

Titre

La décision enchevêtrée : examen des rationalités multiples des praticiens du management en PME

Auteur

Christian BOURION

Maître de conférences des Universités

15 route de Saizerais. F - 54460 LIVERDUN

Portable : 06 09 02 05 25.

christian.bourion@univ-nancy2.fr

Organisme de rattachement

ICN – Université de Nancy 2

13, rue Michel Ney. C.O. 75. F - 54037 NANCY Cedex

Tél. : +33 (0)3.83.39.64.78. Fax +33 (0)3 83 39 64 80

www.icn-nancy.com

Laboratoire de recherche

GREFIGE - Groupe d'Analyse et de rech. en Managt et éco. (GAME)

13 rue Michel Ney. F - 54000 NANCY

Tél : +33 (0)3 83 39 63 91 - Fax : +33 (0)3 83 39 63 90

www.univ-nancy2.fr/GREFIGE

Résumé en français

Analyse de 800 récits de vie de praticiens français du management en vue de l'élaboration d'une prévention du risque en management de proximité : savoir résister à la tentation, savoir ce qu'il ne faut pas faire. Après avoir déterminé les champs et les statuts qui apparaissent au sein des récits, la recherche met à jour les logiques d'action enchevêtrées qui visent à établir des pressions sur le processus professionnel de décision dans l'intérêt de positions statutaires illégitimes dans ce champ.

Résumé en anglais

Decision making in small business. Influence of individuals' interactions on day-to-day decisions in SMFs, as being a source of pressure and lure
A comprehensive analysis performed on 800 french managers' life story enabled to set up a local management risk prevention method focusing on how to resist to subjective "temptation". While determining the spheres of influence and the status brought out from such managerial life stories, this study brings into light the intermingled logics of action which jeopardize the decision process, and shows how personal status, religious, territorial, individual or family interests interfere with the professional environment.

Résumé en espagnol

La influencia de las relaciones, como fuente de presión y de tentación, sobre las decisiones cotidianas en las PYME. Una Análisis de 800 relatos de vida de expertos franceses de la dirección ha permitido elaborar una prevención del riesgo en el marco de la dirección de proximidad que trata del siguiente : saber resistir a la tentación. Una vez determinadas las sferas de influencia y los varios estatutos que aparecen en los relatos, la investigación ha puesto al día las lógicas de acción enmarañadas que comprometan el proceso de decisión y ha demostrado como los intereses de estatuto personal, territoriales, religiosos,

individuales o familiares pueden interferir en el campo profesional, sin legitimidad alguna.

Plan :

1. LES SOURCES

11. Les sources

12. La méthode

2. LE MODELE

21. Les champs de vie

22. Les statuts d'acteur

23. Les logiques d'actions

3. LES RESULTATS

30. Les logiques de lieux en gestion de la sélection

31. Les logiques de zèle en gestion de la performance

32. Les logiques de liens en gestion de l'évaluation

33. Les logiques filiales dans le pilotage du management

34. La grandeur des logiques civiques en gestion le contrôle

35. Les logiques religieuses dans le champ professionnel

Mots – clés

Champ	Logiques
Décision	Récit de vie
Favoritisme	Réfutation
Justification	Statut pluriel

La décision enchevêtrée.

Examen des rationalités multiples des praticiens du management en PME.

Christian BOURION

ICN – Université de Nancy 2

En France, en 1991, Boltanski et Thévenot publient leur ouvrage magistral : *De la justification : Les économies de la grandeur*. Leurs sources sont des textes emblématiques extrêmement sélectionnés. Compte tenu de leurs objectifs, ils rejettent les textes dans lesquelles les arguments apparaissent en ordre dispersé de façon allusive, incidente et non systématique (p. 95), etc. Avec de tels critères de sélection, il faut s'attendre à ce qu'ils n'étudient que de grands classiques. On trouve pêle-mêle Aristote, Bossuet, Durkheim, Hobbes, Keynes, La Bruyère, Machiavel, Rousseau (cité 23 fois), Saint-Augustin et Saint-Simon, Adam Smith dans leur base de données. Mais avec de telles sources, on sait par avance que les auteurs apporteront une vision intellectuelle du monde ; vision idéalisée qui risque d'être très éloignée des pratiques réelles : l'exemple emblématique est celui de Rousseau. A l'instar d'autres chercheurs (Barth, 2002), il était tentant d'adopter leur démarche, c'est-à-dire de rechercher « les Mondes » et « les Cités » - que nous appellerons plus modestement « les Champs de vie » et « les Statuts », mais cette fois-ci sur un champ plus proche du vécu quotidien : le comportement organisationnel des praticiens de premières lignes ou des dirigeants de proximité dans les PME. En effet, depuis le retour de l'acteur et la conquête de l'autonomie et du sens (Crozier et Friedberg, 1977 ; Touraine, 1984 ; Herzberg, 1996) le comportement organisationnel est devenu « *un domaine considérable de la gestion (qui) a pris naissance dans le mouvement des relations humaines et, en intégrant d'autres apports (...) s'est considérablement développé* » (Rojot, 2003). C'est donc ce que nous avons fait en collectant et en analysant plus de 800 récits de vie concernant le vécu de tous les jours de directeurs de petites filiales, chefs de magasins de proximité, directeurs d'hôtel, responsables de service, chefs informatique, ingénieurs de laboratoires pharmaceutiques, assistantes commerciales de petites entreprises familiales, etc. Force est de constater que cette visite fait émerger une **économie de la petitesse** qui renvoie l'économie de la grandeur au statut « d'économie de salon ». Dans cette expression, « *Petitesse* » est un terme ambigu qui présente de multiples sens dont la plupart sont présents dans les récits analysés : d'abord, il s'agit des petites décisions au sein des petites organisations : « *Small is beautiful* ». Ensuite, les préoccupations de nos

scripteurs sont anonymes, simples et banales : survivre, pouvoir « faire la paie », parvenir à payer les impôts, démesurés en France, ne pas trop dépasser l'autorisation de découvert en fin de mois, s'entendre avec leurs interlocuteurs, ne pas faire de peine, ne pas laisser faire n'importe quoi, être respecté et progresser. Nos scripteurs gèrent **leur** monde et le management de leur proximité consiste à faire ce qu'on peut en évitant de faire ce qu'il ne faut pas. Le troisième sens qui permet de qualifier cette « économie » de la petitesse est qu'il s'agit de micro décisions situées dans le champ du comportement organisationnel : rien de commun avec les préoccupations d'Aristote, de Machiavel et de Rousseau qui refont le monde à hauteur des cinq Cités de Boltanski et Thévenot. Ensuite, il s'agit d'économies où chaque acteur campe sur ses propres intérêts, sa propre logique et demeure prêt à bloquer l'ensemble jusqu'à sa destruction, si on ne lui donne pas satisfaction. Enfin, le dernier sens est celui qui est déjà présent dans la critique de Livian et Herreros (1994) qui parlent « *d'état de petit* » pour qualifier ce qui est routinier, sans gêne, vulgaire, banal, inconnu, divisé, isolé, perdant et inefficace dans chacun des mondes (p ; 49, tableau 1). Ces quatre sens concernent ce qu'écrivent ces cadres dirigeants... La recherche va utiliser ces récits afin d'établir une « carte » qui soit le plus proche possible du « territoire » (Korzybski, 1953) qu'elle prétend décrire dans la tradition du groupe de March, c'est-à-dire en faisant en sorte qu'observations et modélisation ne fassent qu'un ou du moins, soit le plus proche possible l'un de l'autre (March, Cohen, Olsen, 1972).

1. LES SOURCES

Ce travail de recherche est effectué à partir de « construits d'expériences » qualitatifs (Atkouf, 1987 ; Moles, 1990 ; Huberman, Mile, 1991 ; Filser, 2002) : des récits de vie extraits d'un ensemble qui atteindra le millier au cours de l'année 2004/05 (Bourion, 2004).

1.1. La méthode des récits d'expériences

Le volume brut total produit est de l'ordre de 800 « récits de pratiques et récits de résolution de problèmes ». Parmi eux, 200 ont été rejetés, car ne remplissant pas les critères de sélection, 271 figurent dans une publication¹ et 329 sont disponibles. 34 % des récits publiés sont ceux de professionnels, (dirigeants de proximité, cadres,

¹ Nos observations se répartissent grosso modo de la façon suivante : comment les écarts se produisent ? in *La logique émotionnelle*, ESKA, 1999, 2001, 387 p. Comment les éviter ? in *Le management sans pouvoir*, ESKA, 2000, 285 p. Comment éviter les pièges ? in *Les abus de pouvoir*, ESKA, 2001, 298 p. Comment ça se passe effectivement ? in « *Le processus de décision* », ESKA, 2002, 655 p.

agents de maîtrise, commerçants, etc.), candidats au passage cadres ou cadres, disséminés dans plusieurs organisations. 27 % concernent des cadres ou salariés situés dans notre proximité. 21 % concernent des personnages publics, des intérimaires, des consultants, etc., et 15 % des étudiants stagiaires. Si on classe les récits suivant le canal d'obtention du récit, parmi les récits qui ont été publiés, 40 % sont parvenus par le canal écrit, 23 % par les canaux médiatiques publics, 18 % ont été recueillis par entretien privé, 18 % ont été observés directement et seulement 1 % a été recueilli par le Net. L'analyse de contenus des récits fait apparaître une infinie diversité des cas évoqués. Sur l'échantillon constitué par les vingt derniers récits « rentrés » en décembre 2003, on trouve 5 récits concernant des problématiques liées à des rumeurs, à un abandon de poste, à une démission et à un harcèlement, 2 problématiques créées par l'opposition entre obligations professionnelles et obligations personnelles, 2 liées à un licenciement, 2 liées à une croissance trop rapide de TPE et PME, puis tout un ensemble disparate : un cas d'influence syndicale sur un choix promotionnel, un changement de calcul de prime, source de mécontentement général, un congé formation obtenu au « forceps », l'application du règlement concernant le paiement d'amendes pour stationnement sur les places réservées aux handicapés qui donne lieu à « faux et usage de faux », une prise de poste dans une situation hostile, un désaccord avec la direction où cette dernière change sa décision au dernier moment et un responsable qui s'interroge sur sa façon de diriger. Erreurs de décision ? Erreurs d'interprétation des comportements ? Événements fortuits ? Décision stratégique ? L'ensemble de ces récits constituent une sorte de « catalogue de situations à risques » où s'est produit un écart par rapport à une norme.

1.2. La population concernée

L'existence à Nancy (France) de plusieurs cycles de formation professionnelle au sein du Pôle Lorrain de Gestion constitue le fondement du process : ces cycles amènent chaque année de nouveaux responsables disposant d'une expérience professionnelle hétérogène. Cette population est composée de professionnels, publics ou privés, cadres ou prétendant le devenir dont quelques uns viennent du monde entier. Elle se renouvelle annuellement. Elle présente une caractéristique très particulière au niveau de la motivation : chacun de ses membres aspire à des responsabilités plus élevées que celles qu'il occupe actuellement. Répartis suivant leur motivation, les membres de cette population se situent sur une sorte de continuum : à l'un des extrêmes du continuum figurent des responsables qui ont l'ambition de s'insérer à un niveau plus élevé du système hiérarchique. Pour satisfaire cette ambition, ils remettent en cause leur situation. Ils reprennent des

études interrompues précocement, etc. Leur attitude par rapport à la commande de récits de vie est semblable à celle qu'ils développent vis-à-vis de leur projet : très positive. A l'autre extrême du continuum, figurent de jeunes chômeurs ou des cadres en réinsertion. Ils acceptent avec passion la commande, mais ils sont demandeurs de points de repères, de normes, de feed-back. Leur apport est qualitativement considérable. Enfin, ceux qui ne sont pas pris en charge par un organisme tiers au niveau du financement et qui ont une démarche personnelle (autofinancement de leur projet), investissent fortement la commande et témoignent de multiples choix de vie et de multiples alternances « succès - échec »...

1.3. Le contenu des récits

le contenu des récits confère au scripteur le statut d'un « décideur dans un cockpit » (Orasanu, 1993). Quels sont ses indicateurs de tableau de bord ? Quels sont ses systèmes d'information ? Ses coups de volant ? Ses accélérations ? Ses coups de frein ? Ses changements de direction ? Comment voit-il sa proximité immédiate ? La « route » et les « accotements » ? Comment se fonde son action ? Comment détermine-t-il l'urgence ? Comment identifie-t-il l'endroit où il se trouve ? Comment anticipe-t-il l'existence d'autres données ? Etc. Mais l'essentiel va porter sur les erreurs de pilotage. Ensuite, au niveau du récit, la recherche lui confère le statut d'un rapport d'action. Ce rapport est plus ou moins généreux : quelques uns sont très stricts et s'en tiennent aux faits et encore, il arrive que ces derniers soient codés par un langage dénué de sentiments. Mais la majorité traite les actions et les interactions entre l'acteur et la situation avec une abondance d'adjectifs qualificatifs et d'émotions. Ils sont généreux en détail sur les choix et la nature de l'action et de ses hésitations. Dans les récits les plus complets, figurent en plus des descriptions concernant les apprentissages que l'expérience a imprimés en eux, que ce soit en savoir faire face ou en savoir éviter. De facto, le récit qui cumule ces critères confère à l'action le statut d'un produit issu d'un processus complexe de décision. Que l'action puisse être le produit de ce processus, sous-tend qu'il faut chercher s'il existe en amont, au niveau intra crânien, un schéma de pensée implicite qui a soutenu les choix en question ? Ce processus n'a pas besoin d'être écrit consciemment dans le récit pour qu'un chercheur averti en constate les mouvements. Il s'agit en général d'un processus mixte, composé d'ignorances d'expériences de croyances et d'analyses, réalisé dans un temps limité, la plupart sous pression et dans l'urgence, c'est-à-dire à partir de ressources cognitives faiblement mobilisables (Bourion, 2002, p. 339). Il s'agit aussi parfois d'un processus réflexe. En analysant le contenu du récit, on a formulé a posteriori le plus clairement possible l'enchevêtrement qui a déclenché l'action. On traitera alors cet enchevêtrement comme une sorte de

« stratégie » dont on cherche à vérifier la validité : si l'enchevêtrement aboutit régulièrement à une contre performance, il est alors possible de réfuter la légitimité de cette action, et aussi de réfuter la « croyance - hypothèse » qui est à sa base en se fondant sur le principe de falsification: $Y = f(X)$ ex ante reste vrai tant qu'on ne constate pas ex post que $Y_i \neq f(X_i)$. Si le scripteur qui escompte provoquer $y_i > 0$ en adoptant la conduite x_i , obtient un effet $y'_j < 0$, la loi doit être considérée comme une croyance qu'il importe de remettre en cause.

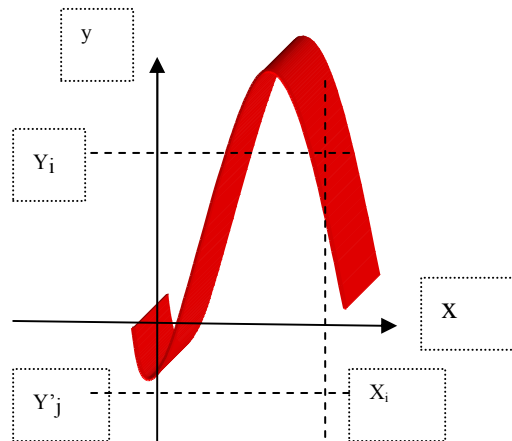


Tableau 01: les enchevêtrements seraient de mauvais risques

D'après Popper, une telle façon de procéder fait avancer les choses, puisque, établir (avec certitude) ce qui est faux, ce qu'il ne faut pas faire ; évitement (Laborit, 1976) est aussi important qu'établir ce qui est vrai et que l'on peut faire. La démarche peut donc être présentée ainsi :

1. Le point de départ est constitué par un récit professionnel de management où une décision enchevêtrée provoque une cascade de mauvais résultats.
2. La démarche consiste à identifier la croyance implicite qui a sous-tendu l'enchevêtrement.
3. Et à classer cette croyance comme étant à risque, dans la mesure où les résultats obtenus décrits au sein du récit la remettent en cause.
4. L'établissement d'une nouvelle prise en compte, à savoir qu'il vaut mieux éviter ce type d'enchevêtrement dans la configuration en question, peut contribuer à constituer un ensemble de connaissances réunies en un savoir actionnable : « Mieux déterminer ce qu'il ne faut éviter de faire ».

Au niveau de la fréquence, on objectera que le processus d'obtention des récits et particulièrement la façon dont la demande est formulée, confère au récit un statut d'exception et à la liasse celui d'un rapport « sur tout ce qui ne va pas ». Nous répondrons que, certes, la remarque est pertinente, mais que ce n'est pas quand tout va bien que l'on peut réaliser un apprentissage majeur, c'est au contraire dans ces

situations « piégées » qu'il importe d'étudier en priorité le parcours de ces tronçons à risques...

2. LE MODELE

Au niveau des outils, la démarche propose la modélisation des récits reposant sur trois concepts... le champ de l'action (le monde), le statut de l'acteur (la cité) et la logique de l'action. La détermination de ces données suppose la lecture attentive de chaque récit à la recherche de l'information : (1993 à 1996 ; A.A.D ; 2002) « *l'ingénieur musulman, placé sous les ordres d'une femme, refuse de lui obéir et sera licencié* » indique que le champ de l'action est professionnel, que le statut de l'acteur qui influence l'action est religieux et que la logique de l'action est celle de l'affrontement. La phrase du récit (EADB, 2002) : « *Il obtient ce poste grâce à son ami d'enfance qui veut quitter ses parents et lui propose de le remplacer à la direction du grand hôtel familial. La mère, qui est alcoolique et qui ne supporte pas le départ de son fils, fera tout ce qui est en son pouvoir pour que le propriétaire, son mari le fasse partir* » indique que le champ de l'action est professionnel, que le statut de l'acteur qui influence l'action est « malade » (statut médical) et que la logique de l'action est celle de l'hostilité.

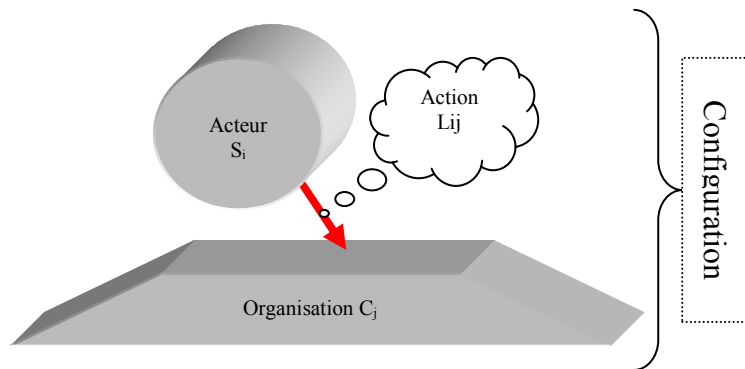


Tableau 02 : l'acteur est repéré par son statut, l'organisation par ses champs et l'action par sa logique.

2.1. Les champs de l'action

Les « *champs de l'action* » sont à *l'économie de la petitesse* ce que « *les mondes* » sont à *l'économie de la grandeur*. Ces centaines de récits constituent des données qualitatives peu maniables. Boltanski et Thévenot éliminent ex ante de tels textes et le disent explicitement : « *De même, nous avons écarté des textes où se trouvaient étroitement mêlés plusieurs grandeurs (p. 94)* ». Or, ces textes peu maniables sont précisément ceux qui peuvent nous conduire à la réalité : *l'économie de la petitesse*, celle qui explique comment les décisions se prennent effectivement et s'auto-

justifient après. Effectivement, pour clarifier ces données, il faut être un peu « *chercheur stratège* » (Savall, Zardet, 2004) ou « *chercheur bricoleur* » (Girin, 2000) et mettre au point une modélisation applicable à n'importe quel récit, indépendamment de son objet et de son contenu et sans avoir à sélectionner ces derniers pour qu'ils rentrent dans le cadre. Pour construire ce modèle, il semble donc qu'il soit utile de rechercher quelles données sont présentes dans tous les récits étudiés, sans exception. Or, chaque récit décrit une configuration (Bourion ; colloque de l'Academic of Management et de l'ISEOR ; Lyon, (France) ; 2004). La configuration en tant que cadre général de l'action du récit, peut être divisée en multiples champs d'action, par exemple, les champs ethnique, religieux, celui de la citoyenneté, le champ professionnel qui est celui qui nous concerne, le champ de la famille, celui du couple, celui de l'ego, etc. Les champs seront représentés conventionnellement par un rectangle vertical à l'angle droit relevé et leurs numéros sont désignés en chiffres romains. Leur division n'est pas fixe et la recherche peut redéfinir la structuration des champs en fonction du sujet du récit analysé. Le champ 0 est le champ du territoire avec ses logiques de lieux, avec ses états européen, africain ou asiatique. Le champ I est le champ de l'ego, de l'individu. Le champ II est le champ du couple avec ses logiques affectives, amour, amitiés, etc. Le champ III concerne la famille avec ses logiques de clan et de protection. Le champ IV est le champ professionnel avec tous les états possibles concernant les professions des cadres. Le champ V est le champ de la citoyenneté et du civisme ; le champ VI celui de la religion et le champ VII, celui de l'ethnie. La nomination des champs n'est pas le produit d'un choix. Leur repérage s'est fait petit à petit, par l'analyse des textes, jusqu'à ce qu'on sature les données. Mais les textes de Boltanski et Thévenot amènent à des champs différents : le monde de l'inspiration ; le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel... Les préoccupations d'Aristote, Saint-Augustin et de Machiavel ne sont guère semblables avec celles de l'ingénieur musulman dans une banque italienne qui tombe amoureux de la fille de sa DRH ou celles du dirigeant de grand hôtel dans une station thermale qui a des problèmes avec la femme de son propriétaire à propos d'alcool...

2.2. Les statuts d'acteur

Les statuts de l'acteur sont à *l'économie de la petitesse*, ce que sont les Cités de Boltanski et Thévenot à *l'économie de la grandeur* : des normes qui permettent de se décider, d'agir. Tous sont des construits mentaux des acteurs, mais alors que Boltanski et Thévenot ont « rencontré » dans les textes analysés, la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique et la cité industrielle, dans nos récits, nous n'avons rencontré que des actions qui se réfèrent aux statuts des acteurs :

celui acquis par le fait de naître dans un territoire S_0 , celui qu'ils ont acquis en tant que personne S_1 , celui qu'ils ont acquis au sein du couple S_2 , de la famille S_3 du travail S_4 , le statut civique S_5 , le plus proche de la typologie des cités, mais aussi le plus rare dans les récits, le statut religieux S_6 et le statut ethnique S_7 . Les récits montrent que les acteurs de la configuration décrite actionnent non seulement leurs statuts professionnels au travail, mais toutes sortes d'autres statuts qui deviennent des composantes à part entière de leur statut d'acteur, formant un ensemble actionnable. D'où la proposition de nommer cet ensemble, le « **statut pluriel** » de l'acteur. A titre d'exemple, la façon de penser et de décider d'un homme peut être mis en relation avec les statuts suivants : « Allemand », « catholique », « directeur », « père de famille », « époux », « sportif » et « écrivain ». Dans le champ du territoire, le statut de « natif » est un gros avantage. L'accord est beaucoup plus difficile à obtenir si l'acteur qui le souhaite n'est pas un natif. Dans le champ du couple et de l'amitié, il s'agit de construire un solide réseau ; dans le champ familial, le statut de père de famille indique toute une logique du respect et de l'imitation, particulièrement forte dans le sud de l'Europe. Le statut de citoyen amenant à penser en logique de « bien commun » est très semblable à la cité civique. Le statut religieux devient un statut « envahissant », car sa particularité est d'amener l'acteur à penser que ce statut lui donne une supériorité sur les autres. Enfin, dans la représentation graphique, les statuts sont représentés en volume, alors que les champs sont « à plat ». Chaque statut est représenté par une « boîte cylindrique » et l'ensemble est réuni à l'intérieur d'un volume rectangulaire horizontal qui figure le **statut pluriel de l'acteur** et ses composantes internes. Les flèches représentent les actions. Il y a enchevêtrement quand les statuts prétendent gérer un autre champ que le leur.

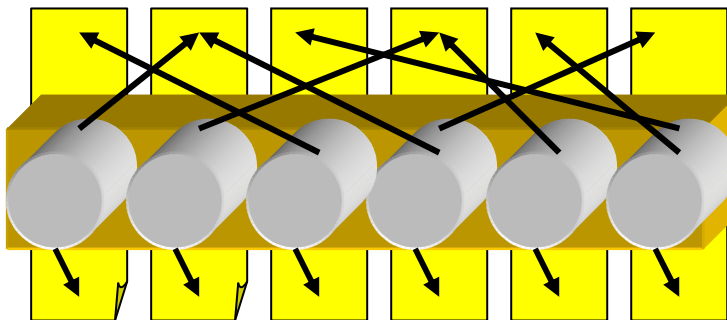


Tableau 02 : l'enchevêtrement des statuts intervenant dans une décision située dans un autre champ que le leur

2.3. Les logiques d'action

Chacun des statuts de l'acteur constitue des valeurs qui le poussent à agir suivant une certaine logique dans un certain champ : s'il est croyant, ses croyances vont le pousser à agir suivant une logique religieuse, s'il se sent citoyen, ce statut va le

pousser à agir suivant des principes civiques, s'il est père de famille, il va agir pour protéger ses enfants, l'accomplissement de ses devoirs en tant que citoyen, la bonne conduite en tant que catholique, la recherche de l'efficacité et de la performance en tant que directeur, celle de l'échange d'affection en tant qu'époux, etc. Mais les logiques de tous les champs prétendent à l'universalité au point que les conflits intracrâniens du type « right – right » (Badaracco, 1997) deviennent des conflits structurants. Le conflit « études - loisirs » est le plus précoce de ces conflits structurants : voici ce qu'écrivait un étudiant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun : « *Si j'avais réussi sur le plan professionnel, ce n'était pas le cas sur le plan personnel. Je n'existais plus en dehors de mes études, je ne vivais pas avec mes études mais pour elles. J'avais tout détruit et il fallait que je me reconstruise une nouvelle existence où les études occuperaient une place importante certes, mais pas toute la place* » (1999, DABB, 2004). Les logiques de lieux, issues du champ du territoire, envahissent souvent le champ de la sélection. Les logiques de l'ego ont été et sont encore largement étudiées en recherche notamment avec les différents travaux de Kets de Vries (1985 ; 1995). Les logiques de couple, fondement de la gestion de la station service ou du petit restaurant français, au même titre que les logiques familiales, légitimes au sein des PME, se sont répandues dans les grandes organisations ; en voici un exemple : (A15, JAFBFC, 2000) ; « *Le directeur mit un point d'honneur à achever sa victime. Il lui donnait des tâches avec des délais impossibles à respecter. Valérie se retrouva vite sous anti-dépresseurs ... Valérie consulta le DRH (...) Dépitée, elle se tourna vers le médecin du travail, mais celui-ci était en train d'essayer de faire rentrer sa fille dans l'entreprise par piston et il ne leva pas son petit doigt pour Valérie* ». Que le père de famille protège sa fille, c'est légitime et c'est bien la moindre des choses. Mais, quand, bon père de famille et médecin du travail par ailleurs, le père ne porte pas assistance à une salariée qui le lui demande pour ne pas nuire à la demande d'emploi en instance de sa fille, il passe en *économie de la petitesse*. Il gère son champ professionnel C_{IV} à partir de son statut de père de famille S₃. Les logiques citoyennes restent fort discrètes, malgré littérature patronale sur l'entreprise citoyenne et les logiques religieuses ont défrayé la chronique française au cours de l'année 2003, avec la loi sur l'interdiction des signes religieux ostentatoires à l'école publique. Parfois, comme le montre le tableau 3, ce sont plusieurs champs qui interviennent simultanément dans le choix professionnel

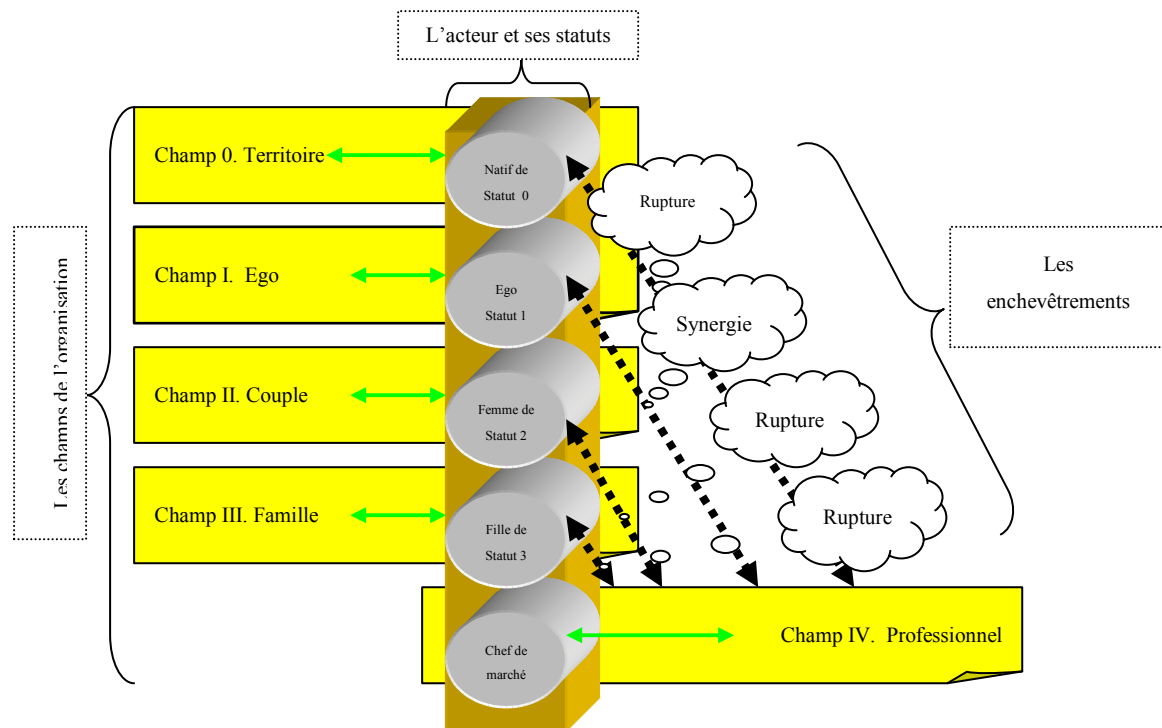


Tableau 03 : récit (AADB, 2004) : les cinq statuts de l'acteur pluriel qui interviennent dans son choix professionnel. Les flèches continues représentent les actions légitimes de pilotage ; les flèches pointillées représentent les interactions. Le tableau 3 illustre le récit (AADB, 2004) où les champs 0, I, II, III interviennent dans le champ professionnel IV : champ C_0 de l'ego : « *Travailler à son bonheur n'est pas simple et demande de se connaître, d'être capable de savoir quelles sont ses propres conditions au bonheur (...) Ma passion (...) le fitness, cette discipline qui me permet de me dépenser, de m'exprimer* ». Champ du territoire C_1 et du couple C_{II} : « *Un emploi m'attendait dans le Sud où je devais rejoindre mon ami parti avec un peu d'avance pour débiter son nouvel emploi ... Mon ami qui ne s'est même pas rendu compte que vivre dans le Sud était le plus gros des sacrifices que je pouvais faire* ». Champs de la famille C_{III} : « *Rien en moi ne me dictait de tenter cette expérience loin de ma famille, de mes amis* ». Le scripteur provoque une rupture dans le champ du territoire (changement de région), dans le champ du couple (rupture de la relation), dans le champ de la famille (rupture de proximité) pour saisir une opportunité professionnelle C_{IV} en synergie avec le champ de l'ego C_1 : « *Le 12 octobre je reçois un message sur mon répondeur : « Bonjour, je me présente chef de Marché Fitness Décathlon...je suis intéressée par votre CV... pouvez-vous me rappeler ? ».* (...) « *Je prends mon téléphone et compose le numéro, un poste que j'envie plus que tout* ».

3. LES RESULTATS

Au sein de la banque de récits, nous avons sélectionné ceux qui concernaient des petites structures, principalement des PME : une trentaine d'entre eux ont suffi à saturer les données. Puis chaque récit a été repéré par les deux variables discrètes : le champ_i et le statut_j. A chaque intersection s'établit une logique_{ij} de l'action. $\text{logique}_{ij} = (\text{Champ}_i \cap \text{Statut}_j)$. Sur ces deux dimensions utilisées pour chaque récit analysé, chaque variable prend un état discontinu propre au récit désigné. La collecte fait alors apparaître sur le même graphique, de nombreux résultats.

	Statut du territoire 0	Statut de l'ego 1	Statut dans le couple 2	Statut familial 3	Statut professionnel 4	Statut civique 5	Statut religieux 6
Champ professionnel IV	L (IV, 0) 20. La petitesse des logiques de lieux 0 dans le champ de la sélection	L (IV, 1) 21. La petitesse des logiques de zèle 1 dans le champ de la performance	L (IV, 2) 22. La petitesse des logiques de liens 2 dans le champ de l'évaluation	L (IV, 3) 23. La petitesse des logiques filiales 3 dans le champ du management	L (IV, 4) 24. La petitesse des logiques de rémunérations 4 dans le champ professionnel IV	L (IV, 5) 25. La grandeur des logiques civiques 5 dans le champ du contrôle	L (IV, 6) 26. La petitesse des logiques religieuses 6 dans le champ professionnel IV

Tableau 04 : les incursions des différentes logiques au sein du champ professionnel

C_{IV}

Chaque logique décrit une configuration singulière et constitue un point singulier au sein d'un système d'axes. Avec un nombre suffisant de résultats, se détache graphiquement du « background », figure de fond, une « gestalt » (Kölher, 1919 ; Korzybski, 1953) susceptible d'être interprétée dans les situations concernées. Gestalt dont on peut donner un aperçu décrit par le tableau 04 qui représente les incursions de diverses logiques « relationnelles » au sein du champ professionnel C_{IV} pour influencer sur la décision. Ces « incursions » vont être développées dans les paragraphes qui suivent, mais auparavant, notons que ce qui est nouveau dans cette approche est que la pression incriminée est traitée comme un « *incident de frontière* » et non comme une « pathologie ». Il n'y a pas de jugement de valeurs des actions : la conflictualité entre champs est établie sans remettre en cause la légitimité de chaque logique. En tant que telle, la logique est respectable : l'être religieux est légitime à prier mais il ne l'est pas à faire pression pour imposer sa prière ou ses symboles sur son lieu de son travail. Le natif est légitime dans l'amour de son pays, mais cela ne l'autorise pas à faire pression pour imposer une préférence locale et familiale à l'embauche. Quant au patron de PME, il est légitime dans l'amour qu'il porte à sa secrétaire, mais l'est-il encore aux yeux de ses salariés quand il la fait bénéficier d'un salaire 60 % supérieur à qualification et ancienneté égales, d'une prime de fin d'année doublée, de la priorité pour choisir ses dates de congés et de conditions et

d'un rythme de travail d'une souplesse exceptionnelle ? La source du dysfonctionnement, car il y a bien dysfonctionnement du processus de décision, n'est pas un problème intrinsèque de légitimité : c'est l'inadéquation entre la logique et le terrain professionnel qui est en cause : légitime « dans l'absolu », la logique ne l'est plus « localement », au sein du champ professionnel où elle établit une économie de la « petitesse ». C'est cette capacité à séparer les champs et à remettre en cause la légitimité de la logique qui est très difficile et parfois douloureuse à admettre...

3.0. Des logiques de lieux dans la gestion de la sélection : L(IV,0)

La pratique qui fait l'objet de la discussion est la suivante : « *Le responsable se croit justifié à recruter en fonction de sa proximité ou de l'appartenance à un lieu d'origine du candidat* ». Comme l'exprime le récit qui se déroule Amérique du sud (MABB, 2004) : « *De part ma nationalité européenne, il me donna automatiquement sa confiance, ce qui n'a pas véritablement de fondement en soi* ». La logique de lieu dans le champ de la sélection est illustrée par un entretien qui décrit la conduite d'un directeur de PME qui embauche de préférence les jeunes de son quartier.

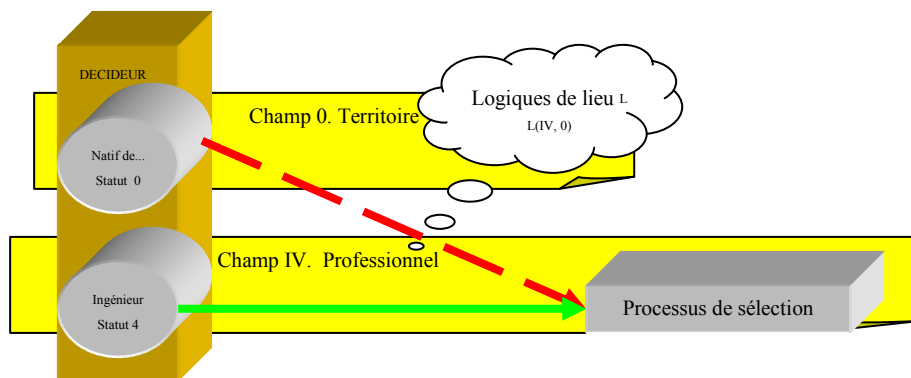


Tableau 05 : incursion de la « logique de lieu 0 » dans le champ professionnel IV

Dans un autre entretien non transcrit à la demande de l'interviewé, un ingénieur dans un petit cabinet d'organisation, travaillant pour une agence bancaire de taille moyenne, fait mention de la découverte d'un « nid » : ayant reporté sur une carte de la ville, les domiciles des salariés de la société cliente, il constate une densité particulière dans un quartier ; il lui faudra quelques informations supplémentaires et le hasard pour qu'il fasse la relation avec le domicile de l'ancien DRH de la société cliente, domicile situé au centre de ce quartier, puis réussisse à établir que ce dernier avait embauché systématiquement les filles et les fils de ses commerçants habituels. Ainsi, une logique de compétence peut être subordonnée à une logique de lieu dans la prise de décision. Ces deux logiques pouvant être complémentaires ou exclusives. Si elles sont exclusives, il y a altération du processus de décision. Pour le savoir, il faudrait vérifier l'hypothèse ainsi formulée : « *Toute jeune recrue habitant le quartier du DRH s'avère être plus efficace que celles qui n'y habitent pas* ». Cette

altération d'un processus de décision peut modifier profondément les niveaux de performances, puisqu'il s'agit ni plus ni moins que d'attacher la qualité des candidats à leur appartenance géographique... Encore ne s'agit-il pas de logique d'exclusion. Ces dernières apparaissent systématiquement dès qu'on est en situation de pénurie ou d'excellence. Les massifs montagneux français, plus isolés, développeraient plus facilement ces économies de la petitesse. Le récit 2003, JAGB, 2004 : « *Il n'est pas facile de s'intégrer pour les moniteurs de tennis car ils ne sont pas considérés comme des gens de la « montagne » comme la grande partie du reste de l'équipe des centres alpins* » décrit les difficultés dans l'industrie du tourisme dans les Alpes. Un autre entretien non transcrit à la demande de l'entretenu, fait mention des procédures d'intégration des jeunes arrivants au sein de la profession médicale dans le massif vosgien : la justification serait accordée suivant une certaine hiérarchie : la femme célibataire non native qui veut s'installer rencontrera plus de difficultés que le médecin homme célibataire ; la femme médecin mariée sera mieux acceptée que celle célibataire, mais moins que la femme médecin, mère de plusieurs enfants. En Guadeloupe, en Martinique comme au Mexique, un nouvel arrivant se heurterait d'abord à l'hostilité, s'il vient travailler. On utiliserait des processus de présentation individuelle où sont rappelés la relation filiale existante avec un natif, pour faciliter l'installation du nouvel arrivant. (MABB, 2004): « *La culture mexicaine qui me valut une difficile intégration au sein de l'entreprise, socialement parlant auprès du personnel administratif essentiellement composé de femmes, puis cette fois au sein de l'équipe de distribution qui n'acceptait pas l'intrusion d'une stagiaire dans l'organe décisionnel du département de logistique* ». Le récit (M22, 1999, BARC, 2000) décrit aussi ce phénomène de logique de lieu, tel qu'il s'observe au quotidien outre mer : « *Arrivée à l'agence, tant bien que mal, après une nuit mouvementée dans un hôtel populaire et un trajet en taxi mémorable, me voici face à une charmante secrétaire qui me certifie qu'aucun stagiaire n'est attendu pour l'été, que je me suis trompée d'agence mais que si je le souhaite, je peux attendre le patron qui ne devrait pas tarder (...) au bout de deux heures (...) Je sympathise avec celui qui sera mon guide et qui m'explique : ne jamais faire confiance à Betty qui, soit oublie, soit cherche à s'amuser, surtout si on peut se payer la tête d'une Occidentale, c'est plus drôle !* ». Dans ce récit, la nouvelle arrivée en Afrique a un double statut : d'une part, c'est la nouvelle stagiaire, d'autre part, c'est un intrus, ce qui lui vaut d'entrée l'hostilité marquée de la native : « *Pendant les deux jours qui suivirent et avant que le hasard fasse que je devienne amie avec une collègue, je recevais des coups de fil anonymes, on me donnait des faux documents, des fausses informations, jusqu'à ce que la collègue leur explique que la blanche n'était que stagiaire et n'était pas venue*

voler le travail »... Champs de la configuration = (Ethnique ; professionnel) ; Statut de la secrétaire = (Natif, secrétaire) ; Statut du scripteur = (Intrus, stagiaire) ; Logique de la secrétaire = (logique d'hostilité) ; Logique de la stagiaire = (logique d'intégration)

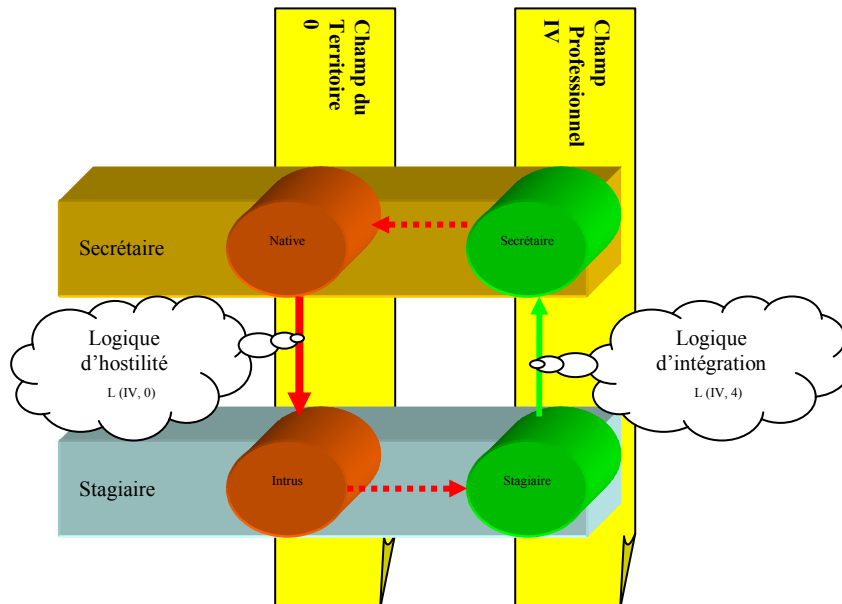


Tableau 06 : interaction entre un « natif » et un « étranger »

3.1. Les logiques de zèle dans la gestion de la performance : L(IV,1)

La pratique qui fait l'objet de la discussion est la suivante : « *Le responsable se croit justifié à traiter ses salariés en ressources uniquement* ». Les normes des « N+1 » peuvent être classées sur un continuum, où, à une des extrémités, le « N+1 » fait comme s'il existait une seule logique justifiée, celle du travail qui aurait préséance sur toutes les autres et qui devrait s'appliquer en priorité dans tous les champs. Si une logique de méfiance a priori se rajoute, on obtient une logique de guerre et une ambiance de travail médiocre qui ne subsiste en France, qu'ici ou là, sauf dans le secteur de la moyenne distribution indépendante où elle semble constituer encore la norme. Quand un « N+1 » choisit cette stratégie, il est désigné par les scripteurs sous le sobriquet de « tueur ». « *Le directeur était comme un rocher au milieu de la route et il fallait mieux le contourner, surtout que sa réputation au sein de la société était celle d'un « tueur* ». (A15 ; JAFBFC, 2000). « *Aujourd'hui, le tyran règne par la terreur, vit dans l'opulence, s'appropriant toutes les ressources et les richesses produites par ses « serfs » et ses « cadres » serviles et soumis* » (MAKB, 2004). « *le Chef des Ventes, Mr Roger, mais que nous appelions, lorsque nous étions entre commerciaux, Roy le COW-BOY, car il était ce que l'on appelle dans le milieu commercial, un « tueur »* » (SP3, LBTC, 2004). « *On a tendance à négliger les rapports humains, on pense beaucoup trop aux résultats, un salarié qui*

effectue un travail plus que correct est perçu tout à fait normal puisqu'il « est embauché pour cela », par contre un salarié qui éprouve des difficultés risque d'être vivement critiqué par sa hiérarchie sans pour que autant on prenne le temps de savoir ce qui ne va pas chez cet être humain ». (KALB, 2004). Cette norme est justifiée par la logique du sacrifice, du don de soi.

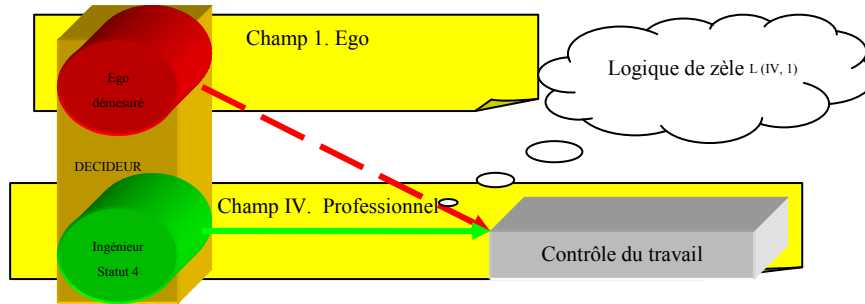


Tableau 07: incursion du statut de l'ego 1 dans le champ professionnel IV

Les scripteurs témoignent avoir été avertis à l'embauche : « *Quand on entre chez X, on entre en religion...* ». Un scripteur décrit longuement les gros ennuis qui s'abattent sur lui, après qu'il se soit marié et écrit s'être demandé s'il ne devait pas choisir entre sa société et sa femme, au profit de ... sa société (sic). Il explique ainsi son attitude : « *J'avais abandonné un peu de ma personnalité, de mes valeurs, pour finalement m'identifier à celles de mon entreprise : la gagne, la promotion, etc. (...) J'étais en quelque sorte "l'incarnation physique" des valeurs de mon entreprise* » (C.A.I.B.J., 2002). « *Que pesait le fait d'être la dix septième PME la plus performante de la région et la seule entreprise de notre secteur d'activité dans ce classement, devant la nécessité de prendre le pouvoir ! Mes efforts incessants pour maintenir la cohésion de l'entreprise, avant et pendant le changement de direction, non seulement n'étaient pas reconnus, mais qui plus est, ont été instrumentalisés pour me nuire ! Ma loyauté, apportée sur un plateau à mon futur « tortionnaire » n'était pour lui qu'un... aveu de faiblesse ! (...) Il lui fallait détruire, broyer, effacer tous les mérites passés, faire exploser l'aura paternaliste de son devancier, pour mieux nous assujettir. Infliger à tous sa domination sans partage. Trancher toutes les têtes qui se levaient. Se soumettre ou...mourir !* » (MAKB, 2004)

3.2. Les logiques de lien dans la gestion de l'évaluation : L(IV,2)

La pratique qui fait l'objet de la discussion est la suivante : « *Le responsable se croit justifié à favoriser un salarié pour lequel il éprouve des sentiments en dépit d'un travail notoirement insuffisant* ». C'est plus généralement, au sein de récits écrits par des femmes que la notion d'égalité de traitement semble jouer un rôle déterminant. Les femmes supporteraient plus mal le favoritisme et l'injustice. Elles

démissionneraient à la première opportunité. Quelques-unes racontent dans le détail, le mal qu'elles se donnent et les sacrifices qu'elles font pour acquérir le respect du « patron », respect et confiance qu'elles semblent avoir, jusqu'au moment où un conflit « right - right » (Badaracco, 1997) oblige le patron en question, à choisir entre elle et la personne qui fait l'objet de favoritisme. L'objet des conflits peut sembler mineur au lecteur du récit ; il concerne une place de parking ; une date de congés ou une prime, mais c'est une relation de préférence entre deux personnes qui se joue. Celles à qui la logique professionnelle est favorable se verront débouter en faveur de celles à qui la logique intime est favorable. Le choix du responsable ne se fait pas dans le champ professionnel, mais dans celui de l'intimité : (1989, VALBBC, 2004) « *Quelques semaines plus tard M... met son dévolu sur une femme d'environ 35 ans, nouvelle recrue du service qui n'a pas mis longtemps à comprendre quel intérêt elle pouvait tirer de la situation. La carrière de cette personne pris effectivement un nouvel essor puisqu'elle passa du collège maîtrise au collège cadre en un peu plus de 3 ans* ».

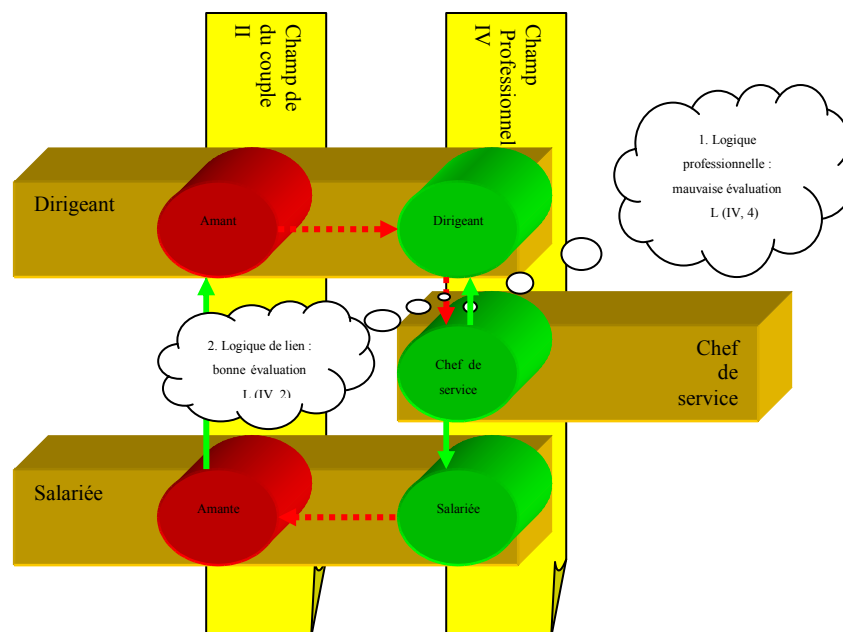


Tableau 08 : l'interaction entre la logique de couple 2 et le champ professionnel IV
C'est l'occurrence d'un fait symbolique qui constitue un point de non-retour : à ce moment, l'acteur défavorisé prend la décision de démissionner et c'est irrévocable : « *Il s'agissait d'un problème de reconnaissance (...) J'ai démissionné* ». (SAVB, 2003). On constate que le responsable est surpris, pratiquement abasourdi, quand le scripteur lui annonce la décision ; pour lui, c'est une catastrophe. Il tente alors de rattraper la situation, mais ce n'est plus possible. Il existe aussi des phénomènes de favoritisme qui s'installent sans qu'on sache exactement comment : « *J'ai en effet appris qu'il ne gagnait pas plus qu'Eric ; en revanche il travaillait comme un fou !*

La paresse d'Eric pouvait donc légitimement l'agacer (...) Car il faut dire qu'il avait tout pour être envié des autres employés. Il n'était pas prêt de perdre sa place, ce qui crispait tout le monde, hormis ... qui, selon les « commérages », disait ouvertement que les passe droits d'Eric lui étaient bien égal », (XARB, 2004). Cette pratique du favoritisme s'accompagne de la culture du secret qui a pour objectif de cacher l'absence de justification et des mécanismes de délation et de rumeurs : « Ainsi, l'acte de délation était profondément ancré dans la mentalité de l'entreprise ».

3.3. Les logiques filiales dans le pilotage du management : L(IV,3)

La pratique qui fait l'objet de la discussion est la suivante : *« Le responsable se croit justifié à favoriser un de ses salariés qui a un lien de parenté, malgré un travail très insuffisant »*. Nous allons explorer les incidences de l'introduction de cette logique dans le cadre de la gestion. Il faut toutefois faire une remarque préliminaire : la possession d'un statut de couple ou d'un statut parental au sein du lieu de travail (être le père de..., le fils de... ou le mari de..., ou la femme de...) est incontournable dans une PME. Cette possession n'implique pas automatiquement l'apparition d'une logique de lien et si elle implique une logique de lien, celle-ci n'est pas forcément négative : être « la femme de ... » ou « le fils de... » obligent l'acteur à travailler beaucoup plus pour être finalement moins reconnu. La logique de lien ne devient toxique que si le comportement de l'acteur détériore l'organisation ou ses résultats. De ce fait, la relation n'est pas automatiquement bijective. On peut être le parent d'un salarié ou être marié avec un autre salarié sans soumettre la logique professionnelle à la logique de ce lien. C'est toutefois difficile dans les PME familiales : (AAHB, 2004 ; Allemagne). *« Entreprise familiale d'une soixantaine d'employés, chaque poste clé, autrement dit chaque fonction de haut cadre, était occupée par un membre de la famille. Ainsi, le père dirigeait la société, la mère avait la charge du service administratif, le fils était responsable du département vente, la fille était quant à elle à la tête du laboratoire recherche et développement et de la production. Cette dernière était mon maître de stage »*. Donc, on appellera « *logique de lien* », la configuration uniquement quand elle est « *toxique* ». Dans le récit « LAMB, 2002 », le scripteur, est directeur du magasin ; il va pourtant être licencié sur prescription de son assistante, sans qu'il comprenne à quel type de logique, il doit cette décision. *« Février 1999, j'interviens en collectif sur des abus au niveau des pauses de travail de la part des membres de l'équipe. Mon assistante (...) est complètement concernée par ce phénomène car elle est au cœur des abus »*. Après avoir négocié sans résultat la fin des abus, il écrit un rapport sur son assistante. Mais voilà, l'assistante est la

filles de la DRH du groupe ; logique dont il n'a pas connaissance et (ou) dont il mésestime l'importance par rapport à la logique professionnelle. Le directeur du magasin pêche par excès de professionnalisme. Il sera accusé de harcèlement sexuel par son assistante et le dossier, monté par la mère de l'assistante, la DRH, sera présenté au DG. « *J'appelle mon PDG dans sa nouvelle société, qui part se renseigner. Il me dit qu'il ne comprend pas, que cela sent le coup monté. Il me dit de me défendre, de voir un avocat. J'apprends quelques bribes de mon dossier. Le jour de l'entretien, j'apprends qu'on m'accuse de harcèlement sexuel, de menaces vis-à-vis du personnel, de tenue négligée, de comportement anti-commercial* ». Le directeur général prononcera le licenciement demandé par la DRH, mais en contrepartie il accepte de verser au responsable de magasin des indemnités exceptionnelles : 90 % du temps de travail ; « *On accepte de me donner dix mois de salaire alors que je n'ai que onze mois d'ancienneté* ». Le DG découvrira trop tard la supercherie quand la DRH, aveuglée par son « succès » décide « de faire le ménage » et récidive. Mais elle fait une erreur qui est découverte : « *La DRH essaie de se débarrasser d'un de mes anciens collaborateurs en mentant. Mais là, son délire s'arrête car son mensonge est mis à jour et elle est licenciée de la société au bout de 35 ans de maison* ». Et malgré son ancienneté, la DRH ne bénéficiera ni de préavis, ni d'indemnité.

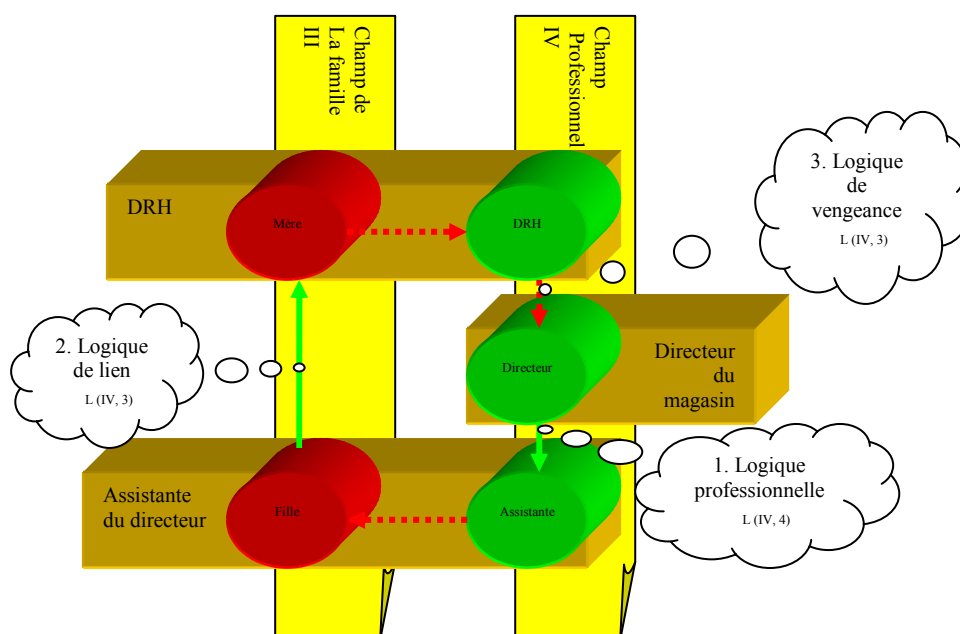


Tableau 09 : l'interaction entre le champ familial III et le champ professionnel IV
Même difficulté de statut pour ce jeune stagiaire de cette PME rattachée au Groupe Fives-Lille, leader européen dans son domaine, qui demeure « *le fils du patron...* » : « *Cette société a été créée en dix-neuf cent soixante et onze par mon père et deux autres collaborateurs. (...) Cette personne a donc tenté de me mettre à*

dos pas mal de collègues sur le simple fait que j'étais le fils d'un des responsables de la société (...) jalousie, vengeance personnelle, rancune contre mon père (...) j'étais accusé d'avoir fait quelque chose dont je n'étais pas l'auteur (...) Il était alors difficile pour moi après cet entretien de supporter le regard des autres, et bon nombre des personnes de ce service ne m'adressaient plus la parole. » (AABB, 2004). En définitive, si tout le monde possède effectivement un statut pluriel, cela ne devient un problème qu'à partir du moment où une des logiques de ce statut parvient à envahir un champ où elle est illégitime ou injustifiée.

3.4. Les logiques civiques dans la gestion du contrôle L(IV,5)

Elles sont rares dans les récits de vie. Voici toutefois un exemple. Un responsable est averti qu'un salarié en mission a reçu une amende pour avoir stationné sur une place réservée aux handicapés. Le salarié refuse de payer l'amende et utilise du papier à en-tête de la société pour faire une fausse attestation à la police, afin de faire lever la contravention ; son responsable ne cédera pas pour une question de principe civique.

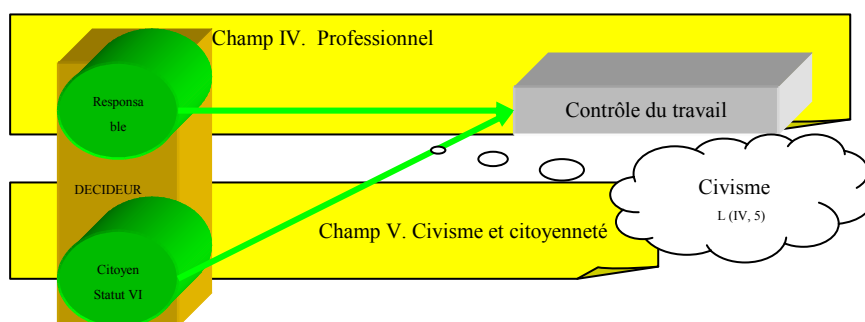


Tableau 10 : « incursion » de la logique citoyenne 5 dans le champ professionnel

3.5. Les logiques religieuses dans la gestion du champ professionnel : L(IV,6)

Les récits d'expériences professionnelles envahies par des logiques religieuses se multiplient. L'hypothèse examinée est « La logique religieuse 6 est-elle plus apte à gérer un autre champ que sa logique propre ? ». Dans le récit « 1993 à 1996, A.A.D, 2002 », un ingénieur musulman (Algérie), travaillant dans une banque italienne prend une décision professionnelle à partir de son statut religieux ; il en résulte deux conséquences : d'une part, il est licencié et d'autre part, cette décision provoque indirectement un décès. « Je fus licencié pour motif personnel avec comme indication "désaccord avec sa hiérarchie"... j'appris que mon ancienne compagne était tombée dans l'engrenage de la drogue et de la prostitution avant de se suicider. Elisabeth, ne pouvant supporter la perte de sa fille, sombra dans une dépression nerveuse, dont elle n'est aujourd'hui toujours pas sortie ». Dans le récit (RAMB, 2004) une conseillère d'éducation décrit un lycée professionnel de la banlieue nord de Paris dirigé suivant une logique religieuse. « Les surveillants sont musulmans, et leur travail consiste autant à surveiller les élèves qu'à contrôler la stricte application de

la charia. La directrice-adjointe, elle-même divorcée d'un musulman, avoue avoir déjà porté le voile. Le chef de l'établissement pratique la doctrine du « Zéro sanction », (R.A.N.B., 2004). Elle témoigne ensuite des désordres de toutes sortes générés par cette logique (manque de respect aux biens et aux personnes). « Raphaëlle, épuisée et déprimée, a consulté son médecin le 5 décembre 2003. Elle a eu droit à 15 jours d'arrêt de travail ». Les logiques religieuses ont prétention à l'universalité dans la gestion des champs de vie : dans le récit (M14, 1996 MOTFC, 2000), une jeune fille (Sicile ; Italie) se voit mise en demeure par les convictions religieuses intégristes de son père de choisir entre écrire une lettre de rupture à son compagnon ou se voir interdire d'aller en France pour suivre une classe préparatoire donnant accès à une belle carrière professionnelle.

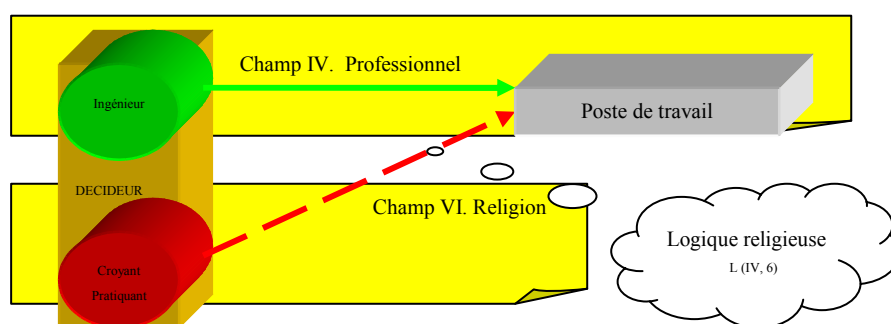


Tableau 11 : incursion des logiques 6 et 7 dans le champ professionnel IV

La jeune fille se soumet, mais témoigne, 4 ans plus tard, de l'état de désordres affectif et relationnel dans lesquels cette soumission l'a plongée. « *J'avais évité le face à face avec l'autorité paternelle mais encore aujourd'hui, le face-à-face avec moi-même ne me laisse aucun répit* ». Même type de souffrances dans les témoignages de jeunes chinoises ou marocaines venant faire leurs études en Europe.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les récits d'expériences qui ont été citées se sont déroulées en Allemagne, au Bénin, en France (Région des Alpes, Lille, Metz, Nancy, Paris, région des Vosges), en Guadeloupe, en Italie, au Maghreb, en Martinique et au Mexique². Dans ce contexte de mondialisation, ce travail de recherche met en évidence l'universalité de la vulnérabilité du champ professionnel : ce champ peut être comparé à celui d'une ressource que des prédateurs se disputent. En effet, ce champ C_{IV} , le seul qui soit producteur de richesse est porteur de ressources utilisables par les autres : il a fait séculièrement l'objet de toutes les convoitises. En France, l'histoire fait état d'une succession de stratégies d'établissement de dominances concernant ce champ

² Le choix du récit n'a pas été fait en fonction du lieu, mais en fonction du contenu.

privilegié qui confère l'accès aux ressources. Chaque fois qu'un autre champ s'est «servi » puis a perdu sa dominance, ce dernier a été remplacé par un autre aux termes d'une période de troubles divers. Au Moyen Age, c'est le champ du territoire C₀ qui est la clé de l'accès aux ressources agricoles et met en avant l'aristocratie propriétaire des moyens de production. Après la révolution, le capitalisme familial détrône la terre comme principal moyen d'accès aux ressources. Au cours des vingt dernières années du XX^{ème} siècle, l'Etat providence français a institué des prélèvements obligatoires cumulés augmentant encore actuellement et atteignant un des chiffres les plus élevés du monde : 75 % (50 en amont du salaire, 25 en aval) dans un pays qui n'a plus que 13,4 millions de créateurs de richesses pour financer 36 millions d'inactifs, 9,5 millions d'actifs publics et 8,5 millions de personnes (qui ne sont ni chômeurs, ni étudiants, ni retraités) qui vivent uniquement de transferts sociaux. Situation qui va s'aggraver après mai 2004 avec l'élargissement de l'Europe. Avec ses 10 nouveaux arrivants l'Europe repousse ses frontières jusqu'aux confins de l'Ukraine au sud, il touche Chypre et le Liban et au nord, il intègre l'Estonie et effleure la Finlande et les logiques de lieux vont se multiplier : le flux des PME françaises, notamment les équipementiers automobiles, gros consommateurs de main d'œuvre qui fuient vers l'Est de l'Europe pour s'installer dans des économies où les rigidités et les charges sont moindres qu'en France, va croiser celui des travailleurs nouvellement européens qui se ruent vers l'ouest pour échapper à des taux de chômage qui atteignent localement 100 % et bénéficier de la santé et de l'éducation gratuites. Ces nouvelles logiques de partage des ressources jouent dans le sens d'un enchevêtrement croissant de la décision.

BIBLIOGRAPHIE

AVENIER (M. J.), *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan, 2000.

ARGYRIS (C.), *Savoir pour agir*, Paris, InterÉditions, 1995 ; traduit de *Knowledge for Action, a Guide to Overcoming Barriers in Organizational Change*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1993

ATKOUF (O.), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1987.

BADARACCO (J.), *Defining moments: When managers must choose between right and right*, New – York, Harvard Business School Press, 1997.

BARTH (I.), *Réflexions sur la construction d'un objet de recherche en gestion ou l'invention du monde marchand*. Revue Sciences de gestion, n°35, p. 79 à 108. ISEOR. 2002.

BOLTANSKI (L.), THEVENOT (L.), *Justesse et justice dans le travail*, CEE; PUF, 1989.

- BOLTANSKI (L.), THEVENOT (L.), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Essais, Gallimard, 1991
- BOURION (C.), *La logique émotionnelle*, ESKA, 1999, *Le management sans pouvoir*, ESKA, 2000. *La logique de la capillarité : comment faire face au risque de se tromper ?* Market Management, Rev. internationale des Sciences Commerciales, n° 3, p. 9 à 19, 2000.
- Les abus de pouvoir*, ESKA, 2001. *le processus de décision*, 2002, *Surtout pas de vagues !* ESKA, 2003. *Le couplage de la méthode de l'observatoire et de celle des récits de vie. (Utilisation de récits biographiques professionnels hiérarchiques écrits, pour constituer une banque au sein du champ du « comportement organisationnel » en management de première ligne).* « Méthodes de recherches innovantes pour créer des connaissances opérationnalisables » Lyon, Conférence co-organisée par la Division « Méthodes de Recherche » de l'Academy of Management et par l'ISEOR Univ de Lyon ; 20 Mars 2004
- CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil. 1977.
- DESROCHE (H.), *D'une écriture autobiographique à une procédure d'autoformation.* Education permanente, n° 72 – 73 (1984) : 121 – 140.
- DAVID (A), HATCHUEL (A), LAUFER (R), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE.Vuibert, 2000.
- FILSER (M.), *Le marketing de la production d'expériences, statut théorique et implications managériales.* Décisions Marketing, 28, oct-déc, pp13-21. 2002.
- FREUD (S), *Totem et tabou*, (1912 – 1913), trad. M. Weber, Paris, Gallimard, 1993.
- HUBERMAN (A. M.), MILES (M., B.), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 1991.
- JOBERT (G.), *Les histoires de vie : entre la recherche et la formation.* Education permanente, n° 72 – 73, (1984) : 5 -14
- KETS de VRIES (M.), *The neurotic organisation*, 1984 ; traduit par *L'entreprise névrosée*, 1985, McGraw-Hill, 1985 ; *Leaders, fous et imposteurs*, ESKA, 1995.
- KÖLHER (W.), *Psychologie de la forme. Introduction à de nouveaux concept en psychologie*, 1919, trad. Fr. 1964, Gallimard . Coll. « Folio essais », 2000.
- KORZYBSKI (A.), *Le rôle du langage dans les processus perceptuels*, Lib. non aristotélienne ; traduit de l'américain, Paris, 1953.
- LABORIT (H.), *Eloge de la fuite*, Robert Laffont, 1976.
- LALIVE D'EPINAY (C.), *Récits de vie et projet de connaissance scientifique (ou que faire de la subjectivité ?).* Recherches sociologiques, 16, n°2 (1985) : 237 – 249.
- LEMOIGNE (J.L.), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, coll. Que sais-je ? PUF, 1995.
- LIVIAN (Y.-F.) ; HERREROS (G.), *L'apport des économies de la grandeur : Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?* Revue Française de Gestion, n° 101 ; nov – déc. 1994, p. 43 – 59.
- MAFFESOLI (M.), *Le temps des tribus*, La table ronde, 1988.
- MARTINET (A. C.), coord. *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, 1990.
- MARCH (J. G.), COHEN (M. D.), OLSEN (J. P.), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quartely, vol. 17, p. 1 - 25. 1972.

MOLES (A.), *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990.

MOREL (C.), *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002

ORASANU (J. M.), *Decision-making in the Cockpit*, in Wiener, Earl L., Kanki, Barbara G., et Helmreich, R. L., *Cockpit Resource Management*, San Diego, Academic Press, 1993.

POPPER (K.), *La logique de la découverte scientifique*, 1935, trad. Fr. 193, rééd. 1995, Payot

SAVALL (H), ZARDET (V), *Recherches en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique*, Economica, 2004.

SCHÖN D. A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think on Action*, New York, Basic Books, 1983.

SIMON (H. A.), MARCH (J. C.), 1964, 1969, 1971, 1974, *Les organisations*, 253 p. traduction de *Organizations*, 1958, par John Wiley and Sons, NY.