ses conditions de possibilité, que nous aimerions nous atteler dans la dernière partie de cette investigation. Le mot « subtil », là où Pascal parlerait de finesse, paraît intéressant à utiliser pour le management dans la mesure où il désigne tout à la fois l'ingéniosité et la perspicacité. Il signifie aussi bien astucieux, byzantin, compliqué, perçant, rusé, souple, des mots qui sont eux-mêmes reliés à la signification étymologique et historique du mot management (Agamben, 2008 ; Deslandes, 2014 ; Mondzain, 1996). Afin de contrarier les névroses du management, pour lui permettre d'engendrer une joie authentique et affective, nous esquissons ici quatre possibles « chantiers » possibles :
- 20 *Souligner le poids de la culture et des humanités dans l'enseignement du management* : c'est sur un plan culturel qu'il nous faut en effet penser ce *savoir-vivre* partagé (dont le travail nous donne l'occasion). L'expérience du travail est une expérience culturelle, elle est aussi

philosophique, artistique etc. Ainsi nécessite-t-elle toujours une distance avec la production, avec l'œuvre elle-même. Il y a, dans le travail, la nécessité de travailler à ne pas seulement travailler. La corrosion de la vie dans le travail peut s'interrompre moyennant une reprise du travail hors de la production elle-même. Le *negotium* ne va pas sans l'*otium*⁹ (Stiegler, 2004). Mettre l'accent sur la culture, comme premier chantier, c'est aussi, d'une certaine manière lutter contre la prolétarianisation des élites dont parle encore Bernard Stiegler. De ce point de vue les *digital humanities* et les « arts libéraux » ont un rôle fondamental à jouer pour ne pas cantonner l'univers de l'enseignement de gestion aux paradigmes uniques de l'opérativité et de l'effectivité, calculés à l'aide de tableaux de bord qui ne disent rien du travail réel.

- 21 *Reconnaître la double polarité du management, force et vulnérabilité*: avec la figure du manager, ne sommes-nous pas toujours pris entre « le fameux et sinistre personnage du contremaître » (Foucault, 2001, p. 516) et les « chefs extraordinaires, supérieurs, savants » qui savent inspirer « la fierté de la discipline individuelle et collective et l'allégresse au travail, quand il faut travailler » (Xénophon, 1933, p. 419) ? Et comment finalement échapper à la double caricature du petit chef et du grand homme, détenteurs du pouvoir ?
- 22 La voie la plus prometteuse se place du côté d'un retour aux sources et aux origines étymologiques du mot management. Celles-ci sont à situer du côté de l'*oikonomia* grecque qu'Étienne de la Boétie avait justement traduite, quelques siècles après Cicéron et avec le soutien de Montaigne, *La Mesnagerie*. Or l'*oikonomia* se comprend aussi bien par charge qu'accomodement (Agamben, 2008). Il y a comme du négatif dans le management, une part qui lui résiste. « Tel cadre censément haut-placé dans la hiérarchie peut se révéler de facto dépourvu de pouvoir effectif (absence de légitimité, manque d'autorité, court-circuitage par ses subordonnés...) » racontent par exemple Barabel et ses co-auteurs, « et réciproquement, tel salarié figurant en bas de la ligne hiérarchique peut exercer un pouvoir qui excède les prérogatives officielles de son poste [...] dans une organisation, tout le monde exerce du pouvoir, aussi parcellaire et minime soit-il » (2013, p. 81). Le ménager doit faire face à de la résistance, mais aussi à de l'ambiguïté, de l'incertitude, du changement. La force du manager est toute relative, elle serait plutôt effet de force ou signe de force, mais non force véritable.
- 23 De sorte qu'il faille reconnaître le côté intrinsèquement faillible du management. Assumer cette fragilité, c'est ôter certes au manager son masque de « gloire » (Agamben, 2008), mais c'est aussi lui redonner le courage de sortir de cet authentique camouflage. Reconnaître sa propre fragilité, sa faillibilité (Boubeker, 2011 ; Ricœur, 2001 ; Deslandes, 2012), et celle d'autrui, fragilité partagée donc, c'est répondre à l'appel de l'autonomie. Le « je peux » managérial est à ce prix : la puissance (de la technique, de la science, de la pratique notamment) est indissociable du pathos, du « s'éprouver soi-même » qui me constitue en tant qu'être humain (Henry, 1963), et qui me permet de me reconnaître comme nature capable et responsable. La fragilité ajoute ici un surcroît de lucidité, et incline au management au sens de « prendre soin » (autre définition clairement identifiable du terme management, voir Le Texier, 2011), c'est-à-dire à placer plus généralement la notion sur le registre éthique. Activité, vulnérabilité, responsabilité deviennent alors réciproques : manager reviendrait à exercer une force reconnue comme vulnérable et à ce titre, donc, capable et responsable.
- 24 Dans son livre intitulé *Pour un management responsable*, Yves Michaux insiste de même sur cette idée de revenir « à une conception humaine de la maîtrise : ni complète (c'est le fantasme du contrôle), ni impossible (c'est le laisser-aller), mais relative et mesurée »

(2013, p. 229). Et l'auteur de prendre l'exemple de la psychanalyse indiquant qu'il n'existe pas de mère parfaite (celle-ci occultant toujours les possibilités de développement de son enfant), et de comparer sa situation avec celle du manager. Celui-ci se devrait, plutôt que de vouloir correspondre à la fiction du manager sûr de son fait et de ses méthodes telle que proposée notamment dans les Unes de la presse économique, tenter d'être soucieux de lui-même et d'autrui (Deslandes, 2012) en ayant la force de reconnaître les limites de son savoir face à l'incertitude intrinsèque, au devenir et à l'ambiguïté constante des situations de gestion.

- 25 *Mettre en évidence les absurdités de la quantophrénie* : ainsi que l'explique Scitovsky, « les économistes modernes ne s'occupent pas de savoir si le travail est plaisant ou non. Ils pensent que son côté ingrat augmente (ou que son aspect agréable diminue) en fonction du temps et du volume de travail accompli. Le travail marginal (c'est-à-dire le dernier surcroît de travail accompli) est, d'après eux, déplaisant et effectué uniquement en vue du revenu qu'il rapporte » (1976, p. 98). Notre propos s'est inscrit dans un registre résolument critique par rapport à cette définition du travail marginal dans la mesure où même ce que nous faisons pour nous-mêmes ou pour autrui dans le cadre du travail est finalement nié et considéré comme ne faisant pas partie de l'économie (alors qu'il existe, nous le savons tous, des travaux volontaires non-rémunérés). Du reste un autre chercheur a bien montré dans son livre *The tyranny of numbers - Why counting cannot make us happy* comment les flux de statistiques, les tonnes de chiffres, de ratios, et de chiffres simplifient en réalité les problèmes, tandis que les grandes questions demeurent (Boyle, 2001). M. *Average*, le monsieur moyen servant de référent à toutes formes de statistiques, personne ne l'a jamais rencontré. Il y a une part d'invisible dans les organisations, ce que la littérature en management a d'ailleurs bien montré ; elles sont parcourues par des logiques formelles, d'autres informelles dans lesquelles il existe une part d'irréductible et d'incommensurable¹⁰ qui échappe de manière continue à la calculocratie ambiante.
- 26 La question qui se pose alors est de savoir comment « rendre compte » du fait que l'activité managériale ne soit pas réductible à une simple d'opérations de calcul. Une voie possible est celle consistant à laisser une place aux jugements de beauté en management (Dejours, 2009 ; Bouilloud et Deslandes, 2012). Autre voie possible : le sens du jeu ou de la distance ironique (Fleming et Spicer, 2003). Enfin nous pourrions ajouter ici la bonne humeur et l'esprit telle qu'envisagés par Kambouchner (2013) à propos des questions éducatives. Il s'agirait alors de promouvoir, selon l'expression utilisée par l'auteur, une atmosphère « d'éjouissance » au sein des organisations.
- 27 *Augmenter le degré d'autonomie dans l'agencement des tâches* : ce dernier chantier passe par une réflexion à porter à l'endroit de la subjectivité au travail. Qui sont les individus au travail ? des rôles sociaux ? des agents dans le système ? des images ? des ressources ? des talents ?... nous avons pour notre part défini l'individu au travail comme celui/celle doté d'un potentiel pathique et affectif. Or rien n'est plus affligeant que de priver un individu de l'effectuation de la puissance affective dont il se sent capable. Dans ce cas, nous avons ce que Henry décrit avec des mots terriblement justes : « Tout ce procès immense du ressentiment et de la mauvaise foi qui traversent le monde humain et lui donnent le visage affreux qui est le sien, repose sur un fondement inébranlable, sur le sol formé par la souffrance de celui qui ne peut plus se supporter soi-même » (1985, p. 297). Il est à noter que le cinéma contemporain a bien vu cette urgence. Jeantet et Savignac notent que c'est « le plus souvent *le rapport subjectif au travail* qui est le propos le mieux étayé des films, à travers l'intériorité d'un personnage central » (2012, p. 44). *Extension du domaine de*

la lutte, violence des échanges en milieu tempéré, Louise Michel, Mamouth, etc.¹¹, chacun de ces films ne montrent-ils pas le monde du travail sous l'angle d'une lutte pour la reconnaissance individuelle et subjective ?

Conclusion

- 28 À partir de cette phrase de Nietzsche, « il est des natures [...] rares, qui aiment mieux périr que travailler sans joie [...] », et face au double drame qui l'inspire, le travail sans joie et ses conséquences désastreuses, nous avons voulu ouvrir des perspectives sur le travail vivant au bénéfice de l'action collective et managériale. Nous nous sommes appuyés pour cela sur les travaux de Michel Henry, pour montrer d'abord la dépendance primordiale de la souffrance et de la joie, ce « surprenant mélange dans les affects et la duplicité des fous de *Dionysos* » (Henry, 1985, p. 283).
- 29 Notre analyse a montré des directions possibles visant à repenser le management à partir de l'importance capitale des humanités dans l'enseignement de gestion, la reconnaissance d'une fragilité propre à la fonction managériale, la mise à distance critique de la calculocratie et enfin la nécessité d'augmenter l'autonomie individuelle dans l'accomplissement des tâches. Tout ceci à partir de l'identification d'une vie affective qui se joue dans l'expérience du management, et afin que soit ainsi reconnue, dans l'univers des organisations, la matérialité même de toute joie possible.

Bibliographie

- AGAMBEN G., *Le Règne et la Gloire. Pour une généalogie théologique de l'économie et du gouvernement*, Homo SACER, II, 2, Traduit de l'italien par Joël Gayraud et Martin Rueff, Paris, Seuil, 2008.
- ARENDT A., *La Condition de l'homme moderne*, Paris, Pocket, 1999.
- BABEAU O. CHANLAT, J. F., « La transgression, une dimension oubliée des organisations », *Revue Française de Gestion*, 3, n° 183, 2008, p. 201-219.
- BERGSON H., *L'Énergie spirituelle*, Paris, PUF, 6^e édition, 1999.
- BERNS E., *Philosophie de l'économie*, Rue Descartes, n° 28, 2000, p. 9-20.
- BOUBEKER A., « L'homme capable à l'épreuve de l'invisibilité sociale », *Le Portique*, n° 26, 2011, p. 1-11.
- BOUILLOUD J. P., *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Paris, Seuil, 2012.
- BOUILLOUD J.-P., DESLANDES G., « From negativity to creativity : About the aesthetics of "beau geste" in leadership », *Actes du 29^e colloque EGOS*, July 4-6 2013, HEC Montréal, Canada.
- BOYLE D., *The tyranny of numbers - Why counting cannot make us happy*, USA, Harper Collins, 2001.
- CHABOT P., *Global Burn-Out*, Paris, PUF, « Perspectives Critiques », 2013.
- CASSIN B., *Derrière les grilles - sortons du tout-évaluation*, Paris, Mille et une nuits, 2014.
- CHAMBRY P., XÉNOPHON, *Économique*, Notice et notes par Pierre Chambry, Paris, Éditions Garnier Frères, 1933.
- DE GAULEJAC V., *La Recherche malade du management*, Éditions Quae, 2012.
- DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.
- DEJOURS C., *Travail vivant - 2 : Travail et émancipation*, Payot, 2009.

- DESLANDES G., « Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications for Media Management », *Journal of Media Business Studies*, 8(1)1, 2011, p. 23-38.
- DESLANDES G., *Le Management Éthique*, Paris, Éditions Dunod, « Management Sup. », 2012.
- DESLANDES G., *Essai sur les données philosophiques du management*, PUF, 2013.
- DESLANDES G., *Management in Xenophon's Philosophy: a Retrospective Analysis*, Philosophy of Management, Annual Conference, 14-16 Juillet, Chicago, Université De Paul, 2014.
- DUCHARME O., *Michel Henry et le Problème de la communauté : Soi, Communauté, Habitus*, www.theses.ulaval.ca/2012/29468/29468.pdf, Québec, Université de Laval, Phd, 2012b.
- DUFOUR-KOWLASKA G., *Michel Henry, un philosophe de la vie et de la praxis*, Paris, Vrin, 1980.
- FAÏ E. « Affects (situations stratégiques) », *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, Paris, 2014, p. 15-28.
- FINEMAN S., « On Being Positive : Concerns and Counterpoints », *Academy of Management Review*, 31 (2), p. 270-291, 2006.
- FLEMING P. et SPICER A., "Working at a cynical distance : Implications for the Power, Subjectivity and Resistance", *Organization* 10(1), 2003, p. 157-179.
- FOUCAULT M., *Dits et Écrits*, Tome 2, 1976-1988, Paris, Quarto-Gallimard, 2001.
- GORZ A., *Métamorphoses du travail*, Paris, Gallimard, 1988.
- GOSHAL S., "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education* 4(1), 2005, p. 75-91.
- HATCHUEL A., « Frédéric Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », *L'Invention de la gestion. Histoires et pratiques*, J.-P. BOUILLOUD & B. L. LÉCUYER (eds), Paris, L'Harmattan, 1994, p. 53-64.
- HENRY M., *L'Essence de la manifestation*, PUF, « Épiméthée », 4^e édition, [1963], 2011.
- HENRY M., *Marx*, Volume 1, Tel Gallimard, 1976.
- HENRY M., *Marx*, Volume 2, Tel Gallimard, 1976b.
- HENRY M., *Généalogie de la psychanalyse*, PUF, 1985.
- HENRY M., *Phénoménologie de la vie. De la phénoménologie*, Tome I, PUF, 2003.
- HENRY M., *Phénoménologie de la vie. De l'art et du politique*, Tome III, PUF, 2004a.
- HENRY M., *Du communisme au capitalisme : Théorie d'une catastrophe*, L'Âge d'homme, 2008a.
- HENRY M., *Le Socialisme selon Marx*, Éditions Sulliver, 2008b.
- JACKALL R., *Moral Mazes, the World of Corporate Managers*, New York, Oxford University Press, 1988.
- JANIAUD J., « Les hommes et les choses : de Simone Weil à elle-même en passant par le Levinas », *Archives de la philosophie* 72, 2009/4, p. 607-626.
- JEAN G., « Vie et plus-value : Michel Henry et les fondements métaphysiques de l'économie », *Les Cahiers philosophiques de Strasbourg*, II, 2011, p. 171-194.
- KAMBOUCHNER D., « Entretien avec Denis Kambouchner à propos de l'École, question philosophique », *Cahiers philosophiques*, n° 134, 2013, p. 114-126. DOI : 10.3917/caph.134.0114

- JEANTET A. et SAVIGNAC E., « Représentations du monde professionnel et du rapport subjectif au travail dans les films de fiction français contemporains », *Travailler*, n° 27 (1), 2012, p. 37-63.
- MARTINS F., « L'autre : le corps vivant », in Michel HENRY, *Pensée de la vie et culture contemporaine*, Beauchesne, 2006, p. 67-80.
- JENSEN M. et MECKLING W., « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 1996, p. 305-360.
- MÉDA D. et VENDRAMIN P., *Réinventer le travail*, Paris, PUF, 2013.
- MENGUER P. M., *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil, « La République des idées », 2003.
- MENGUER P. M., *Le Travail créateur, s'accomplir dans l'incertain*, Hautes Études/Gallimard-Seuil, 2009.
- MICHAUD Y., *Qu'est-ce que le management responsable ? Confiance, décision, réflexivité*, Paris, Eyrolles, 2013.
- MOLINIER Pascale, « Souffrance et théorie de l'action », *Travailler*, 2002/1 n° 7, p. 131-146. DOI : 10.3917/trav.007.0131
- MONDZAIN M. J., *Image, icône, économie. Les sources byzantines de l'imaginaire contemporain*, Éditions du Seuil, Paris, 1996.
- NIETZSCHE F., *Aurore*, traduction par Julien Hervier, Livre III, § 173, [1880] 1980, p. 166.
- NIETZSCHE F., *Le Gai Savoir*, Paris, Le livre de Poche, 1998.
- NOIRAY J., « Utopie et travail dans Que ma joie demeure de Jean Giono », *Travailler*, n° 7, 2002, p. 63-76.
- RICŒUR P., *Le Juste*, Paris, Éditions Esprit, 2001.
- ROUCH J., *Dionysos*, scénario, Éditions Artcom, 1999.
- SCITOVSKY T., *L'Économie sans joie*, traduit de l'américain par Fiorini M. et Wilson A., Calmann-Lévy, Paris, 1976.
- STIEGLER B., *Mécréance et discrédit. La décadence de démocraties industrielles 1*, Paris, Galilée, 2004.
- STIEGLER B., *Mécréance et Discrédit. Les sociétés incontrôlables d'individus désaffectés 2*, Paris, Galilée, 2006.
- STIEGLER B., *Pour une nouvelle critique de l'économie politique*, Paris, Galilée, 2009.
- SWARTZ Y., *Expériences et connaissance du travail*, Paris, Éditions Sociales, [1998] 2012.
- XÉNOPHON, *Économique*, Notice par Pierre Chambry, Éditions Garnier Frères, Paris, 1933.

NOTES

1. Paru en 1994 aux éditions Artcom.

2. « C'est le fait extraordinaire que les textes philosophiques dans lesquels Marx a élaboré ce fondement méta-économique de toute économie concevable sont restés inédits et inconnus jusqu'aux années 1927-1933, – inconnus donc de tous ceux qui ont construit la doctrine théorique et pratique du marxisme à la fin du siècle dernier et au début de celui-ci » (Henry, 2008a, p. 26).
3. Cette dernière expression fait bien entendu penser à Simone Weil dont Janiaud note que « le journal d'usine est tourné vers la compréhension du monde ouvrier, entre l'omniprésence des choses, qu'il faut analyser, et la présence de l'humain, qu'il faut éprouver » (2009, p. 613).
4. « Indéchiffrable donc non chiffré » (Cassin, 2014, p. 17).
5. « Plus d'un salarié sur quatre déclare ainsi être régulièrement exposé au stress dans le cadre de son travail. Les professions sont différemment exposées au stress. S'il est fréquent dans les fonctions de management (36%) » (Méda & Vendramin, 2013, p. 130).
6. Lequel mobilise lui-même les travaux d'une professeure de psychologie de l'Université de Berkeley en Californie et auteure du *Maslach Burnout Inventory*.
7. « En ce qui concerne ceux qui souffrent, le projet même de se comporter envers leur souffrance comme à l'égard de quelque chose que nous pourrions apprécier, circonscrire, expliquer, soulager, connaître, la méconnaît par principe, méconnaît le fait décisif que la souffrance advient tout entière dans une dimension d'être à laquelle il n'est d'autre accès que cette souffrance elle-même » (1985, p. 325).
8. Maeschalck résume très bien ici la position henryenne : « Face à une tradition moderne pour laquelle l'universalité dépend d'une « extériorité de reconnaissance » (d'où découle un principe formel d'égalité), Henry conçoit une universalité par « intériorité d'appartenance » (d'où découle un principe originaire d'égalité, qu'on pourrait aussi nommer une « égalité métaphysique ») (2000, p. 186).
9. « À présent, ces deux sphères s'intègrent et constituent un contrôle global où l'existence est totalement soumise aux modèles de la consommation, eux-mêmes totalement conformés aux nécessités de la production, c'est-à-dire de la subsistance, du *negotium*. / Or une telle soumission est structurellement antagonique à tout *otium*, à toutes pratiques culturelles, auxquelles l'hégémonie du *negotium* substitue des « usages », définissant eux-mêmes des modèles de consommation » (Stiegler, 2004, p. 166).
10. . Comme le dit encore Scitovsky, « il est impossible d'effectuer un calcul, même approximatif, pour déterminer la valeur des quatre catégories [...] suivantes : les satisfactions personnelles et acquises par soi-même, la stimulation réciproque, les externalités, la satisfaction due au travail » (1976, p. 109).
11. . Et les auteurs de noter ce point au sujet des films des frères Dardenne qui « sont passés du documentaire à la fiction notamment pour adapter leur cinéma à ce changement, le travail étant de moins en moins l'enjeu de luttes collectives pour devenir de plus en plus une problématique individuelle et subjective. [...] Fiction serait alors plus à même de saisir, à travers la mise en scène de destins singuliers, les réponses données à la précarisation du travail et l'emploi » (Jeantet & Savignac, 2012, p. 44).

RÉSUMÉS

Souffrance et joie sont les faits indubitables de l'expérience du travail. Nous souhaitons ici interroger philosophiquement, dans cette expérience contemporaine du travail collaboratif, le rôle spécifique du management. En premier lieu, et en trois temps, le texte approfondit les relations complexes que ces notions entretiennent entre elles : travail et management, management et joie, joie et travail. Ensuite, il présente une analyse critique du travail à partir de l'analyse qu'en propose Michel Henry, et montre qu'en management c'est d'abord l'être même du travail qui est nié. Pour Henry en effet, toute collaboration est ce qui permet à chacun d'éprouver l'expérience d'un même vivre, d'offrir aux vivants que nous sommes la possibilité d'une réalisation affective. C'est lorsqu'elle se produit dans l'univers des organisations, que la joie au travail peut alors surgir. En conclusion, quelques chantiers d'actualisation de l'enseignement et de la pratique du management sont suggérés.

Suffering and joy are doubtlessly inseparable from any work experience. The aim of this paper is to examine from a philosophical viewpoint the specific role of management as part of a present-day experience of collaborative work. This contribution first offers an in-depth evaluation encompassing the three stages of the complex links that relate the two notions: work and management, management and joy, joy and work. Then, it presents a critical examination of work based on Michel Henry's analysis, and shows that, in the field of management, the very existence of work is denied outright. As a matter of fact, to Henry, collaboration is what makes it possible for each individual to share the same experience of life, to offer the opportunity to enjoy an affective fulfillment to each and every human being. Joy in the workplace may thus arise when it occurs in the world of organizations. In conclusion, some avenues are suggested in order to update and upgrade management education and practice.

AUTEUR

GHISLAIN DESLANDES

Ghislain Deslandes, HDR en sciences de gestion (Université Paris Dauphine) et docteur en philosophie (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), est Professeur et directeur scientifique du MS Médias à ESCP Europe, au sein du Département Sciences Juridiques, Économiques et Sociales. Ses enseignements et ses recherches portent sur la communication, le management et l'éthique. Ses plus récentes recherches ont été publiées dans *Journal of Business Ethics*, *Journal of European Popular Culture* et *Organization*. Son dernier livre s'intitule *Essai sur les données philosophiques du management* (PUF, 2013) et il est actuellement Directeur de programme au Collège International de Philosophie (Ciph).