

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 59 (2001)

Heft: 4: Approches psychologiques et dynamique de l'organisation

Artikel: Investissement subjectif au travail et développement de la polyvalence dans les nouvelles organisations

Autor: Sardas, Jean-Claude

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141087>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 08.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

INVESTISSEMENT SUBJECTIF AU TRAVAIL ET DÉVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE DANS LES NOUVELLES ORGANISATIONS.

Jean-Claude SARDAS
*Centre de gestion scientifique
École des Mines de Paris, France
jean-claude.sardas@ensmp.fr*

Introduction

Dans l'étude des organisations, les courants dominants de la gestion et de la sociologie font une large place aujourd'hui aux dynamiques de savoir et de pouvoir, mais négligent souvent la question du moteur de l'investissement des acteurs dans ces dynamiques. En particulier, les notions de plaisir et de désir sont en général absentes des analyses, et ce même dans les travaux de psychosociologie consacrés à l'étude des motivations, plutôt vues en termes de besoins d'appartenance et de reconnaissance.

Or, à une époque où l'implication personnelle dans le travail est considérée comme une nécessité pour atteindre de hauts niveaux de performance et de créativité, il est nécessaire de mieux comprendre les ressorts de cette implication et ses interactions avec les autres dimensions du fonctionnement organisationnel. Ceci est particulièrement vrai pour les activités de R et D où l'on suppose, comme s'il allait de soi un fort investissement des individus dans leur travail.

Il importe donc de faire une place aux phénomènes de plaisir et d'investissement subjectif dans l'activité de travail, et ce notamment pour gérer certains changements organisationnels qui remettent en cause les contenus de travail et donc les identités professionnelles.

Dans cet article,

1. Nous donnerons quelques points de repère sur les modèles explicatifs de l'investissement subjectif dans les travaux psychanalytiques et dans certains travaux de psychologie et de sociologie du travail. Puis nous proposerons un cadre permettant de prendre en compte ces phénomènes en interaction avec les questions de savoir et de reconnaissance.

2. Nous analyserons ensuite le développement de la polyvalence en montrant l'importance des enjeux liés à l'investissement subjectif. Pour finir nous en tirerons certains enseignements sur la façon d'accompagner les évolutions en cours de ces métiers.

I - Modèles de l'investissement subjectif et cadre d'analyse

1. *L'approche psychanalytique*

Dans l'œuvre de Freud, le moteur des investissements psychiques est théorisé au travers du concept de pulsion : « une exigence de travail imposée à l'appareil psychique »¹, impulsée par le principe de plaisir et canalisée par le principe de réalité. Freud commence par distinguer les pulsions d'auto-conservation et les pulsions sexuelles, puis introduit (Freud 1920), la dualité entre pulsions de vie (dans lesquelles on retrouve les deux précédentes) et pulsions de mort.

Directement liée chez Freud à sa théorie des pulsions, on trouve la notion de *sublimation*² visant à rendre compte d'activités humaines apparemment sans rapport avec la sexualité, mais qui trouveraient néanmoins leur ressort dans la force de la pulsion sexuelle. Freud s'intéressait notamment à l'activité artistique et à l'investigation intellectuelle, et de façon plus générale à toute activité fortement valorisée sur un plan social.

Toujours chez Freud, on trouve la *pulsion d'emprise* (d'autres traductions possibles seraient la pulsion de maîtrise et l'instinct de domination). La pulsion d'emprise viserait à connaître le monde pour le maîtriser et plus précisément pour maîtriser le lien ou la perte du lien.

Directement intéressante pour notre propos, il est également question d'une « pulsion de savoir », qui serait directement dérivée de la pulsion d'emprise. Cette pulsion de savoir et l'élaboration des théories infantiles viserait à répondre à l'énigme de l'origine de la vie : d'où viennent les enfants ?

On retrouve donc mêlées au niveau du psychisme individuel les deux liaisons plaisir-savoir et plaisir-pouvoir, à travers la pulsion à apprendre qui procurera le plaisir de la réussite et la pulsion d'emprise dont la satisfaction représentera la maîtrise de la relation à autrui.

2. *L'approche de la psychopathologie du travail : la résonance symbolique entre situation de travail et structure psychique*

Au sein du courant de la psychopathologie du travail, les premiers travaux apparaissent en France à la fin des années cinquante ; ils se sont fortement développés dans les

années soixante-dix et quatre-vingt, autour notamment de l'œuvre de Christophe Dejours (1990) avec l'appellation « psychodynamique du travail ». De son côté, Yves Clot (2001) s'efforce de consolider et de renouveler une « clinique de l'activité ».

Dans l'approche de C. Dejours, les contraintes du travail particulièrement repérées comme susceptibles de mettre en cause la santé mentale relèvent de l'organisation du travail, décrite en termes de "division des tâches" et de "division des hommes" (division fonctionnelle et hiérarchique). La première posant la question de l'intérêt et de l'ennui au travail, la seconde concernant les relations interindividuelles dans les situations de travail. L'analyse de l'affrontement entre "organisation de la personnalité et organisation du travail" passe par une référence privilégiée à la clinique psychanalytique.

Ch. Dejours resitue l'émergence de la souffrance de chaque individu et des mécanismes de défense y afférent dans les étapes du développement de la personnalité. L'angoisse, la souffrance et les préoccupations fondamentales des parents produisant d'abord la souffrance de l'enfant qui très jeune reprend à son compte, sans pouvoir l'assumer, celle de ses parents, et ensuite un désir de savoir et de comprendre, une "épistémophilie" générée par l'énigme de ces problématiques parentales. L'enfant construira ainsi une série de théories explicatives qu'il éprouvera inconsciemment à travers le jeu tel que le théorise Winnicott (1947), qui permet une mise en intrigue avec un risque limité de souffrance.

Les situations de travail peuvent alors être interprétées comme un autre théâtre, plus contraignant que celui de l'enfance. Les partenaires du scénario ne sont plus les images parentales, mais d'autres travailleurs adultes, et l'objectif n'est plus le seul plaisir du jeu, mais l'action au sein d'un système organisé. Le passage du théâtre psychique au théâtre du travail requiert un changement d'objet (de la pulsion) et un changement de but (toujours de la pulsion), ce qui constitue justement les mécanismes de base de la sublimation selon Freud.

Le théâtre du travail et celui de l'enfance auront à la fois des analogies et des dissemblances, et c'est précisément cette ambiguïté, qui en permettant de rejouer un scénario proche (mais différent) du scénario initial de la souffrance, sollicitera l'imagination et la créativité. À cette ambiguïté féconde, Ch. Dejours donne le nom de *résonance symbolique*. Seule la « résonance symbolique » permet de faire bénéficier le travail de la puissance extraordinaire que confère la mobilisation des processus psychiques nés de l'inconscient".

On peut aussi se demander en quoi les organisations existantes du travail sont influencées par les réalités psychiques des individus. D'autres travaux dont notamment ceux de chercheurs de Harvard (J-F. Chanlat 1990, M. Kets de Vries 1985) se sont attachés à comprendre le leadership à l'aide de la théorie psychanalytique. Ils ont cherché

à dégager le rôle joué par l'imaginaire et l'inconscient dans les actions des dirigeants et les conséquences induites sur les organisations.

3. *Les approches sociologiques de la dynamique identitaire : la transaction entre identité pour soi et identité pour autrui*

La typologie identitaire de C. Dubar (1991) constitue un prolongement et une actualisation de la typologie de R. Sainsaulieu (1977), mais également un élargissement de l'espace global des reconnaissances identitaires puisque, à la sphère du travail, s'ajoute celle de la trajectoire sociale et celle de la carrière professionnelle. De plus, la face subjective de ces différents processus fait partie intégrante de la caractérisation de ses « logiques salariales ». Ceci repose (chez C. Dubar, 1991) sur une théorisation précise de la dualité de la notion d'identité sociale, qui distingue l'"identité pour autrui" (ou "identité virtuelle" chez Goffman (1963) et l'"identité pour soi" (ou "identité réelle" chez Goffman). Pour R.D. Laing (1961), les identités pour soi ne sont rien d'autre pour les individus que "l'histoire qu'ils se racontent sur ce qu'ils sont".

Ainsi, sur le plan des dynamiques identitaires, tout processus d'organisation peut être lu comme la rencontre, parfois problématique, entre une offre identitaire (le rôle proposé qui est une identité virtuelle) et une demande identitaire (identité pour soi visée par l'individu). Nous y reviendrons à propos des tentatives de développement de la polyvalence.

4. *Un cadre d'analyse articulant la dimension de l'investissement subjectif aux dynamiques de savoir et de pouvoir : la dynamique globale de l'acteur*

Nous venons d'examiner différentes approches psychologiques et sociologiques permettant de caractériser l'investissement subjectif au travail. Dans l'analyse des phénomènes organisationnels, cette dimension vient pour nous en complément par rapport aux dimensions stratégique et cognitive.

Nous supposerons ici connue l'approche classique de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg 1977) qui se focalise sur les phénomènes de pouvoir comme principe explicatif des comportements d'acteurs. De même, nous ne détaillerons pas les approches adoptant un point de vue cognitif, qu'il s'agisse des travaux de Piaget sur le développement des structures mentales, ou des travaux nombreux aujourd'hui portant spécifiquement sur les dynamiques de savoir au sein des organisations (cf. Nonaka 1994, Hatchuel et Weil 1995). Ces deux dimensions d'analyse restent essentielles pour analyser les systèmes d'action collective. Il nous semble néanmoins indispensable de raisonner également sur l'investissement subjectif au travail surtout si l'on veut procéder à une analyse fine des

logiques et comportements d'acteur. Nous parlons de « dynamique du plaisir » pour désigner ce point de vue particulier de l'analyse qui privilégie l'investissement subjectif.

Nous nous sommes efforcés dans des travaux antérieurs (cf. Sardas 1993, 1994) de conceptualiser la dynamique globale d'un acteur comme résultante de l'interaction entre trois dynamiques partielles de savoir (maîtrise cognitive de l'activité), de pouvoir (statut et reconnaissance dans l'organisation), et de plaisir (subjectivité de l'implication personnelle). Pour caractériser cette interaction, nous avons défini une "**dynamique globale de référence**" basée sur un "**principe de renforcement mutuel**", qui consiste en une interaction positive entre les trois dynamiques partielles. Il s'agit d'un acteur qui développe simultanément :

- ses connaissances : son activité de travail lui permet d'utiliser ses connaissances et lui offre l'occasion de les développer de façon continue ;
- son statut : tant la définition formelle des rôles que les relations informelles avec les autres acteurs lui apporte une réelle reconnaissance de sa valeur et de ses apports, en rapport avec la réalité de son travail ;
- son investissement subjectif dans son travail : l'activité de travail et les relations associées conduisent à une forte résonance symbolique pour l'individu.

Notre hypothèse fondamentale est que pour un acteur donné, tout blocage de l'une ou l'autre de ces trois dynamiques partielles entraînera à plus ou moins brève échéance un blocage de la dynamique globale et donc un blocage des deux autres dynamiques partielles. Ainsi, un déficit de reconnaissance (statuts formel et informel) viendra, par exemple, tôt ou tard freiner l'investissement subjectif d'un individu au travail, et ce même si la résonance symbolique initiale est forte. De ce fait la dynamique de développement des connaissances sera elle aussi freinée, voire bloquée si le déficit de reconnaissance fait douter l'individu sur l'utilité et la valeur de son travail. Cette configuration correspond à bon nombre de « malaises » pour des professions ou des métiers internes mal reconnus, comme les enseignants du secondaire, les agents de maîtrise, les techniciens de maintenance.

Ce principe de « renforcement mutuel » des trois dynamiques s'oppose donc à un « principe de compensation » qui supposerait par exemple qu'un fort intérêt du travail permette de se passer d'une forte reconnaissance. C'est pourtant sur ce principe de compensation qu'a fonctionné implicitement la gestion des ressources humaines pendant des décennies.

Il n'y a en la matière aucune vérité scientifique. En revanche, on peut penser que les niveaux d'investissement requis par les nouvelles organisations et par les exigences

de performances et de créativité, militent en faveur d'une adoption du principe de renforcement mutuel, en tant que référence pour concevoir de nouvelles organisations et piloter le changement. Cela nous conduira à évaluer un scénario de nouvelle organisation sur chacune des trois dimensions pour valider sa faisabilité et anticiper les risques de blocage des dynamiques des acteurs.

Cette « dynamique globale » peut être considérée comme une dynamique identitaire (R. Sainsaulieu 1977, C. Dubar 1991) avec ses composantes objectives (compétence disponible, statut formel) et ses composantes subjectives (auto-évaluation des aptitudes, sentiment d'appartenance et de reconnaissance, sens et intérêt subjectif du travail). Raisonner ainsi en termes de dynamique identitaire globale permet de prendre en compte les phénomènes de plaisir et de désir dans leur interaction avec les autres dimensions cognitive et sociologique de la dynamique des acteurs dans une organisation.

La suite de notre communication sera consacrée à illustrer la démarche d'analyse associée à cette notion de dynamique globale d'acteur sur l'exemple du développement de la polyvalence dans les activités de conception.

II - Enjeux associés au développement de la polyvalence entre métiers.

Nous avons eu l'occasion de travailler sur plusieurs projets de polyvalence dans le domaine industriel³ : entre dessinateur et calculateur en conception mécanique, entre plusieurs métiers d'opérateurs très qualifiés dans une activité de production du domaine aéronautique, entre mécaniciens et aérodynamiciens en conception aéronautique, entre responsables projet et responsables techniques chez les concepteurs de process de l'industrie automobile.

Dans ces différents cas, on part toujours d'une division du travail stabilisée depuis plusieurs décennies, qui a donné naissance à des métiers (ou des spécialisations au sein d'un même métier), reconnus au sein de l'entreprise ainsi que dans les autres entreprises du même secteur. Cette division du travail est remise en cause du fait des orientations produit et projet des nouvelles organisations, où il apparaît nettement avantageux voire parfois indispensable d'avoir des gens capables d'assumer plusieurs tâches relevant jusque là de métiers ou fonctions différentes. Or on constate à chaque fois que les responsables de ces réorganisations ont beaucoup de difficultés à évaluer la faisabilité de ces polyvalences.

La complexité du problème est en effet grande, car il s'agit de savoir si le changement proposé pourra ou non se traduire pour les intéressés par une nouvelle dynamique globale d'acteur satisfaisante. Pour illustrer notre propos, nous prendrons l'exemple de la polyvalence dessinateur-calculateur en conception mécanique, en examinant successi-

vement chacune des trois dynamiques partielles en interaction dans notre modèle de la dynamique globale.

Du point de vue de la dynamique du savoir, ces polyvalences apparaissent possibles du fait que les capacités cognitives requises sont proches. Le fait que quelques individus aient pu passer d'un métier à l'autre vient conforter cette hypothèse de proximité cognitive. De plus, avec le développement des technologies de l'information, les outils de travail de ces différents métiers deviennent plus proches les uns des autres et peuvent offrir des plates-formes intégrées pour l'exercice de fonctions intégrées.

Du point de vue de la dynamique du pouvoir, on peut noter globalement une reconnaissance insuffisante des nouvelles compétences ainsi que des efforts consentis. En effet, cette expérience a pris deux formes, d'une part celle d'une action d'élargissement des compétences des dessinateurs, et d'autre part celle de la reconversion de dessinateurs en calculateurs. Or l'action d'élargissement des compétences n'a pas été accompagnée d'une redéfinition des rôles qui aurait signifié une reconnaissance des connaissances acquises et qui aurait permis de prolonger l'apprentissage et de déboucher sur une réelle nouvelle compétence. Concernant l'action de reconversion, certains responsables hiérarchiques ont résumé les résultats de cette action en disant que « dans la plupart des cas, de bons dessinateurs avaient été transformés en mauvais calculateurs ». Ceci laisse entendre qu'on a entièrement oublié, pour ces reconvertis, l'existence de leur compétence en dessin et qu'on ne leur sait pas gré d'avoir accepté de se reconvertir pour le bien de l'entreprise. On retrouve là un trait général des expériences de mobilité. Ces dernières sont fortement encouragées par les DRH et par la hiérarchie cédante (quand les effectifs sont excédentaires), mais les intéressés n'ont aucun régime de faveur au sein de leur secteur d'accueil. Ils doivent faire leurs preuves et recommencer en quelque sorte leur carrière à zéro. Ce qui veut dire qu'ils passent d'un statut reconnu de bons dessinateurs à un statut incertain de calculateurs débutants ayant à faire leurs preuves.

Enfin, du point de vue de la dynamique du plaisir, l'analyse révèle que ces deux métiers correspondent à des types d'investissements subjectifs très différents.

En effet, les activités de dessin et calcul représentent deux mondes symboliques différents : d'un côté la traduction concrète d'une idée de pièce en une représentation géométrique, de l'autre l'analyse du comportement d'une pièce dessinée, consistant à modéliser et à simuler ce comportement tant en statique qu'en dynamique (résistance aux efforts, réponse vibratoire, durée de vie). Ce second rôle est plus abstrait que le premier, et surtout il a un apport très différent : valider n'est pas concevoir.

Le « dessinateur » aura donné une première forme à la pièce en faisant un compromis entre diverses exigences : en particulier, la nécessité de tenue de la pièce, son poids et son coût (conditionnés notamment par le choix du matériau et des épaisseurs). C'est également lui qui fera le lien avec l'univers de la production (les « méthodes » et la

fabrication) et suivra donc le processus de concrétisation de sa pièce jusqu'au bout.

Le «calculateur» saura maîtriser le raisonnement abstrait de modélisation (maillage d'une pièce, calcul en éléments finis) pour mettre en œuvre de façon économe et efficace les outils, puis devra interpréter les résultats (en faisant la part entre les artefacts du modèle et les problèmes réels sous-jacents) afin de suggérer au dessinateur des modifications susceptibles de résoudre le problème rencontré.

En bref, il semble bien que ces deux activités ne demandent pas et ne permettent pas les mêmes investissements psychiques. Alors qu'un bon tandem peut être très performant, chacun jouant son rôle avec plaisir et reconnaissance par l'autre, aller vers l'intégration de ces deux tâches en les confiant à un seul individu, même formé pour, devient contre performant pour l'organisation et met en danger l'équilibre identitaire des individus.

Il paraît donc préférable de considérer qu'il s'agit de deux métiers différents. On peut alors réfléchir à toutes sortes de recouvrement et d'enrichissement des compétences de chacun, mais il faut renoncer à l'idée de fusionner ces deux métiers.

Conclusion

Pour les différents projets de polyvalence actuellement à l'étude dans les entreprises, il importe donc de s'efforcer de caractériser chacun des métiers en cause du point de vue de la nature de l'investissement subjectif en cause, afin de savoir quelles polyvalences totale ou partielle sont envisageables. Ajoutons que cette caractérisation pourra s'appuyer sur les grands repères qui viennent d'être présentés, mais il sera en général nécessaire de construire des représentations ad hoc du contenu des différents rôles tenus dans les métiers existants, représentations d'autant plus fines que les métiers en cause paraissent proches.

Indiquons pour finir que cette caractérisation doit prendre place dans une démarche plus globale, prenant en compte comme dans l'exemple présenté plus haut, les dynamiques cognitives et stratégiques, en raisonnant sur les dynamiques globales identitaires des nouvelles figures d'acteurs envisagées dans les projets de nouvelles organisations. Pour autant, une telle démarche visant à évaluer par anticipation la faisabilité d'un projet de nouvelle organisation ne prétend pas aboutir à des conclusions définitives. Dans les recherches interventions que nous menons, l'accompagnement de ces transformations organisationnelles passent toujours par une phase d'expérimentation. Parmi les scénarios organisationnels envisagés, celui qui est retenu et mis en œuvre doit surtout être considéré comme un dispositif d'expérimentation et d'apprentissage collectif⁴. C'est justement pour rendre intelligible les phénomènes émergents lors de ces phases d'invention de nouvelles configurations organisationnelles qu'il convient de disposer de grilles d'analyse articulantes les dimensions cognitive, socio-organisationnelle et de l'investissement subjectif, et ce

tout spécialement quand les dynamiques professionnelles sont remises en cause.

NOTES

- 1 On pourra se reporter à Pulsions et destin des pulsions, Freud, 1915, et à Laplanche et Pontalis (1967).
- 2 On pourra également lire J. Laplanche, 1976 et S. de Mijolla, Le plaisir de pensée (1992).
- 3 Ces travaux de recherche intervention sont menés avec mes collègues du C.G.S de l'Ecole des Mines : M. Nakhla, Ph. Lefebvre et P. Roos. Ils prennent place aujourd'hui dans le cadre d'un programme de recherche sur la « recomposition des dynamiques professionnelles des concepteurs » soutenu par le ministère français de la recherche.
- 4 Cf. Lefebvre et Sardas, 2000.

BIBLIOGRAPHIE

- CLOT, Y., (2001), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », in « Clinique de l'activité et pouvoir d'agir » N° spécial de la revue Education permanente, N° 146/2001-1.
- CHANLAT, J.F. (dir.), (1990), L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Université Laval et éd. ESKA.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., (1977), L'acteur et le système, Paris, Le Seuil.
- DEJOURS, C., (1990), "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations" in CHANLAT J.F. (dir.) L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Québec et Ottawa, Les Presses de l'Université Laval et éd. ESKA.
- DUBAR, C., (1991), La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Collin.
- FREUD, S., (1920), « Au-delà du principe du plaisir », in Essais de psychanalyse, Paris, Payot.
- FREUD, S., (1915), « Pulsions et destin des pulsions », In Métapsychologie 1968 - Paris PUF.
- GOFFMAN, E., (1973), Mise en scène de la vie quotidienne, Paris, Edition de Minuit.
- HATCHUEL, A., WEIL, B., (1995), A Knowledge-based Perspective on Organizational Change- Experts in Organizations, Walter de Gruyter, Berlin.
- LAING, R.D., (1961), Soi et les autres (trad. Française), Gallimard.
- LAPLANCHE, J. et PONTALYS, J.B., (1967), Vocabulaire de la psychanalyse PUF.
- LAPLANCHE, J., (1976), "Pour situer la sublimation", dans revue Psychanalyse à l'université, Tome1 - N°3, juin 1976 et Tome1 - N°4, sept.
- LEFEBVRE, Ph. et SARDAS, J.C., (2000), « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », Colloque LPM Conception et Dynamique des organisations - Sait-on piloter le changement, Lausanne, mars.
- de MIJOLLA-MELLOR, S., (1992), Le plaisir de pensée, PUF.
- NONAKA, I., (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », Organization Science, vol. 5, n°1, feb.
- SAINSAULIEU, R., (1977), L'identité aux travail. Les effets culturels de l'organisation, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2^e édition 1985.
- SARDAS, J.C., (1994), "Comprendre et Gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs", revue Performances Humaines et Techniques - septembre.
- WINNICOTT, D., (1947), De la pédiatrie à la psychanalyse, Paris, Payot.