

# La conflictualité des rapports de travail dans l'économie de la connaissance : une perspective identitaire.

THE CONFLICT OF THE WORKING RELATIONSHIP IN THE KNOWLEDGE ECONOMY:  
AN IDENTITY PERSPECTIVE.

LA CONFLICTIVIDAD DE LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO:  
UNA PERSPECTIVA IDENTITARIA.

William Rojas-Rojas<sup>1</sup>  
Laurent Stomboli<sup>2</sup>

## RESUMÉ

Cet article a pour objectif de mettre en avant l'irréductibilité du conflit dans les rapports de travail entre dirigeants et subordonnés au sein des entreprises les plus avancées des économies développées. La conflictualité dans les rapports de travail est envisagée dans une perspective identitaire s'appuyant sur le concept psychanalytique d'inhumanité. L'inhumanité au travail est définie comme la dimension de la condition humaine qui conduit l'individu à affirmer son identité par la négation partielle de la condition d'humanité d'autrui dans les rapports de travail. Les auteurs entendent ainsi montrer l'illusion managériale qui préside à la mise en place de programmes visant à a-conflictualiser les rapports de travail dans l'organisation. Pour les auteurs, ces programmes ne peuvent faire disparaître une inhumanité profondément ancrée dans les structures formelles et dans le système culturel, symbolique et imaginaire de l'organisation. La permanence de l'inhumanité

dans les rapports de travail reflète l'existence de puissants obstacles psychiques et culturels s'opposant à la reconnaissance pleine et entière de la condition humaine au sein des organisations. L'impossibilité d'exprimer l'altérité dans son identité dans le champ organisationnel conduit à déplacer la pulsion agressive vers la violence non plus symbolique mais concrète. Et face à la violence, le management n'a ni emprise, ni outil de gestion. Comme le démontre l'histoire de l'humanité, seule la civilisation et la culture peuvent aboutir à mieux reconnaître et se reconnaître dans l'altérité.

**Mots clés:** rapports de travail, processus identitaire, psychanalyse, inhumanité

## ABSTRACT

This article aims at showing the permanence of conflictual labour relations between leaders and subordinates within the most advanced firms of the developed economies. The conflictual

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Doctorante Ciencias de Gestion *Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, Francia.* (CNAM). Thèses assignées à Chaire "Développement des Systèmes d'Organisation (LIPSOR).  
Correo Electronico : [wilrojas5@hotmail.com](mailto:wilrojas5@hotmail.com)

<sup>2</sup> Laboratoire d'Innovation, de Prospective Stratégique y d'Organisation, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France Doctorante *Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, Francia.* (CNAM). Thèses assignées à Chaire "Développement des Systèmes d'Organisation (LIPSOR).  
Correo Electronico : [lstomboli@gmail.com](mailto:lstomboli@gmail.com)

character of labour relations is described from an identity perspective founded on the psychoanalytic concept of inhumanity. The inhumanity is defined as the dimension of the human condition that drives individuals to affirm their identities by partially denying the human conditions of the other individuals in labour relations. The authors are willing to show the managerial illusion that command to put in place programmes aiming at preventing conflicts in labour relations. For the authors, such programmes will not eliminate an inhumanity engraved in the formal structures as well as in the cultural, symbolic and imaginary system of organisations. The permanence of inhumanity in labour relations reflects the existence of powerful psychological and cultural barriers to fully recognising the human condition in organisations. The impossibility to express alterity of one's identity in the organisational field surely conducts to move the aggressive drive towards forms of violence that are no longer symbolic but concrete. Against violence, management has no grip and no tools. As shows the history of humanity, only civilisation and culture can lead to better recognition and recognise oneself in alterity.

**Keywords:** labour relations, identity processes, psychoanalysis, inhumanity.

#### RESUMEN

El propósito de este artículo es el de evidenciar la irreductibilidad del conflicto existente en las

relaciones de trabajo entre dirigentes y subordinados al interior de las empresas más avanzadas de las economías desarrolladas. La conflictividad en las relaciones de trabajo se enfoca desde una perspectiva identitaria que se soporta sobre el concepto psicoanalítico de inhumanidad. La falta de humanidad en el trabajo se define como la dimensión de la condición humana que conduce al individuo a afirmar su identidad por la negación parcial de la condición de humanidad del otro en las relaciones de trabajo. Los autores se proponen así mostrar la ilusión managerial que preside a la instauración de programas encaminados a que no se generen conflictos en la organización. Para los autores, estos programas no pueden hacer desaparecer una inhumanidad profundamente afianzada en las estructuras formales y en el sistema cultural, simbólico e imaginario de la organización. La permanencia de la inhumanidad en las relaciones de trabajo refleja la existencia de poderosos obstáculos psíquicos y culturales que se oponen al reconocimiento pleno y completo de la condición humana en el seno de las organizaciones. La imposibilidad de expresar la alteridad en su identidad en el campo organizacional conduce a desplazar el impulso agresivo hacia la violencia ya no simbólica sino concreta. Y frente a la violencia, la Administración no tiene ni influencia, ni instrumentos de gestión. Como lo demuestra la historia de la humanidad, sólo la civilización y la cultura pueden llevar a reconocer y reconocerse mejor en la alteridad.

**Palabras Clave.** Relaciones de trabajo, proceso identitario, psicoanálisis, inhumanidad

#### INTRODUCTION

Les économies des pays développés reposent pour l'essentiel de leur valeur et de leur volume d'emploi sur les activités de services liées à la connaissance. Comme le constate l'économiste Foray (2000) à propos des pays de l'OCDE, le stock de capital intangible atteint le niveau du stock de capital tangible dès le milieu des années 1970 pour le dépasser aujourd'hui largement. De même fait-il le constat de l'augmentation significative de l'emploi hautement qualifié dans l'emploi total. Au sein des entreprises intensives en connaissance, un retournement inédit s'opère mettant entre les mains des salariés les principaux actifs de l'entreprise. Comme le souligne Drucker (1959), dirigeants et

managers sont appelés à considérer les salariés non plus comme un coût mais comme un actif, une nouvelle forme de capital déterminant l'essentiel de la valeur ajoutée. La théorie économique du capital humain est ainsi forgée par Becker (1964) pour décrire cette situation. Mais cette notion de capital humain n'est pas sans poser problème puisque si l'entreprise bénéficie effectivement de ce capital, elle n'en est pas propriétaire à proprement parler. En effet, ce capital n'est rien d'autre que les savoirs, les compétences, la capacité d'apprentissage et d'innovation portés par le salarié de l'entreprise. En d'autres termes, le capital humain fait corps avec l'humain lui-même lequel est librement engagé dans son contrat de travail avec l'entreprise (ou présumé tel). Pour le

management, la gestion des ressources humaines prend une dimension nouvelle orientée vers la mise en place d'un processus systématique de prévention de la conflictualité des rapports de travail. Toute forme conflictuelle des rapports de travail est alors perçue par le management comme générateurs de perte de productivité (désengagement, passivité, grève) voire de perte tout court (démission) du capital humain de l'entreprise. Cette politique managériale d'accommodement des rapports de travail aboutit à des tactiques d'arrangement, de temporisation ou de compensation qui visent non pas tant l'adhésion que l'acceptation des décisions managériales par le salarié sans rupture de l'activité ou baisse de la productivité.

Dans cet article, nous souhaitons souligner la part d'illusion que revêt une telle conception de la gestion des rapports de travail. Nous fondant sur le constat d'une rationalité humaine tout à la fois multiple, complexe et ambivalente, nous entendons montrer au contraire l'irréductibilité du conflit dans les rapports au travail au sein des entreprises de l'économie de la connaissance. Au-delà des arguments rationnels tels que le caractère indispensable et essentiel du travail humain dans le processus de création de valeur, le relatif équilibre des rapports de pouvoir entre le salarié et son employeur, la proximité sociologique entre le salarié et sa hiérarchie, nous mettons en avant l'existence et la persistance chez les individus au travail de mécanismes d'affirmation identitaire se structurant autour de la distinction sans cesse renouvelée entre le « nous » et le « eux ». Pour cela, nous aurons recours au concept psychanalytique d'inhumanité lequel appliqué au travail peut se définir comme la dimension constitutive de la condition humaine qui consiste à nier partiellement la condition humaine d'autrui dans le cadre des interactions au travail. A l'aune du concept d'inhumanité, nous verrons comment persiste sous des formes perpétuellement renouvelées une prise en compte partielle et sélective de la condition humaine des salariés par le management dans les rapports de travail. L'inhumanité au travail est une notion donnant un cadre conceptuel d'analyse des actes agressifs se caractérisant par la négation de la condition humaine de l'autre dans les rapports de travail. Disons dès à présent que cette violence résultant des processus narcissiques d'affirmation identitaire est principalement de nature inconsciente.

## **L'INHUMANITÉ DE LA CONDITION HUMAINE COMME DIMENSION CONSTITUTIVE DE L'IDENTITÉ AU TRAVAIL**

Avant d'entamer notre propos, signalons que dans les sociétés développées, l'acte de travail a fait l'objet de théories qui proposent suffisamment des raisons et d'arguments pour que les organisations et les entreprises cherchent à humaniser les rapports de subordination qui s'établissent à l'intérieur de l'acte de travail. En particulier, relevons avec Aktouf (1992) l'apparition des théories de l'humanisme radical se caractérisant par un usage instrumental des sciences sociales et humaines pour souligner le besoin de reconnaître la condition d'humanité des salariés (subordonnés) selon les termes de l'impératif catégorique kantien :

L'humanité elle-même est une dignité ; en effet l'Homme ne peut être utilisé par aucun homme (ni par d'autres, ni même par lui-même) simplement comme moyen, mais doit toujours être traité en même temps comme fin, et c'est en cela que consiste précisément sa dignité (la personnalité) grâce à laquelle il s'élève au-dessus de tous les autres êtres du monde qui ne sont point des hommes et peuvent donc être utilisés, s'élevant par conséquent au-dessus de toutes choses. Ainsi, tout comme il ne peut se défaire de lui-même à aucun prix (ce qui contredirait au devoir d'estime de soi), de même il ne peut non plus agir à l'encontre de la toute aussi nécessaire estime de soi que se portent les autres en tant qu'hommes, c'est-à-dire qu'il est obligé de reconnaître pratiquement en tout autre homme la dignité de l'humanité ; sur lui repose par conséquent un devoir qui a trait au respect qui doit être nécessairement témoigné à tout autre homme.

Kant (1785, p. 108), *Fondements de la métaphysique des mœurs*

Dans la littérature de gestion et du management, un grand nombre de manuels et d'ouvrages contiennent des réflexions et des considérations sur l'homme en tant qu'élément fondamental des entreprises et de la société en général. Et depuis la fin du XVIIIe siècle, la Modernité comme projet culturel a proposé une idée de l'homme qui a permis aux auteurs dans de nombreuses disciplines d'identifier la "vraie" valeur de

l'homme dans le travail et démontrer la nécessité d'un humanisme dans l'organisation. Cependant, comme l'écrit Aktouf (1992), la plupart des théories du management qui ont tenté de centrer leurs réflexions sur la personne humaine, ne font référence qu'à une espèce de relation d'appropriation abstraite et symbolique entre le salarié et l'entreprise qui ne bouleverserait en rien les conditions de travail sur le plan matériel et concret : partage des revenus, partage du pouvoir, de la propriété, des décisions. Les « nouveaux » manuels de gestion et de management sont ainsi les fondateurs d'un humanisme de façade, un humanisme tronqué invitant les travailleurs à devenir « ambassadeurs de leur entreprise » sans rendre compte ni spécifier les motifs et les moyens par lesquels ils pourraient assumer ce rôle. Les exposés d'Omar Aktouf, sans nier le rôle déterminant des dirigeants, insistent sur le fait qu'une prise en compte de la condition humaine dans l'organisation doit aboutir à un changement radical des conditions concrètes d'exercice de l'activité et du vécu quotidien de chacun dans l'organisation. Une telle prise en compte ne saurait être effective que dans les manifestations concrètes d'une "culture" de synergie et de complicité enracinée dans des pratiques réelles exprimant des convergences, des rapprochements, des expériences entre les individus. Dans cette perspective, il apparaît peu soutenable d'inviter tous à se libérer, à s'exprimer, à participer, à se réaliser, à adhérer aux valeurs partagées sans démythifier l'idée selon laquelle seuls les dirigeants sont "acteurs", c'est à dire conçoivent et dirigent les programmes tendant vers cette "nouvelle culture" de l'entreprise et du travail. C'est en ce sens qu'Aktouf (1992) regroupe dans le paradigme de « humanisme-radical » un certain nombre d'auteurs proposant des voies de recherche et d'actions plus proches d'un humanisme authentique. Ces auteurs portent notamment la critique du pouvoir unilatéral, la nécessité du dialogue dans l'organisation et s'opposent aux pratiques de gestion entravant toute possibilité réelle de donner à l'homme un statut de sujet, d'interpellant, de personne ontologiquement fondée qui doit se reconnaître dans l'entreprise pour pouvoir se réapproprier les actes que l'entreprise veut le voir accomplir et les vivre comme l'expression de ses propres souhaits. Ces théories font un appel insistant à une sorte de radicalisme épistémologique et méthodologique qui consiste à faire passer avant tout la nature complexe, systémique et

multidimensionnelle des phénomènes humains dans le travail et dans la vie des organisations. Ainsi certains auteurs en sciences de gestion ont fini par reconnaître que gérer et concevoir le salarié comme une marchandise (force de travail) ou un moyen (ressource humaine, capital humain) le fait entrer dans un « engrenage passif obéissant » alors même que l'efficacité du travail, sa productivité, appelle au contraire à le considérer comme un « collaborateur complice actif ». Mais alors pourquoi mobiliser le concept d'inhumanité à propos des rapports de travail ?

Tout d'abord, il est nécessaire de mentionner que les notions d'humain et d'inhumain que nous employons ne sont pas à rapprocher des conceptions morales du bien et du mal. Ainsi, l'inhumain dans notre propos réfère à une dimension de l'être humain : l'inhumain ne nie pas l'humain. Bien que littéralement « in » soit un préfixe négatif, nous pensons que la notion d'inhumain demeure des plus pratiques pour mener l'exploration des dimensions psychiques et culturelles faisant de l'homme un être à la fois générique et singulier. Autrement dit, en nous servant du terme « inhumain », nous cherchons à dévoiler un secret intime qui se loge dans les tréfonds de la condition humaine. Et ce mouvement vers les profondeurs intérieures est précisément évoqué par le préfixe « in ». Ainsi l'humain et l'inhumain forment un couple fantasmagorique qui nous permet d'attribuer un « nouveau » statut aux divers actes qui témoignent contre la reconnaissance du réel comme tel dans la condition humaine.

Nous pensons qu'il faille procéder à la construction de ce couple dans la certitude qu'il s'agit de deux concepts relatifs ; cela ne signifiant pas pour autant qu'il faille partir d'une révision de ce qui est proprement humain pour pouvoir construire le concept de l'inhumain. Nous envisageons la construction du concept d'humain en partant de la perspective de l'inhumain ; de même que le concept de droite peut se construire en partant de la perspective de la gauche et vice-versa. Ce choix de perspective est motivé par la conviction que si l'humain a bel et bien fait l'objet d'une vaste et exhaustive réflexion, celle-ci a largement abouti à une idéalisation de l'humain. Cette idéalisation de l'humain est le fruit d'un processus centenaire auquel se sont opposés des penseurs tels que Nietzsche, Freud, Lacan ou encore Lévy Strauss. Et, à nos yeux, l'élaboration

d'une réelle théorie de l'humain n'apparaît qu'avec la philosophie du soupçon, l'anthropologie philosophique et la psychanalyse. Bien évidemment, c'est à partir de ces révolutions anthropologiques, psychologiques et philosophiques qu'a pu se construire avec un certain fondement une idée de l'inhumain. En particulier, nous soulignons ici l'œuvre fondatrice des conceptions (partagées par la biologie) de Freud (1920) puis de Lacan (1949) sur la fonction qu'occupe l'agressivité dans la formation de la condition humaine.

Le concept d'inhumanité permet la définition de l'homme comme un être ambivalent. En effet, dans son second topique, Freud (1920) considère la tendance agressive comme étant une disposition innée et instinctive de l'homme. Ainsi, l'homme n'est pas une créature innocente et en manque d'amour qui n'oserait se défendre que s'il était attaqué, mais un être agressif, capable de se réjouir de la douleur des autres, un être dont les passions instinctives l'emportent souvent sur les intérêts de la raison. Dans cette perspective et en établissant cependant des différences avec la pensée freudienne, Lacan (1949) soutient que l'agressivité est inhérente à la condition humaine. L'ambivalence de la condition humaine exprime donc la cohabitation de sentiments de tendresse et d'hostilité à l'égard de toute forme d'altérité. L'ambivalence marque la présence simultanée de l'humain et de l'inhumain dans la condition humaine et donc la possibilité de la réaction agressive face à l'altérité laquelle est dépendante de la structure psychologique propre à chaque individu mais aussi de facteurs culturels privilégiant certaines formes de représentation et de rapport au monde et aux autres. L'inhumanité dans les rapports de travail ne résulte pas du désir inconscient de détruire l'autre mais d'une angoisse identitaire de l'auteur des actes agressifs face à cet autre. En somme, l'inhumanité dans les rapports de travail est le résultat de l'exacerbation psychique, anthropologique et culturelle de l'agressivité qui permet la différenciation entre "nous" et "eux". Comme le fait remarquer Laplanche (1992), l'affirmation de soi ne saurait se faire sans la présence de l'autre : l'inhumanité est donc cette violence blanche par laquelle l'un s'affirme face l'autre en lui niant son droit à l'égalité et à la liberté. Dans les rapports de travail plus spécifiquement, le concept d'inhumanité fait référence à des actes d'agressivité qui privent l'autre de la possibilité

de se rendre digne par le travail, qui ne reconnaissent pas dans cet autre la condition humaine mais une ressource humaine, une compétence, un facteur de production... L'inhumanité dans les rapports de travail s'exprime ainsi dans des actes managériaux s'inscrivant dans un ordre culturel et symbolique de nature essentiellement économique qui refuse à l'autre la valorisation morale par son travail.

Si l'ambivalence de la condition humaine permet d'envisager théoriquement une symétrie entre dirigeants et subordonnés dans l'exercice de l'inhumanité dans les rapports de travail, il faut reconnaître avec Cruz Kronfly et al. (2003) qu'au sein de l'entreprise, un contexte culturel et symbolique particulier favorise l'émergence de l'inhumanité dans les actes managériaux. Ainsi les théories de gestion et du management lorsqu'elles appellent à un traitement plus humain s'adressent-elles à ceux qui ont autorité formelle sur les autres. Et depuis l'Antiquité, l'Occident a conçu l'acte de travail dans une dissymétrie de pouvoir en faveur de celui qui engage l'œuvre et dirige le travail. L'esclave, le serf, le travailleur, le cadre se doivent dans leur travail à celui qui, d'une façon ou d'une autre, risque son capital. Nous ne nions pas qu'au cours de l'histoire, les rapports de travail se soient peu à peu « humanisés » mais cela n'empêche pas la permanence de l'inhumanité comme mécanisme de différenciation identitaire entre les individus prenant part au travail. Bien au contraire, l'inhumanité dans les rapports de travail émerge quand le dirigeant se voit confronter à l'altérité du subordonné. Cette prise de conscience de l'altérité conduit le dirigeant, mû par une logique narcissique, à exagérer cette différence au moyen d'actes agressifs. Ainsi la reconnaissance de l'humanité de l'autre dans les organisations paraît restreinte au strict nécessaire pour que les subordonnés éprouvent de l'engagement envers l'organisation. Or comme le souligne Cruz Kronfly et al. (2003), si cette reconnaissance restreinte de la condition humaine au sein de l'organisation a été acquise aujourd'hui, cela est dû au fait que l'homme contemporain est parvenu à un degré de conscience de sa dignité qui lui rend insupportable tout mauvais traitement et toute humiliation durable. Nous avons intériorisé les valeurs d'égalité et de liberté et, par conséquent, défendons comme nous le pouvons, selon les circonstances, la dignité que la philosophie moderne nous a octroyée. L'idéal de

reconnaissance de la condition d'humanité dans les rapports de travail doit donc s'appuyer sur les rappels-à-l'ordre de l'humanisme philosophique et non sur une hypothétique prise de conscience élargie parmi les dirigeants. En effet, face au développement de la culture moderne, la rationalité du capitalisme et la technologie mise à son service ont largement « réussi » à contourner les commandements moraux de respect de l'humanité. Les dirigeants ont tôt fait de se débarrasser du commandement de respect de la condition humaine à l'abri de l'idéal économique qui fait de l'efficacité et du rendement les principes fondamentaux de la gestion de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que tant que les organisations doivent recourir au travail humain, tous les accords et théories en faveur de l'humanité, comme une catégorie proprement humaine, auront validité. La notion d'inhumanité est inhérente à la discussion éthico-politique moderne qui proclame les valeurs de la liberté et de l'égalité de tous les hommes mais qui reconnaît, en même temps, l'existence de multiples obstacles culturels et individuels à leur établissement. Dans cet ordre d'idées, l'inhumain surgit ainsi de l'intolérance qui fait qu'en envisageant autrui, on ne puisse reconnaître ce dernier dans sa différence. Au contraire; cette différence est perçue comme une menace pour notre propre identité. Bien que le monde moderne et ses développements philosophiques mettent avant une idée désacralisée de l'égalité, il fut nécessaire d'en passer par des luttes revendicatives pour s'impose la reconnaissance restreinte des subordonnés. Comme le résume Fernando Cruz et al. (2003) :

L'organisation des entreprises, toute horizontale que soit sa structure hiérarchique, ne réussit pas à effacer, par un simple acte de sa volonté stratégique, la fragmentation en "nous" et "eux" et ses conséquences sur l'ensemble. Le subordonné occupe inévitablement, du fait de sa condition, la place de "l'autre", différent mais nécessaire, regardé avec méfiance, à cause du "danger" apparent qui découle de sa différence et probablement, ne serait que de manière symbolique, de sa condition de subordonné. En quoi consiste ce danger? Vraisemblablement à la menace que représente toujours "l'autre" pour l'identité narcissique de ses supérieurs.

Cruz Kronfly et al. (2003, p. XX), *El lado inhumano de las Organizaciones*

### **PERMANENCE DES ACTES DE GESTION TÉMOIGANT DE L'INHUMANITÉ DE LA CONDITION HUMAINE DANS LES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE**

La littérature sur les entreprises de l'économie de la connaissance nous offre l'occasion de valider la pertinence de l'analyse de Cruz Kronfly et al. (2003). En effet, dans ces entreprises, les compétences-clés sont avant tout de l'ordre de la maîtrise de savoirs divers et de la capacité créative à les mettre en œuvre par une approche réflexive tant de la situation (métier, avantage compétitif) que du client (co-construction du diagnostic et de la solution). Pour l'essentiel, les salariés hautement qualifiés de ces entreprises s'attèlent à des tâches de manipulation de modèles et de symboles à travers des outils méthodologiques ou technologiques en recourant fréquemment à la mobilisation d'un réseau d'individus, un « capital social » selon l'expression de Bourdieu (1986). La caractéristique de ces emplois est essentiellement la mobilisation d'un savoir professionnel attaché à la personne du salarié et échappant très largement à l'évaluation par le néophyte. Du fait de la baisse continue du coût des technologies qu'elles incorporent et de la capacité permanente de ces technologies à prendre en charge des processus standardisés de production ou d'administration, l'essentiel de la valeur ajoutée de ces entreprises repose *de facto* sur la capacité des salariés à répondre à des problèmes complexes ou inédits que posent soit le procès productif de l'employeur soit un client final. C'est un travail conceptuel et abstrait qui exige non seulement un savoir mais aussi des qualités d'intelligence, d'imagination et de communication dans la mesure où, comme le décrit Gadrey (2003), la prestation de service, souvent présentée comme une résolution de problèmes, est très largement une « coproduction » avec le client ou un autre salarié ou prestataire de l'entreprise. Notons dès à présent que ce type d'emploi n'est pas spécifique à la seule économie de la connaissance et se retrouve aujourd'hui dans bon nombre d'entreprises industrielles (pharmacie, aéronautique, automobile...) elles aussi de plus en plus intensives en connaissance dans leurs productions. Les salariés fournissent donc une prestation immatérielle s'appuyant sur la mobilisation originale d'un savoir professionnel spécifique ce qui leur octroie une très large autonomie tout en les soustrayant tout aussi

largement à un contrôle direct par leurs managers. Ces salariés sont donc tout à la fois en possession de l'essentiel des moyens de production de l'entreprise et en capacité d'assurer de façon autonome vis-à-vis du contrôle managérial l'exécution des tâches qui leurs sont confiées. Une telle situation impose à ces entreprises un modèle d'organisation où le travail cesse d'être affecté selon des procédures rigides, exécuté selon des processus prédéfinis et contrôlé par une hiérarchie stable. Les salariés ont donc souvent une emprise complète sur un procès de production de la prestation de service, une zone plus ou moins grande de la complexité constituant le problème à résoudre. Le mode d'organisation prend essentiellement la forme de conventions entre des salariés autonomes au sein de l'entreprise mais reconnaissant avoir un besoin réciproque de coopération pour atteindre leurs objectifs de travail. Lipovsky (1996, p. 284) précise que l'esprit d'équipe n'est valorisé « que dans la mesure où le groupe est ce qui permet de devenir d'avantage soi-même tout en perfectionnant l'efficacité de l'entreprise ». Le management joue alors un rôle de coordination et de *reporting* (la présentation périodique de rapports sur les activités et résultats d'une unité de travail) visant à faciliter le développement personnel et à contrôler *a posteriori* l'activité. Dans ces entreprises où créer les conditions optimales d'acquisition et de mise en œuvre des savoirs devient l'enjeu majeur du management, pouvons-nous encore envisager la permanence de l'inhumanité dans les rapports de travail ?

Les travaux d'Enriquez (1992) nous permettent d'appréhender les mécanismes subtils de la différenciation identitaire à l'œuvre dans les entreprises de l'économie de la connaissance. Enriquez (1992) construit à partir de la théorie psychanalytique une science des interactions individuelles à l'altérité au sens le plus large, définie comme autrui, le groupe, l'organisation, l'institution et la société. Pour Enriquez, l'organisation n'est pas réductible à système rationnel et instrumental mais se présente aussi comme un système culturel, symbolique et imaginaire. L'organisation s'offre à ses membres sous forme d'une culture, c'est-à-dire une structure de valeurs et de normes, une manière de penser, un mode d'appréhension du monde. Cette culture est perceptible à travers des attributions de places, des attentes de rôles, des

habitudes de pensée et d'actions devant faciliter l'édification d'une œuvre collective. Elle développe un processus de formation et de socialisation aux individus afin que chacun puisse se définir par rapport à l'idéal proposé. L'organisation est également animée par un système symbolique qui secrète des mythes unificateurs, instaure des rites d'initiation, de passage et d'accomplissement et, raconte (ou invente) une saga qui tiendra lieu de mémoire collective. Ces différentes représentations symboliques constituent un cadre de légitimation et un système de signification préétablie aux actions productives. L'organisation génère enfin et surtout un système imaginaire sans lequel les systèmes culturels et symboliques ne pourraient s'établir. Pouvant jouer temporairement un rôle moteur lui permettant de se renouveler, l'imaginaire de l'organisation est essentiellement un imaginaire leurrant. A la suite de Lacan (1949), Enriquez (1992) souligne que toute vie en société réveille et alimente l'angoisse de morcellement et de brisure de l'identité en confrontant l'individu à l'altérité. L'acte de travail ne réduit pas à une simple transaction économique mais s'étend à une transaction fragile et permanente entre des individus porteurs de désirs et d'angoisse identitaires et, des institutions offrant en retour des statuts à travers les situations de travail organisé ainsi que des formes variées de reconnaissance sociale. L'imaginaire leurrant offre et cultive un espace d'identification prioritaire dans lequel l'individu est pris au piège de son propre désir d'affirmation narcissique dans son fantasme de toute-puissance ou sa demande d'amour. Porteur de la promesse de répondre aux angoisses, désirs, fantasmes de puissance ou demandes d'amour, l'organisation tend à substituer son propre imaginaire à celui des individus. Pour Enriquez (1992), les organisations tentent consciemment et volontairement de construire de tels systèmes culturels, symboliques et imaginaires afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intime de l'espace psychique, d'induire des comportements indispensables à leur dynamique. L'intériorisation des valeurs de l'organisation est présentée comme le moyen pour les individus de vivre des sentiments d'appartenance qui passent en particulier par l'expérience de l'admiration (et parfois de la crainte) pour les dirigeants. Dès lors, l'imaginaire leurrant s'inscrit dans la distinction entre un « nous » organisationnel incarnés par les

dirigeants et, irrémédiablement, un « eux » nécessairement incarnés par les subordonnés.

Dans le cadre des entreprises de l'économie de la connaissance, c'est dans ce système culturel, symbolique et imaginaire que se refonde la différenciation identitaire entre dirigeants et subordonnés et qu'émerge l'inhumanité dans les rapports de travail. En particulier, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les entreprises de l'économie de la connaissance ont largement adopté des systèmes de gestion de la performance et des carrières fondés sur les compétences. Ces systèmes reposent sur l'identification d'un certain nombre de compétences qualifiées de clés ou critiques qui à leur tour définissent les critères de l'évaluation individuelle de performance sur laquelle enfin s'appuient les décisions d'avancement de carrière. De tels systèmes renvoient le travail du subordonné à un ensemble de compétences qui dès lors ne lui est plus spécifiquement attaché. Ainsi réifié en un ensemble de compétences, le travail du subordonné dans l'entreprise de l'économie de la connaissance redevient pour le management potentiellement substituable. Pourtant, l'essence foncièrement immatérielle du travail dans l'économie de la connaissance rend difficilement identifiables et peu objectivables par des indicateurs de mesure, ces compétences clés ou critiques. Ces systèmes de gestion de la performance et des carrières nous semblent donc plutôt s'inscrire dans un ordre essentiellement culturel, symbolique et imaginaire dans lequel le subordonné se voit signifier par le management les « bons » comportements, les « bonnes » attitudes. Il s'agit donc pour le subordonné d'intérioriser un vocabulaire, des normes et des procédures mais aussi des rôles enracinés dans la division du travail propre à l'entreprise. Ces systèmes participent d'un mouvement de célébration narcissique des dirigeants à la fois incarnations de la « réussite professionnelle » et juges en conformité des comportements et attitudes des subordonnés. L'inhumanité vient se loger dans cette conception du subordonné artificiellement réduit à un ensemble de compétences et largement nié dans son droit à une identité autre que celle jugée « conforme » par les systèmes de gestion de la performance et des carrières. L'inhumanité consiste en somme à n'accepter l'altérité du subordonné que dès lors

où elle s'inscrit dans les principes structurels de l'entreprise. Ainsi l'acceptation souvent proclamée de l'altérité dans sa diversité (la femme, le noir, l'handicapé ou l'homosexuel) traduit moins l'adhésion aux valeurs de la Modernité philosophique qu'une volonté de mettre l'altérité au service de l'efficacité de l'entreprise et de la consolidation de la légitimité des dirigeants.

La permanence de l'inhumanité dans les rapports de travail dont témoigne l'incapacité d'une prise en compte réelle et complète de la condition humaine au sein des organisations nous semble faire écho à une évolution de la société occidentale dans laquelle l'altruisme érigé en principe de vie est une valeur disqualifiée, assimilée à une sorte de vaine mutilation du Moi. Comme le constate Lipovsky (1996), le paradoxe de la tolérance contemporaine tient à ce que le respect de la différence y est promu par une culture de l'*ego*. Dans nos sociétés capitalistes post-moralistes, l'égoïsme est déculpabilisé et le droit de vivre et de s'enrichir pour soi-même légitimé. Ainsi, dans les entreprises de l'économie de la connaissance, la permanence de l'inhumanité dans les rapports de travail participe de ce renoncement à l'impératif catégorique kantien de reconnaissance universelle de la condition humaine au profit d'« une éthique de "troisième type", légère et ponctuelle, temporaire et indolore » selon l'expression de Lipovsky (1996, p. 141). Dirigeants et salariés des entreprises de l'économie du savoir sont les représentants d'une époque qui privilégie le principe de l'engagement contractuel individuel au détriment de celui d'un engagement moral catégorique. Ainsi la reconnaissance du travail comme voie vers la dignité et la liberté de la condition humaine n'est plus conçue comme un impératif moral mais comme une valeur sociale. Dès lors, l'inhumanité dans les rapports de travail peut paradoxalement être librement consentie par certains salariés. En effet, comme le remarque Lipovsky (1996, p. 125) : « Il n'est plus indigne de reconnaître une faible inclinaison à l'effort et préférer les loisirs au labeur ». Ainsi à un système organisationnel favorisant l'inhumanité dans les rapports de travail peut venir répondre chez certains salariés un *ethos* du désengagement passif dans une activité professionnelle subie mais nécessaire à un épanouissement personnelle dans la consommation ou les loisirs.



## CONCLUSION

La mobilisation de la notion d'inhumanité nous a offert un cadre d'analyse à la démonstration du caractère inhérent de la conflictualité dans rapports de travail. Parce qu'elle est une dimension constitutive de l'identité des individus, l'inhumanité structure de façon conflictuelle les identités respectives des dirigeants et des subordonnés puisque les uns et les autres sont indissociables dans l'organisation. La possession des moyens de productions par les salariés, l'autonomie des subordonnés dans l'exécution des tâches, la relative vacuité de la position managériale caractéristique des entreprises de l'économie du savoir redéfinissent mais ne font pas disparaître une inhumanité profondément ancrée dans les structures formelles et dans le système culturel, symbolique et imaginaire de l'organisation. Nous avons aussi voulu montrer l'illusion des sciences de gestion quant à la possibilité d'instaurer via le management et ses outils des rapports de travail a-conflictualisés. En effet, en cherchant à réduire l'altérité irréductible de l'individu subordonné qui lui échappe, le management ne saurait éteindre des pulsions agressives présidant à la structuration identitaire mais ne ferait que les chasser temporairement. De même, en refusant à l'individu subordonné toute possibilité d'expression conflictuelle (agressive) de son identité dans les rapports de travail, le management court le risque de voir se déplacer ses pulsions agressives vers d'autres actes. Et le constat d'une part de la popularité des ouvrages traitant du désengagement passif et d'autre part de la résurgence des actes hostiles voire violents entre subordonnés et dirigeants nous semblent témoigner fortement d'un tel risque.

La permanence de l'inhumanité dans les rapports de travail au sein des entreprises les plus avancées des économies développées reflète l'existence de puissants obstacles psychiques et culturels s'opposant à la reconnaissance pleine et entière de la condition humaine. Cependant ce constat ne saurait être interprété comme une incitation au renoncement mais, au contraire, comme une invitation adressée à toutes les parties prenantes des organisations à franchir ces obstacles pour progresser vers une valeur (la reconnaissance de la condition humaine) par ailleurs proclamée universelle. Si l'inhumanité envers l'altérité est une disposition innée et instinctive de l'individu, la civilisation et la culture ont permis d'endiguer progressivement cette pulsion agressive et de mieux nous reconnaître en l'autre. Pour Ricoeur (2004), la reconnaissance d'autrui ne saurait se concevoir distinctivement de l'aspiration à se connaître et à être reconnu. Et c'est cette reconnaissance de soi, indissociable de l'attention à l'identité de l'autre et de l'aspiration à voir sa propre identité reconnue, qui permet de se reconnaître une capacité d'agir. L'action managériale décrite par les sciences de gestion ne saurait donc faire l'économie de la description des processus identitaires qui président à la reconnaissance du dirigeant, certes, mais également du subordonné. Hors, comme le remarque Pesqueux (2002, p. 98) à propos des « nouvelles théories de la firme », l'appréhension de l'identité de l'individu dans l'organisation ne se fait qu'à travers le prisme de la décision aboutissant à l'édification d'un cogito du « je décide donc, je suis ». L'individu n'émerge alors que sous les seuls traits du dirigeant, de l'entrepreneur ou du manager. A l'inverse, l'individu subordonné est majoritairement évoqué par un vocabulaire réifié : le capital humain, la ressource humaine, les compétences, la masse salariale...

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf O. (1992), Management and Theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, vol. 17, no 3, p. 407-431.
- Alter N. (1991), *Gestion du désordre en entreprise*, Paris : L'Harmattan.
- Bouchez J-P. (2004), *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Paris : Editions d'Organisation.
- Bourdieu P. (1986), The Forms of Capital, In John Richardson (editor). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, p. 241-258.
- Bournois F. & Brabet J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.
- Clot Y. (1995), *Le Travail sans l'homme*, Paris : La Découverte.
- Cruz Kronfly F., O. Aktouf y R. Carvajal Baeza (2003), *El lado inhumano de las organizaciones*, Cali: Universidad del Valle – Facultad de Ciencias de la Administración.
- Drucker P. (1959), *Landmarks of tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World*, Piscataway: Transaction Publishers.
- Freud S. (1968), *Totem et Tabou*, trad. S. Jankélévitch. Paris: Payot.
- Freud S. (1981), *Essais de psychanalyse*, trad. A. Bourguignon et al., Paris: Payot.
- Freud S. (1992), *Malaise dans la civilisation*, trad. C. et J. Odier, Paris: Presses Universitaires de France.
- Foray D. (2000), *L'économie de la connaissance*, Paris : La Découverte.
- Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris : La Découverte.
- Gorz A. (1998), *Métamorphoses du travail*, Paris : Gallilée.
- Kant E. (1999), *Métaphysique des mœurs, I, Fondation, Introduction*, trad. A. Renaut, Paris : Garnier-Flammarion.
- Lacan J. (1949), *Le stade du miroir comme formateur de la fonction du Je telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique*, *Revue Française de Psychanalyse*, volume 13, n° 4, 449-455.
- Lacan J. (1999), *Ecrits*, Paris: Points.
- Lacan J. (2001), *Autres écrits*, Paris: Seuil.
- Laplanche J. (1992), *Le primat de l'autre en psychanalyse*, Paris: Aubier.
- Lipovetsky G. (1996), *Le crépuscule du devoir – L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris : Gallimard.
- Meda D. (2004), *Le Travail*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Pesqueux Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Paris : Presses Universitaires de France.