HAL open science

Les mauvais sorts managériaux

Claude Compagnone

To cite this version:

Claude Compagnone. Les mauvais sorts managériaux : Être pris dans un régime de violence et en sortir. Nouvelle revue de psychosociologie, 2016, 22 (2), pp.193-206. 10.3917/nrp.022.0193 . hal-01415268

HAL Id: hal-01415268

https://hal.science/hal-01415268

Submitted on 27 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

CAIRN.INFO
CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

LES MAUVAIS SORTS MANAGÉRIAUX

Être pris dans un régime de violence et en sortir

Claude Compagnone

ERES | « Nouvelle revue de psychosociologie »

2016/2 N° 22 | pages 193 à 206

ISSN 1951-9532
ISBN 9782749252322

Article disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2016-2-page-193.htm

Pour citer cet article :

Claude Compagnone, « Les mauvais sorts managériaux. Être pris dans un régime de violence et en sortir », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2016/2 (N° 22), p. 193-206.
DOI 10.3917/nrp.022.0193

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.
© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

Les mauvais sorts managériaux
Être pris dans un régime de violence et en sortir

Claude Compagnone

Il semble que l'on assiste aujourd'hui dans le monde du travail à des processus qui tiennent plus de la sphère magico-religieuse que de celle de l'ordonnancement des hommes et des moyens en vue de gagner en efficacité dans la réalisation des tâches. Ces processus empreints de violence sont observables dans la conduite des hommes, c'est-à-dire dans la façon dont des supérieurs hiérarchiques orientent les comportements de leurs subordonnés. La question de la violence des relations de travail entre agents de la hiérarchie et opérateurs est classiquement traitée par la sociologie du travail pour montrer les liens d'assujettissement déployés par les premiers sur les seconds. En ce qui concerne les cadres, la question est nettement moins renseignée. Un néo-management, dont les principes ont été étudiés par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999), prône une autonomie des acteurs, l'expression de leur capacité créative et un développement de leur aptitude à conduire des projets et à animer des collectifs de travail. Toutefois, il faut reconnaître que simultanément des forces plus obscures de contrôle des hommes sont à l'œuvre dans les organisations (Zarifian, 1998 ; Gaulejac, 2005 ; Courpasson et Thoenig, 2008 ; Laoukili, 2009 ; Herreros, 2012).

L'objectif de cet article est double. D'un point de vue empirique, il vise à rendre compte de la façon dont des processus qui correspondent dans leur forme à ceux identifiables dans le cadre « d'ensorcellement » se déploient aujourd'hui en organisation. D'un point de vue théorique, il cherche à montrer comment les cadres d'analyse fournis par l'anthropologie de la sorcellerie et la sociologie pragmatique outillent le

Claude Compagnone, professeur de sociologie, AgroSup Dijon, INRA, université Bourgogne Franche-Comté, UMR CESAER, F - Dijon. claude.compagnone@agrosup-dijon.fr

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

chercheur dans sa compréhension des phénomènes en jeu. Je commencerai dans mon exposé par indiquer comment et pourquoi j'ai été conduit à articuler ces deux cadres théoriques. Je préciserai ensuite ce qu'est un processus d'ensorcellement et les différents types de régime d'action sur lesquels je vais prendre appui dans ma démonstration. Puis je décrirai, à partir de ces cadres, le cas de Ghislaine qui, travaillant dans une administration, se trouve prise dans un régime de violence. Je m'attacherai à exposer comment elle se dégage de ce régime de violence en tirant la situation vers un régime de droit. Cette analyse m'amènera à m'interroger sur la particularité du cas de Ghislaine et sur les raisons pour lesquelles des *mauvais sorts managériaux* seraient aujourd'hui plus à l'œuvre qu'hier en organisation.

L'articulation de deux traditions disciplinaires

Le parallèle qui peut être fait entre certaines interactions en organisation et les processus d'ensorcellement a une valeur heuristique lorsqu'il dépasse l'analogie rapide. Il permet alors d'entrer pas à pas dans le détail de l'enchaînement de séquences d'interactions entre supérieurs et subordonnés, dans la façon dont des attributions de sens sur des faits s'opèrent au cours de ces interactions et dans la manière dont des agents se trouvent « pris » par ce que j'appellerai donc des *mauvais sorts managériaux*. Ce sont les mots que l'on dit, les signes que l'on affiche qui, par le sens dont ils sont chargés, ont leur efficacité propre. Ils peuvent rendre malade ou tuer, comme le note très justement Jeanne Favret-Saada (1977) dans son étude exemplaire sur la sorcellerie dans le bocage mayennais.

Toutefois, je ne me restreindrai pas non plus à ce cadre. Car si un salarié peut être pris dans un régime d'action de violence, une violence qui tient donc par certains traits d'une violence sorcellaire (Mayneri, 2014), il peut aussi, pour se défendre, chercher à se positionner dans un autre régime que celui dans lequel on l'enferme. Ce basculement d'un régime d'action à un autre est étudié par la sociologie pragmatique de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Thévenot, 2006 ; Boltanski, 2009). Cette sociologie offre des outils pour comprendre comment l'action change de nature selon la façon dont les interactions sont initiées, selon la forme qu'elles prennent et les acteurs et les objets qui s'y trouvent engagés. Ce basculement d'un régime à un autre est lui-même objet de luttes, de constructions, voire de simulacres, entre les protagonistes. Je solliciterai donc ce cadre théorique pour identifier des phases différentes dans les interactions et analyser en quoi elles correspondent à des régimes d'actions différents.

Pour conduire mon argumentation, je m'appuierai sur le cas d'une femme, que j'appellerai Ghislaine, agent de la fonction publique, directrice d'un service, que j'ai rencontrée il y a moins de trois ans au cours d'une série d'entretiens réguliers sur un pas de temps de pratiquement un an, à différents moments de la crise qu'elle a vécue au travail. C'est à partir de l'analyse de sa situation que l'articulation, proposée dans cet article, de deux cadres théoriques de traditions disciplinaires différentes m'est apparue particulièrement pertinente. Je dois préciser que le cadre d'analyse de l'anthropologie de la sorcellerie que je mobilise n'est, par contre, absolument pas avancé par la salariée elle-même. Cette articulation entre deux cadres théoriques demande bien évide-

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

ment à être éprouvée plus largement pour en juger la robustesse. Elle semble toutefois suffisamment pertinente pour être proposée à titre de discussion.
Si je ne présente que cet unique cas, c'est parce que le repérage des étapes qui constituent le *mauvais sort managérial* est très minutieux et très peu accessible. Peu de salariés en parlent, tout simplement parce qu'il faut trouver les mots pour le dire et parce qu'en parler n'est pas exempt de risque : comme pour tout mauvais sort, on n'est jamais sûr d'en être totalement libéré et il ne faudrait pas raviver le déchaînement de forces obscures. Dans mon enquête, je ne me suis appuyé que sur la façon dont Ghislaine relate les faits et sur les documents qu'elle présente pour étayer la véracité de son propos (notes de réunion, courriers, textes de loi, pièces de dossier administratif…). Je n'ai donc pas eu, contrairement à ce que prônent nombre de sociologies, une démarche symétrique ou plus structurale qui m'aurait, pour le coup, amené à solliciter à rebours le point de vue de ses supérieurs. D'une part parce que cette sollicitation exposerait de manière inconsidérée la salariée à des réactions de ces derniers et, d'autre part, parce que je cherche à montrer comment, d'un point de vue subjectif, des actions plus ou moins coordonnées peuvent s'agencer pour construire une réalité oppressive.

Processus d'ensorcellement et régime de violence

L'anthropologie de la sorcellerie fournit une série d'éléments qui permettent de définir le processus d'ensorcellement auquel je m'intéresse (Favret-Saada, 1977 ; Mencej, 2012 ; Dozon et Agier, 2003 ; Adam, 2006 ; Teixeira, 2008 ; Mayneri, 2014). Ce processus correspond à une interaction entre au moins deux individus, l'un jetant un sort afin de prendre l'autre (Favret-Saada, 1977). La métaphore de la chasse est partiellement présente dans l'expression d'un but qui est de « prendre » quelqu'un de la même façon qu'on le piégerait. Métaphore partiellement présente seulement, car la balistique du sort (on « lance » un sort) demande une visée et non pas une trajectoire. Cette dernière semble se trouver d'elle-même par une forme d'intelligence de la définition de l'objectif qui permettrait au sort de trouver sa cible, quelle que soit l'orientation du jet initial. L'ensorcellement vise à prendre l'autre, à le déposséder de sa liberté, pour qu'il soit possédé par une autre entité que lui-même. Ce mouvement de dépossession-possession caractérise l'individu au point qu'il devient tout simplement un « possédé », quelqu'un qui ne s'appartient plus, qui est pris par le sort, comme on est pris par un filet dont on n'arrive plus à se dégager.
Bien que je l'emploie ici, la métaphore du filet reste, là encore, excessive par le fait même que le propre du sort est de ne pas dire sa consistance et sa forme. Son efficacité est même d'autant plus forte que l'on n'en connaît pas la source et qu'il reste mal défini dans sa forme. Il désarme dans la lutte que l'on peut mener contre lui (*ibid*.). On ne sait pas ainsi comment le contrer, quel type d'antidote lui appliquer. Celui qui est la cible du mauvais sort peut s'en défendre par des rites de protection ou en faisant appel à des spécialistes, à des contre-sorciers, censés posséder une force supérieure à celle des sorciers jeteurs du mauvais sort qui l'affecte (Teixeira, 2008). Une lutte entre sorcier et contre-sorcier est engagée, avec le risque pour la personne à l'œuvre dans l'activation du mauvais sort de le voir se retourner contre elle.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

Celui qui veut du mal à quelqu'un n'est pas forcément celui qui jette le sort. Une distinction peut être faite entre le mandant, l'auteur et l'animateur en suivant la réflexion d'Erving Goffman sur la nature de celui qui parle (1981). Le mandant peut s'adresser à un sorcier qui jettera le sort pour lui et qui en sera le véritable auteur. L'animateur portera des signes du sort à celui qui en est le destinataire. Dans ce sens, le mandant se lie au sorcier, il en devient dépendant, lui aussi. L'échec du sort et les contre-sorts qui peuvent en découler l'affecteront lui aussi (Favret-Saada, 1977 ; Mancej, 2012). La sorcellerie lie profondément les protagonistes entre eux, elle oblige à un engagement personnel.

On peut rapprocher ces actes de sorcellerie du « régime d'action de violence » décrit par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). Ce régime d'action se caractérise par un engagement des protagonistes dans une relation de conflit où les actions et réactions des uns et des autres sont sans équivalence. Ce régime vise, lorsqu'une situation est désajustée, à ramener l'autre par la force dans une position que l'on souhaite lui voir occuper. Ce régime se distingue de celui de l'*agapè* (non-équivalence des actions et réactions, mais dans une relation de paix) et de celui de la justesse et de la justification. Ces deux derniers régimes m'intéressent particulièrement parce que ce sont des régimes, de paix ou de controverse, dans lesquels une équivalence est recherchée dans l'action et la réaction. Soit les choses ou les personnes sont parfaitement ajustées entre elles, soit elles ne le sont pas et des justifications socialement acceptables par le corps social dans son ensemble sont exposées par les protagonistes pour résorber le désaccord et retomber dans un régime de justesse.

Nous verrons que c'est précisément dans ce régime de justification du monde civique dans lequel s'inscrit le droit que la salariée va essayer de rabattre la situation. Nous verrons aussi que, suite à la réaction de la salariée et à l'échec de leur action violente, les supérieurs hiérarchiques vont mettre en place un simulacre de dispositif de retour à un régime de justesse.

Être pris par un mauvais sort

Le processus « d'ensorcellement » de Ghislaine va se jouer en trois actes. On passe d'une situation ajustée à une première attaque et ensuite à un redoublement de la première attaque par une seconde.

Ghislaine dirige un service technique d'une administration. Dans son activité, outre les relations qui la lient aux personnels qui travaillent sous sa direction, elle est impliquée dans des liens avec sa hiérarchie et les autres directeurs de son administration, ainsi qu'avec des élus et des membres du cabinet du président de la structure. Elle est, de plus, en contact avec des partenaires professionnels et des représentants des autres administrations de son champ d'activité. Ses supérieurs hiérarchiques sont des hommes. Son supérieur direct est placé lui-même sous l'autorité du directeur général (DG). Comme dans toute structure de ce type, l'organisation technique ou administrative se distingue de l'organisation politique, constituée du président de la structure et de son cabinet. Ghislaine possède une compétence technique que ni son supérieur direct ni son DG ne maîtrisent. Ils sont donc très dépendants de ses avis techniques lorsque des dossiers sont à traiter. Ghislaine s'implique fortement dans son travail, et

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

ce d'autant plus que ces derniers temps des changements dans la réglementation attribuent de nouvelles fonctions à sa structure dans le domaine d'activité qui est le sien. Des dossiers complexes doivent être montés et des négociations tendues sont conduites avec les organismes qui cèdent ces fonctions au bénéfice de sa structure. Au sein même de cette dernière, des différends surgissent entre les services pour déterminer lequel d'entre eux doit récupérer ces fonctions et assumer le pilotage et la mise en œuvre d'un gros programme (que j'appellerai désormais le programme P) lié à ce transfert de fonctions. Son travail et son implication sont reconnus par ses supérieurs. Elle est classée première dans la liste de promotion à un grade supérieur. Comme le diraient Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), les choses sont « ajustées ».

Toutefois, deux jours après la signature de l'arrêté validant son inscription sur cette liste pour un changement de grade, son supérieur direct lui fait savoir au cours d'une rapide rencontre avant son départ en congés que « la situation la concernant est grave » et il lui demande de prendre rendez-vous avec la personne qui a fonction de directeur des ressources humaines (DRH) pour en connaître les raisons. Un premier signe de désajustement de la situation lui est donc adressé, sans qu'elle en sache davantage sur son contenu. Au retour de ses congés, elle est convoquée par son supérieur direct qui souhaite la recevoir préalablement à son rendez-vous prévu avec le DRH. Il lui indique alors que « les » syndicats sont intervenus pour faire état de souffrance au travail des agents de son équipe, tout en reconnaissant n'avoir jamais eu lui-même, au cours de ces dernières années, d'échos de la sorte de la part de ces agents. Après avoir souligné la grande loyauté dont elle fait preuve dans son travail, il lui reproche des tensions avec d'autres directeurs de service, de mauvaises relations avec les partenaires et un mauvais management de son équipe, ainsi qu'une tendance à compliquer les choses et à avoir une vision très personnelle de la politique de la structure. Or, peu de temps avant les premiers signes de ce désajustement, ce même supérieur direct reconnaissait la surcharge de travail qui était la sienne dans une situation d'attente de création de postes, ainsi que les difficultés, liées aux jeux de pouvoir internes et externes à la structure, qu'elle surmontait pour finaliser le programme P en lien avec le transfert de fonctions d'un organisme à un autre.

Voulant connaître les faits précis qui lui sont reprochés, elle interroge son supérieur direct qui lui indique qu'elle n'en saura pas plus et qui la somme de se remettre en cause. Il lui conseille de « pratiquer l'introspection » pour savoir précisément ce qu'il en est et exige qu'elle montre dans son attitude des signes d'évolution, et ce dans un bref délai. Il lui précise également que « cela le met dans une situation difficile ». S'ensuit un rendez-vous avec le DRH dont il ressortira que ce sont des critères de gestion qui amènent « les » syndicats à parler de souffrance au travail (rotations de personnel, arrêts maladie des agents) alors que le service travaille sur des projets à long terme avec de la main-d'œuvre occasionnelle ou qu'il a recruté des personnes qui n'ont intégré leur poste qu'à la fin de leur congé maladie. Le DRH lui demande, en outre, de ne parler à personne de ces entretiens et l'informe que pour le moment sa nomination au grade supérieur n'est plus envisagée.

Le processus qui tient d'un « ensorcellement » est lancé. La salariée bascule brutalement d'une situation de travail normale, où les choses se tiennent et où aucun signe

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

de fort désajustement n'est perceptible, à une situation anormale. Les mots prononcés par son supérieur direct et le DRH reviennent à lui dire que tous ses sens sont faussés et qu'elle ne peut donc s'y fier, puisque que « tous les signaux sont dans le rouge » et qu'elle ne les voit pas. De plus, aucun élément factuel n'est avancé, pas plus qu'il n'est indiqué qui se plaint de cette situation. Cet échange dans sa forme symbolique prend la forme d'un sort : on dit tout le mal que l'on pense d'une personne en éliminant du discours tout élément objectif qui lui permettrait d'évaluer la portée réelle de ce qui lui est imputé et de modifier, si cela était utile, son comportement. On la laisse face à des forces qui sont obscures dans le sens où elle n'en connaît ni l'origine ni la consistance. De fait, savoir sur qui compter se trouble. Elle se trouve désarmée, c'est-à-dire sans capacité d'action, dans une situation anormale, une situation qui ne se rencontre jamais dans la vie ordinaire. Si le DRH ne semble que reprendre des éléments présentés par son supérieur direct, le statut de ce dernier semble, par contre, plus ambigu : n'est-il qu'un « animateur » de ce mauvais sort qui lui est lancé ou en est-il aussi le « mandant » et « l'auteur », pour reprendre la distinction d'Erving Goffman, (1981) ? Quel jeu joue-t-il, bien qu'il dise être là « pour l'aider » ?

Ce processus est renforcé au cours de la réunion à laquelle elle est convoquée quelques jours plus tard par son DG, à laquelle assiste son supérieur direct. Les mêmes reproches lui sont adressés, mais les acteurs évoqués dans le récit le sont de manière plus précise. Deux collègues directeurs sont cités, dont l'un avait été déjà mentionné par le DRH, pour les difficultés qu'ils rencontrent à travailler avec Ghislaine. Dans une situation connue du DG et de son supérieur direct, ces deux autres directeurs contribuent au programme P qui tient du domaine de compétences du service de Ghislaine, mais ils le font en s'appuyant sur une administration extérieure à la structure. Les élus, pour leur part, lui reprocheraient de ne pas être assez disponible et les partenaires de mal travailler avec eux. Enfin, plutôt que de « syndicats » au pluriel qui relaient des cas de souffrance au travail dans le service de Ghislaine, c'est d'un seul syndicat qu'il s'agit. Aucune précision, correction ou justification apportée par la salariée mise en cause n'est recevable. Le DG lui indique, de plus, que sa nomination au grade supérieur est impensable.

Entre les deux premières réunions avec son supérieur direct et avec le DRH, le sort s'est renforcé. Le régime normal de critique/justification (Boltanski, 2009) propre à la vie dans des collectifs ne tient plus. La situation bascule dans un régime de violence. On pourrait, à la suite de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron (1970), parler de « violence symbolique », mais il s'agit d'une violence symbolique bien particulière qui affecte l'autre dans sa perception des choses et dans la confiance qu'il a en ses propres sens. C'est une violence qui touche le rapport aux choses et aux conceptions. Il semble s'agir, comme dans les cas de sorcellerie précisément, de prendre Ghislaine dans un récit qui lui est imposé comme étant LA réalité des choses, de lui faire perdre tous ses repères ordinaires par rapport aux gens et aux choses et de la tirer vers une posture de méfiance généralisée, et donc de l'isoler.

Si les raisons de cette violence restent mal identifiées dans le cadre du processus d'enquête qui a été le nôtre, il semble qu'elles tiennent essentiellement à la place qu'occupe Ghislaine dans l'organisation, de par sa compétence technique singulière

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

et les relations qu'elle entretient avec les partenaires. Son pouvoir d'expert et de marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977) et l'autonomie qui en découle semblent être vus par son supérieur hiérarchique direct comme une forme de contestation de sa propre autorité. Ce dernier opère alors une opération de recadrage dont la violence est à la hauteur de la faiblesse de la légitimité.

Ghislaine, suite à ces rendez-vous, se trouve profondément affectée par les propos qui lui ont été tenus. Elle sera en arrêt maladie plusieurs semaines, incapable d'entrer à nouveau en contact avec ces personnes. Comme en sorcellerie, la proximité des jeteurs de sort est malsaine. Elle s'interroge sur ce qui a pu se produire entre la décision de sa nomination et l'avertissement lancé par son supérieur direct quelques jours après. Elle se demande quel rôle jouent les uns et les autres. Identifier le mandant lui permettrait de comprendre ce qui se passe et de se défendre. Suite à ce choc, elle se refuse les premiers jours à publiciser ce qui lui arrive. C'est qu'au-delà de lui tenir ces propos ses directeurs lui ont enjoint de ne pas en parler. Le « mauvais dire », c'est-à-dire la malédiction, de ses directeurs qui contestent la façon même dont Ghislaine perçoit ordinairement les choses se referme sur lui-même comme un piège à travers cette interdiction. On retrouve ici une autre caractéristique de l'ensorcellement qui est, dans sa réalisation, de rester dans la sphère privée. Il engage une personne contre une autre dans une lutte de corps à corps qui empêche toute prise en charge par un autrui généralisé.

D'un régime d'ensorcellement à un régime de droit

Ghislaine s'appuiera sur des ressources sociales de sa sphère privée pour identifier ce qui lui arrive. Elle discutera de sa situation très régulièrement avec son conjoint, lui-même cadre supérieur d'un organisme public, et une amie, hors de sa sphère de travail, DRH dans une entreprise privée. C'est parce qu'ils la pousseront à poser directement la question aux personnes avec lesquelles elle est censée, selon les dires de ses supérieurs, entretenir de « mauvaises relations » que Ghislaine rompt l'enfermement du sort et s'extrait de ce régime d'action qui s'impose à elle. Elle interroge des collègues, des élus et des partenaires pour savoir « si les choses se passent mal » dans leurs relations mutuelles. Ce que ces personnes infirment. Elle apprend par d'autres directeurs que des faits similaires ont déjà touché certains d'entre eux. En outre, elle contacte le syndicat qui s'est opposé à sa nomination pour savoir exactement ce qui lui est reproché. Les mêmes critères de gestion que ceux avancés par le DRH sont mis en avant, ainsi que le départ d'une personne de son service qui a formulé le grief de ne pas avoir eu assez de latitude au travail. Le syndicat qui relaie ces reproches admet, suite aux précisions de Ghislaine, leur caractère subjectif ainsi que le manque d'objectivité des critères de gestion pris en tant que tels pour qualifier une souffrance au travail chez les personnels du service. Ghislaine demande que sa souffrance à elle soit prise en compte et qu'elle puisse être défendue par rapport à ses supérieurs. Ce que le syndicat entend. Il accepte son adhésion alors même qu'il s'était opposé à sa nomination au changement de grade pendant la réunion de la commission paritaire. L'un de ses membres l'accompagnera même à une réunion avec son DRH au cours de laquelle elle demandera à consulter son dossier administratif.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

D'autre part, Ghislaine constate que la structure n'aurait pas dû nommer au grade supérieur les personnes se trouvant après elle sur la liste de nomination. Après avoir vérifié en droit ce qu'il en est, elle écrit un courrier à son DG expliquant comment elle a vécu la mise en cause dont elle a fait l'objet et demande à être nommée au grade supérieur, en citant l'article de loi afférent. Elle sort du régime d'envoûtement pour entrer dans le régime de justification du monde civique (Boltanski et Thévenot, 1991) qu'est le régime du droit. Son DG répond à son courrier en redisant par écrit ce qu'il lui avait formulé oralement, mais ignore la référence à l'article de loi : il fait « comme si » cette dernière n'était pas présente dans le courrier de Ghislaine. Rien n'est dit sur ce point. Il est simplement indiqué que sa nomination n'est pas envisageable. De plus, le syndicat est utilisé pour montrer le bien-fondé de ce qui lui est reproché. Un courrier que ce dernier avait adressé au DRH sur la façon dont il voyait la situation du service de Ghislaine est annexé à la lettre envoyée à Ghislaine. La lettre du DG a un statut hybride dans le passage d'un régime d'envoûtement à celui d'un régime de droit. Elle reprend par écrit les éléments mal argumentés de l'échange oral ; elle parvient à Ghislaine par la poste sous la forme d'un courrier ordinaire ; elle comporte en annexe un courrier interne du syndicat, sans accord de celui-ci et en dehors de tout cadre légal. Le DG maintient donc une position tout en cherchant à convoquer explicitement l'allié qu'est le syndicat dans un univers qui s'élargit par rapport à celui de l'attaque mais qui demeure un univers domestique. Les choses sont écrites mais sortent ainsi du cadre formel d'une procédure.

Ghislaine reprend le travail au bout de plusieurs semaines d'arrêt maladie. Elle est, à son retour au travail, reçue par son supérieur direct qui renouvelle les reproches qui lui ont été adressés et lui demande à nouveau de donner des gages d'évolution. Son DG lui signifie qu'elle s'est mise elle-même dans une mauvaise posture en publicisant l'affaire, et qu'elle ne peut faire le poids face à la structure en cas de recours devant un tribunal. Ghislaine informe le DG qu'elle est elle-même en situation de souffrance. Accompagnée, à sa demande, par un représentant du syndicat qui a évoqué le cas de souffrance au travail dans son service, elle sera à nouveau reçue par le DRH. Ce dernier précisera alors, devant le représentant syndical, que les critères retenus pour identifier une souffrance au travail dans son équipe ne sont plus à retenir car construits sur de mauvaises références. Toutefois, ses supérieurs mettent en place une procédure de suivi du service qu'elle dirige. Les personnels sont rencontrés par des représentants du CHSCT (Comité hygiène sécurité et conditions de travail) ; une réunion avec le DRH, le supérieur direct et les personnels du service est organisée. Les personnels sont étonnés de cette procédure et affirment au cours de ces rencontres, conduites pour partie en dehors de la présence de Ghislaine, que leur ambiance de travail est bonne. Cette information est donnée à Ghislaine par différents membres de son service qui assistent à ces réunions. S'ils se plaignent d'une chose, c'est du délai de création de postes compte tenu de leur surcharge de travail permanente, de la défiance dont ils pâtissent de la part du service pilotant le programme P ayant trait à leur champ de compétence et des interventions intempestives de l'élu en charge des politiques mises en œuvre par leur service. Éléments qui ne sont pas du ressort de Ghislaine…

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

Ghislaine renforce à ce moment le positionnement de l'interaction dans le régime du droit. Soutenue par d'autres directeurs contactés individuellement, elle prend rendez-vous avec un avocat du travail qui lui confirme l'illégalité de la démarche de la structure dans la nomination au grade supérieur des agents la suivant sur la liste de nomination. Elle envoie donc à ses supérieurs un courrier recommandé prenant explicitement la forme d'un recours gracieux pour demander sa nomination. N'obtenant pas de réponse et par mesure conservatoire, elle en fait partir un deuxième sollicitant les arrêtés de nomination des autres membres de la liste et demandant que ces nominations soient annulées au vu de l'illégalité de la procédure. Elle reçoit alors un courrier de réponse à la première demande de recours gracieux, sans référence aucune à la seconde. Ce courrier, envoyé en recommandé et signé par un élu, fait état d'un moratoire de trois mois sur la décision de sa nomination à un grade supérieur. Aucun de ses supérieurs ne fera jamais référence à ces courriers dans les échanges qu'elle continue à avoir avec eux. Ce régime de droit dans lequel Ghislaine tire la relation est en quelque sorte nié par ses supérieurs.

Une espèce de simulacre d'identification et d'accompagnement du changement est en revanche mise en place. Juste avant la date limite pour le dépôt d'un recours par Ghislaine devant le tribunal administratif, et bien avant la fin des trois mois du moratoire indiqué dans le courrier de l'élu, le DRH et son DG la convoquent à tour de rôle pour lui dire que son attitude s'est bien améliorée et que sa nomination n'est plus suspendue. Pourtant, dans les faits, Ghislaine s'investit bien moins dans son travail qu'antérieurement et les membres de son service ne comprennent pas le sens des réunions de suivi du service qui leur ont été imposées. En revanche, une autre personne a été recrutée dans le service qui connaît des tensions avec celui de Ghislaine sur la mise en œuvre du programme P, et les relations sont plus fluides avec cet autre service. Ses supérieurs reconnaissent alors que tous les problèmes ne viennent pas d'elle. Le mauvais sort se dilue, mais reste présent. En effet, là encore, dans les échanges avec son DG et le DRH, il n'est nullement fait allusion aux courriers de recours de Ghislaine : ils n'existent pas. Seuls les faits initialement reprochés sont implicitement présents dans la manière dont ses supérieurs qualifient sa progression depuis sa mise en cause. En niant l'entrée dans le régime de droit de Ghislaine et en justifiant les critiques qui lui sont adressées par les améliorations qu'elle aurait apportées après coup, ses supérieurs parachèvent un double simulacre : ils ne disent pas que l'attaque initiale tenait, dans sa forme, du régime de violence et font comme si l'échange tenait d'un régime de justification, où critique et correction s'engrènent pour revenir à un régime de justesse ; ils ne disent pas que leur position a bougé du fait de l'engagement de Ghislaine dans le régime du droit qui lui a permis de sortir de « l'emprise » que ses supérieurs ont tenté d'avoir sur elle.

Quel enseignement sur le régime de violence en organisation ?

Le cas de Ghislaine nous amène à nous interroger sur deux points. Tout d'abord sur la façon dont un basculement d'un régime de violence à un régime de justification est possible et jusqu'où il est tenable. Ensuite, sur ce qui peut faire qu'en organisation des processus qui tiennent à ce processus « d'ensorcellement » puissent se dérouler.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

Nous avons vu que Ghislaine tente de sortir du régime de violence dans lequel on tente de la prendre. Pourtant, sa démarche n'est qu'une des modalités possibles qui s'ouvrent à elle dans une telle situation. En effet, trois options se présentent, options qu'elle envisage d'ailleurs l'une après l'autre au cours des différentes phases du désarroi dans lequel elle se trouve plongée. Elle peut se soumettre, fuir ou affronter. Comme le démontre Henri Laborit (1976), se soumettre est l'option la plus ruineuse. Se soumettre, c'est reconnaître la force des lanceurs de sort et leur abandonner, bien plus qu'une partie de sa liberté, une partie de soi-même. Fuir, c'est quitter son travail de manière temporaire par le biais des arrêts maladie ou de façon définitive par une démission ou un reclassement dans une autre structure. Ghislaine, dans un premier mouvement, suite au choc de sa mise en cause, dans une démarche impérative de vie ou de mort, fuira temporairement son lieu de travail avec un arrêt maladie de plusieurs semaines. Affronter, enfin, c'est faire face à ceux qui agressent. Cet affrontement peut lui-même prendre trois formes : celle d'une métaphorisation de la réalité (Certeau, 1980), celle d'une relation coup pour coup (Clausewitz, 1832) et celle d'un basculement d'un régime d'action à un autre (Boltanski et Thévenot, 1991). C'est bien dans ce dernier type d'action que s'est située Ghislaine.

Mais deux questions se posent alors : est-ce que son action engage après coup les protagonistes dans un nouveau régime de justesse dans lequel les relations se déroulent de manière ajustée, sans heurts majeurs ? Ce basculement d'un régime à l'autre est-il accessible à tout salarié impliqué dans un régime de violence ? Visiblement, ce régime de justesse n'est plus tenable pour Ghislaine tout simplement parce qu'il se base sur une relation « allant de soi ». Or, le travail réalisé par Ghislaine pour sortir du régime de violence et celui de simulacre de retour à un régime de justesse opéré par ses supérieurs ont fait germer une situation où tout est suspicion. Chaque action de ses supérieurs est pour Ghislaine objet d'interprétation, de la même façon qu'elle doit évaluer la portée de chacun de ses actes. Plutôt que de revenir à un régime de justesse, la situation prend les caractéristiques d'un régime tactique-stratégique tel que Philippe Corcuff et Max Sanier (2000) ont pu en rendre compte. Dans ce régime d'action, qui correspond à une paix armée ou à une guerre froide (Allain, 2009), tout est calcul ou ruse.

La réalisation de ce basculement d'un régime à l'autre est-il accessible à tout salarié impliqué dans un régime de violence ? Certainement pas. Nous avons vu que si Ghislaine peut le réaliser, c'est parce qu'elle repère une faiblesse dans le filet dans lequel on l'a prise et que la publicisation et la montée en droit potentielles de cette faiblesse impacteraient ceux qui ont jeté ce filet. Ce n'est que dans le cadre d'un rapport de force qu'elle se sort des mailles du filet et qu'elle arrive à imposer un autre régime d'action à ses supérieurs. L'engagement dans ce rapport de force l'entraîne dans un processus incertain et risqué, ne sachant pas quels autres mauvais sorts peuvent lui être lancés.

Les organisations aujourd'hui sont-elles en France plus sujettes à ces mauvais sorts managériaux ? La question reste à arbitrer. Toutefois, on peut faire l'hypothèse que dans une période tendue d'un point de vue économique, avec un marché de l'emploi dégradé, des recompositions organisationnelles permanentes, des mouvements de redéfinition des activités, les cadres dirigeants exercent une pression croissante sur

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

les cadres intermédiaires. Un certain nombre de verrous de contrôle ou d'autocontrôle ne sont-ils pas en train de céder en organisation, laissant libre cours à des comportements managériaux pour certains pathogènes ? Danièle Linhart (2012) fait ainsi apparaître comment le néo-management, lorsqu'il ne parvient pas à faire changer par la séduction et la persuasion le sujet dans le sens qu'il souhaite, choisit de le mettre sous tension, de lui faire perdre ses repères et ses ressources afin qu'il renonce à une certaine liberté d'esprit. Il faut le départir de ses moyens objectifs et subjectifs de s'opposer. « Il faut le déstabiliser, tout en prétendant lui faire plus de place et le valoriser en tant que sujet » (*ibid*., p. 39). Ghislaine a donc été la cible d'une stratégie de « précarisation subjective », parce que ce management « veut un sujet affaibli dans son économie interne, un sujet inquiet, désorienté, qui ne parvient plus à maîtriser son environnement professionnel » (*ibid*., p. 39). Les femmes ne seraient-elles pas, dans les hiérarchies, les plus soumises à ce processus de « précarisation subjective » de la part de leurs responsables hommes ?

Conclusion

La portée heuristique du processus d'ensorcellement qui nous a servi de cadre interprétatif se révèle particulièrement probante pour saisir le déroulement de processus insensés dans les relations entre supérieurs et subordonné en organisation. Il fait tout d'abord ressortir la construction qui s'opère autour du salarié pour le désemparer et lui faire perdre sa capacité d'action. Comme dans le processus d'ensorcellement, l'attaque ne dit pas son nom ; les acteurs du processus restent mal définis, ainsi que le jeu que les uns et les autres jouent dans la démarche ; la cause réelle qui génère l'action de l'auteur est souvent indicible – volonté de réduire le pouvoir d'un salarié, jalousie interpersonnelle, crainte liée aux compétences spécifiques, concurrence dans l'obtention d'un poste, etc. ; l'action se cantonne à un espace social restreint et souffre de toute publicisation qui atténuerait sa portée, impliquerait d'autres entités et obligerait à une justification des lanceurs de sort.

Ce cadre interprétatif permet de décrire les termes d'un régime de violence qui s'instaure au travail. Toutefois, nous avons vu qu'il ne suffit pas en lui-même à saisir l'ensemble des processus qui s'enchaînent sous la forme d'actions et de réactions entre la salariée et ses supérieurs. Ce qui se joue dans la relation ne reste pas enfermé dans un régime de violence – l'enjeu pouvant être précisément pour la salariée de sortir de ce régime d'une manière différente de celle que voudraient lui imposer ses supérieurs. La sociologie pragmatique est alors un bon support pour penser ces basculements entre régimes d'action différents.

Une dernière remarque porte sur une limite de l'usage même de l'analogie de la sorcellerie. Si, dans le monde désenchanté des démocraties occidentales (Gauchet, 2004), il va de soi que cet usage ne vise qu'à identifier dans la réalité des traits qui seraient sinon passés inaperçus, il n'est pas non plus exclu qu'il draine avec lui des peurs anthropologiquement plus enfouies qu'on ne voudrait le reconnaître. Dans ce sens, l'analogie n'a pas qu'une portée cognitive : elle en a une émotionnelle. Elle fait plonger dans le drame de l'agir d'un humain qui opère avec ce qui le dépasse.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

Bibliographie

Adam, M. 2006. « Nouvelles considérations dubitatives. Sur la théorie de la magie et de la sorcellerie en Afrique noire », *L'homme*, 177-178, 279-302.

Allain, S. 2009. « Décrypter l'activité délibérative dans la régulation territoriale par la négociation », *Négociations*, 12, 229-243.

Boltanski, L. 2009. *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard.

Boltanski, L. ; Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boltanski, L. ; Thévenot, L. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Bourdieu, P. ; Passeron, J.-C. 1970. *La reproduction*, Paris, Minuit.

Certeau (de), M. 1980. *L'invention du quotidien*, Paris, Gallimard.

Clausewitz (von), C. 1832. *De la guerre*, Paris, Perrin, 1999.

Corcuff, P. ; Sanier, M. 2000. « Politique publique et action stratégique en contexte de décentralisation. Aperçu d'un processus décisionnel "après la bataille" », *Annales histoire, sciences sociales*, 55, 845-869.

Courpasson, D. ; Thoenig, J.-C. 2008. *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.

Crozier, M. ; Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

Dozon, J.-P. ; Agier, M. 2003. « Prophètes contre féticheurs », *Critique,* 673-674, 528-537.

Favret-Saada, J. 1977. *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard.

Gauchet, M. 2004. *Un monde désenchanté ?*, Paris, Les éditions de l'Atelier.

Gaulejac (de), V. 2005. *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.

Goffman, E. 1981. *Façons de parler*, Paris, Minuit, 1987.

Herreros, G. 2012. « Vers des organisations réflexives : pour un autre management », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 43-58.

Laborit, H. 1976. *L'éloge de la fuite*, Paris, Robert Laffont.

Laoukili, A. 2009. « Les collectivités territoriales à l'épreuve du management », *Connexions*, 91, 103-121.

Linhart, D. 2012. « Quand le management se fait Dibbouk », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, 31-42.

Mayneri, A.C. 2014. « Sorcellerie et violence épistémologique en Centrafrique », *L'homme*, 211, 75-95.

Mencej, M. 2012. « Envie et sorcellerie dans la Slovénie rurale », *Ethnologie française*, 42, 313-323.

Sandret, N. ; Thomassin, C. ; Osvath ; J.-L. ; Jacob, G. ; Arbib, R. ; Schwendener, D. ; Linhart, D. ; Gaulejac (de), V. ; Rondey, S. ; Bouaziz, P. ; Katz, C. ; Saada, R. 2013. « Lettre ouverte aux membres des comités de rédaction, de lecture et scientifique de la revue *Travailler* », *Travailler*, 30, 197-203.

Teixeira, M. 2008. « Sorcellerie et contre-sorcellerie. Un réajustement permanent au monde. Les Manjak de Guinée-Bissau et du Sénégal », *Cahiers d'études africaines*, 189-190, 59-79.

Thévenot, L. 2006. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

Zarifian, P. 1998. « Le travail sous l'emprise de la gestion », *Travailler*, 1, 41-54.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES

CLAUDE COMPAGNONE, LES MAUVAIS SORTS MANAGÉRIAUX. ÊTRE PRIS DANS UN RÉGIME DE VIOLENCE ET EN SORTIR

RÉSUMÉ
L'objectif de cet article est de rendre compte, en s'appuyant sur le cadre heuristique de l'anthropologie de la sorcellerie et sur celui de la sociologie pragmatique, de la façon dont des processus qui correspondent dans leur forme à ceux identifiables dans le cadre « d'ensorcellement » se déploient aujourd'hui en organisation entre supérieurs et subordonnés. Il vise aussi à montrer comment les salariés peuvent procéder pour sortir de ce régime de violence. À partir du cas d'une salariée, cadre d'une administration, il décrit un processus qui tient d'un *mauvais sort managérial* et fait apparaître le travail qu'opère cette salariée pour se dégager de ce régime de violence en tirant la situation vers un régime de justification. Cette analyse conduit à s'interroger sur la particularité du cas de cette salariée et sur ce qu'il nous dit sur le travail en organisation aujourd'hui.

MOTS-CLÉS
Management, organisation, travail, régime de violence, mauvais sort, sorcellerie.

CLAUDE COMPAGNONE, MANAGERIAL EVIL SPELLS. GETTING CAUGHT IN, AND ESCAPING FROM, A REGIME OF VIOLENCE.

ABSTRACT
This article seeks to use pragmatic sociology in combination with the interpretive framework provided by the anthropology of sorcery to describe how processes that bear a formal resemblance to sorcery can exist within the hierarchical relationships of the contemporary workplace. It further seeks to illustrate how employees can extricate themselves from such regimes of violence. Focusing on the case of a female employee working in an administrative setting, the article presents a situation that gives rise to a *managerial evil spell*, and goes on to describe how the employee is able to extricate herself from this regime of violence by moving the situation toward a regime of justification. The analysis raises questions as to the particularity of this employee's situation and what this case has to tell us about the professional workplace of today.

KEYWORDS
Management, organization, work, regime of violence, evil spell, witchcraft.

Document téléchargé depuis www.cairn.info - Institut national de la recherche agronomique - - 147.100.66.219 - 26/05/2017 11h24. © ERES