



HAL
open science

Appropriation et construction du sens au travail

Amaury Grimand

► **To cite this version:**

Amaury Grimand. Appropriation et construction du sens au travail. *Revue Française de Gestion*, 2022, 2 (303), pp.105-124. 10.3166/rfg.303.105-124 . hal-04467914

HAL Id: hal-04467914

<https://hal.science/hal-04467914v1>

Submitted on 20 Feb 2024

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.

Appropriation et construction du sens au travail - Les leçons de management de Gaston Lagaffe

Appropriation and meaning at work - Management Lessons from Gaston Lagaffe

Amaury GRIMAND

LEMNA - IAE Nantes Economie & Gestion - Nantes Université

RÉSUMÉ

En proposant des lectures alternatives de la réalité organisationnelle, la fiction renouvelle le regard porté sur la pratique managériale. Cet article traite ainsi la fiction comme un matériau empirique potentiel, à même d'alimenter le travail de théorisation. Il explore l'objet travail à travers le prisme de Gaston Lagaffe. Ce dernier pose en effet de façon très subtile, presque à son corps défendant, la question du sens au travail et de son appropriation. Nous montrons comment chez Gaston Lagaffe le sens au travail relève d'abord d'une expérience subjective. Celle-ci engage un jeu avec la règle et une intense activité de « bricolage » par laquelle Gaston s'approprie les objets qui l'entourent et re-territorialise son espace de travail. Penseur de la socio-matérialité, Gaston Lagaffe agit également comme un révélateur des paradoxes qui traversent la vie organisationnelle.

Mots clés : Fiction - Gaston Lagaffe - Sens au travail - Appropriation - Paradoxes

SUMMARY

By proposing alternative readings of organizational reality, fiction renews the view of managerial practice. This article treats fiction as a potential empirical material that can be used to support theoretical work. It explores the concept of work through the prism of Gaston Lagaffe. In a very subtle way, Gaston Lagaffe raises the question of meaning at work and its appropriation. We emphasize how, in Gaston Lagaffe comic strip, meaning at work is first and foremost a subjective experience. It involves a play with the rule and an intense "bricolage", in which Gaston appropriates the objects that surround him and his work space. Thinker of socio-materiality, Gaston Lagaffe also acts as a revealer of the paradoxes that drive organizational dynamics.

Key-Words: Fiction - Gaston Lagaffe - Meaning at work - Appropriation - Paradoxes

Appropriation et construction du sens au travail - Les leçons de management de Gaston Lagaffe

Introduction

L'importance du savoir narratif - y compris des récits fictionnels - dans la production scientifique n'est plus à démontrer. Le « tournant linguistique », émergeant en sciences humaines et sociales dans les années 1970, aura représenté à cet égard un tournant décisif. Les rapports entre fiction et gestion sont eux-mêmes l'objet d'une attention accrue dans la production académique comme en témoigne la parution récente d'un numéro d'*Entreprises et Histoire*¹ proposant une exploration croisée autour de gestion et science-fiction.

Notre contribution s'inscrit dans cette perspective. Elle entend traiter la fiction comme un matériau empirique potentiel, à même d'appuyer le travail de théorisation. Cette capacité de la fiction à éclairer / renouveler la pratique managériale, constitue le prisme à travers lequel nous revisitons cette bande dessinée² populaire qu'est Gaston Lagaffe. La culture populaire est un miroir critique des conceptions dominantes de la société qu'elle met à l'épreuve ou dont elle propose des lectures alternatives. Dans le cas de Gaston Lagaffe, c'est le regard porté sur la vie de bureau et la question du travail qui inspire cet article. Certes, comme le relève Ughetto (2021), la question du travail est revenue sur le devant de la scène au début des années 2000 à travers les débats sur les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail. Les développements plus récents autour de nouvelles formes d'organisation, à l'instar de l'entreprise libérée, ont contribué également à lui donner un nouveau souffle, en posant dans de nouveaux termes la question du sens au travail. Pour autant, selon Ughetto (Ibid, p.335), la recherche en gestion des ressources humaines, « *peine à penser une intégration du travail réel dans un modèle alternatif de GRH* ». Gaston, de ce point de vue, est une figure très puissante pour poser, presque à son corps défendant, la question du travail et de son appropriation.

Dans un premier temps, nous revenons sur le statut de la fiction et ses modes d'usage en gestion, mettant en relief les potentialités qui sont les siennes : sa capacité à proposer une re-description créative du réel, à multiplier les niveaux d'analyse, à rendre compte du tacite et de l'invisible, ou bien encore à saisir la dimension paradoxale des phénomènes organisationnels. Nous revenons alors sur la série des Gaston Lagaffe pour en souligner l'acuité au regard de la question du travail. Dans une deuxième partie, nous développons la figure de Gaston Lagaffe en penseur du travail. Nous montrons comment ce dernier réhabilite la dimension du sens au travail en en faisant une expérience subjective, en le faisant sien et en détournant les objets qui peuplent son quotidien à travers une intense activité de « bricolage cognitif », mais aussi en développant des pratiques de résistance fondées sur une reterritorialisation de l'espace. La

¹ « Entreprises et science-fiction », *Entreprises et histoire*, vol. 96, n°3, coordonné par Corinne Gendron et Michel Pierssens.

² Dans la suite de l'article, nous utilisons l'acronyme BD pour Bande Dessinée.

discussion est alors l'occasion d'analyser Gaston Lagaffe comme un révélateur des paradoxes qui traversent la vie organisationnelle.

1 - Puissance de la fiction

1.1. Les potentialités de la fiction et ses modes d'usage en gestion

La doxa tend à consacrer une dichotomie entre fiction et science, les faits et la création imaginaire. L'argument est bien connu : il revient à dénier à la fiction toute légitimité à porter un regard sur le réel. Pourtant, comme le montre la théorie littéraire, la 'qualité' de la fiction ne saurait s'apprécier dans les registres du vrai et du faux : « *La fonction de la feintise ludique est de créer un univers imaginaire et d'amener le récepteur à s'immerger dans cet univers, elle n'est pas de l'induire à croire que cet univers imaginaire est l'univers réel* » (Schaeffer, 1999). Pour reprendre la jolie expression d'Esquenazi (2017), la fiction peut être considérée comme une *paraphrase du réel* : elle le redit, mais différemment. Dès lors, la puissance de la fiction réside non pas dans sa capacité à mimer le réel mais à en proposer une re-description créative qui fasse sens. La fiction est ainsi un moyen d'explorer l'existence et de négocier le rapport au réel d'une manière qui fasse une place au doute, à la pluralité des regards, au sens critique (Kundera, 1986). De ce point de vue, elle s'avère d'une grande richesse pour la recherche en gestion, souvent appelée à faire l'expérience de la multiplicité des niveaux d'analyse et d'interprétation, de la pluralité des rationalités à l'œuvre, de l'ambiguïté et de l'équivocité des situations (Philips, 1995).

En second lieu, par la mise en intrigue qu'elle opère, sa capacité à agencer des acteurs, des lieux, des temporalités dans une trame signifiante, la fiction se révèle être un formidable levier de construction du sens comme le rappelle justement Weick (1995, pp. 59-60, notre traduction) : « *Si l'exactitude est belle mais non nécessaire dans le processus de construction du sens, alors qu'est ce qui est nécessaire ? La réponse est : quelque chose de plausible et cohérent, quelque chose de raisonnable et de mémorable, quelque chose qui embrasse les expériences passées et les espoirs futurs, quelque chose qui entre en résonance avec autrui, quelque chose qui capture simultanément les émotions et la pensée, quelque chose dont il soit amusant de prendre le contrepoint. En l'occurrence, ce qui est nécessaire dans le processus de construction du sens, c'est une bonne histoire* ». En troisième lieu, la puissance de la fiction réside dans la place faite à l'imagination comme « *répertoire de potentialités, d'hypothèses, de choses qui n'ont été ni peut-être ne seront, mais qui auraient pu être* » (Calvino, 1989, p. 147).

Ces potentialités de la fiction sont fécondes pour renouveler la pratique managériale et ont fait l'objet de modes d'usage variés en gestion. L'usage pédagogique est sans doute le plus connu, comme en témoigne le célèbre cours de James March sur le leadership, empruntant à de grands textes littéraires. Une autre perspective consiste à envisager les organisations comme des constructions narratives, traversées par de multiples récits, y compris fictionnels, et à considérer que ces mythes les constituent, ont quelque chose à dire de leur culture, de leur identité profonde. Ces « mythes rationnels » (Hatchuel et Weil, 1992) sont nécessaires car ils

donnent un horizon à l'action collective et permettent de mobiliser les parties prenantes autour de projets fédérateurs.

Dans le cadre de cet article, nous développons une autre perspective consistant à envisager la fiction comme matériau empirique potentiel susceptible d'alimenter le travail de théorisation. Si la fiction est parfois dotée d'une réelle sensibilité ethnographique, elle est aussi porteuse d'une connaissance propre, non réductible à des théories déjà formulées. La fiction peut dès lors aider à produire de nouvelles catégories analytiques qui enrichissent notre connaissance des organisations et aident à renouveler nos schémas conceptuels. Elle peut nourrir des théories susceptibles d'informer la pratique managériale, conformément aux caractéristiques identifiées par Mintzberg (2005) : capacité à envisager la réalité sous un jour non conventionnel, capacité à offrir des explications rivales du même phénomène, capacité moins à prescrire qu'à construire le sens.

1.2. Culture populaire, bande dessinée et recherche en gestion : une exploration croisée

Le travail et les organisations ont toujours été des objets d'étude privilégiés de la culture populaire depuis les *Temps modernes* de Chaplin jusqu'à la centrale nucléaire de Springfield où exerce Homer Simpson. La culture populaire, qu'elle se déploie à travers le cinéma, la chanson, la littérature, la bande dessinée, les séries animées ... est reconnue désormais non seulement pour son potentiel théorique mais aussi pour sa capacité à informer et renouveler la pratique managériale. On peut songer ainsi à l'usage que fait Corbett (1995) de la science-fiction pour interroger les rapports entre technologie et organisation ou aux travaux de Rhodes (2001) et Grimand (2009) sur les Simpsons pour revisiter le rapport au travail et à la règle. Plus récemment, les travaux d'Aubert et Meyronin (2020) sur les séries télé explorent la façon dont les personnages qu'elles mettent en scène font l'expérience de situations de crise, d'innovation, de changement ou inventent de nouvelles formes d'exercice du pouvoir.

La culture populaire soulignent Hassard et Holiday (1998) propose un contrepoint utile à la tradition rationaliste dominante en théorie des organisations ; elle rend justice à la dimension émotionnelle de la vie organisationnelle, en montrant comment celle-ci s'enracine dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Sa capacité à proposer des réalités alternatives en fait un support pertinent pour une lecture critique des conceptions dominantes du management. Elle permet d'aborder des sujets non-conventionnels à travers des voies non-conventionnelles (Rhodes et Lilley, 2012). Czarniawska et Rhodes (2006), dans le même prolongement, soulignent que la culture populaire, par contraste avec les conventions d'écriture et modèles abstraits dominant la production académique, entre en résonance avec l'expérience vécue des acteurs et leurs univers de sens ; elle est dès lors investie d'un véritable pouvoir transformationnel.

La BD, en particulier, dans ses figures les plus populaires (Tintin, Astérix, Gaston Lagaffe, etc.) est un détour formidable pour comprendre ce qui fait société mais aussi décrypter les institutions qui nous gouvernent, les mythes et conceptions de l'action collective qu'elles véhiculent. La BD apparaît elle-même comme le produit de plusieurs histoires (du comic strip

au manga, en passant par la « ligne claire » européenne). Dacheux (2009b) souligne la pluralité des registres de significations dans lesquelles elle s'inscrit, qu'il s'agisse d'envisager la BD comme un art (à la fois art graphique, art du cadre, de la mise en scène, rencontre entre le texte et l'image), un média (propageant des valeurs, une idéologie, exprimant un point de vue sur le monde), une industrie culturelle avec ses normes, ses codes, ses institutions, ou bien encore une source d'information (avec ses genres comme la BD de reportage).

Comme le dit joliment Dacheux (2009a, p. 11), « *la BD est une représentation du monde qui donne des clefs pour comprendre notre monde de représentations* ». La force de cette représentation est aussi celle de l'ellipse³, une capacité à restituer par cette combinaison à chaque fois unique de bulles, dessins, scripts, les ressorts émotionnels de l'action, ce qui est de l'ordre du non-dit ou du tabou. En d'autres termes, pour se référer à McCloud (2000), la puissance de la BD réside dans les liens qu'elle tisse entre le visible et l'invisible. La puissance de la BD réside également dans sa capacité à rendre compte de la dimension spatiale et temporelle des phénomènes organisationnels. En effet, comme l'observe Peeters (2010), la spécificité de ce média est d'instaurer une tension constante entre le récit - qui inscrit l'image dans une continuité - et le tableau - qui suspend et fige l'image. Cet apport nous semble particulièrement fécond pour la recherche en gestion qui tend parfois à occulter le fait que les objets dont elle se saisit sont contextualisés dans le temps et l'espace. La BD est ainsi un art du mouvement, à même de saisir la dynamique de l'action ; sa puissance réside ainsi dans la tension entre les cases, le fil invisible qui les lie (Peeters, 2010, p. 24) : « *Loin de se poser comme un espace suffisant et clos, la case de bande dessinée se donne d'emblée comme un objet partiel, pris dans le cadre plus vaste d'une séquence. Toute vignette, en ce sens, est 'à suivre'* ». La BD paraît ainsi particulièrement adaptée pour rendre compte de dynamiques de changement, d'innovation ou d'apprentissage. On ajoutera que la force de la BD tient à sa capacité à multiplier les niveaux d'analyse : « *L'attention apportée au grain du dessin ne leur interdit jamais des perspectives plus aériennes* » (Peeters, Ibid., p. 44).

A l'instar de la fiction, la puissance de la BD ne consiste pas dans sa capacité à être un simple miroir du réel, mais à en proposer une re-description créative : « *La BD ne renvoie pas une réalité bien délimitée dont elle serait le reflet, elle ne se renferme pas sur elle-même mais bien au contraire, elle traverse la réalité, l'épure, lui apporte une tout autre dimension, elle la manipule et la caricature* » (Bénéjean, 2009, p. 162). On ajoutera que la BD, par le jeu qui s'instaure avec le lecteur, institue un mouvement de co-construction du sens par lequel le lecteur s'approprie le récit. Insistant à juste titre sur la réception, Dacheux (2009a) souligne que la BD a cette capacité à nourrir l'imaginaire social en s'appuyant sur la participation consciente du lecteur. Ces potentialités de la BD en font un média particulièrement approprié à l'étude du travail comme objet de recherche, permettant d'en révéler la dimension subjective, la part d'imaginaire qu'il véhicule, la force des liens sociaux qu'il emporte.

³ McCloud distingue dans son ouvrage *L'art invisible* six formes d'ellipses en différenciant les raccords de moment à moment, d'action à action, de sujet à sujet, de scène à scène, d'aspect à aspect et sans lien apparent.

1.3. Gaston Lagaffe et la vie de bureau

L'univers mis en scène dans Gaston Lagaffe est celui de la vie de bureau, détour puissant pour poser la question du travail dans ses multiples facettes : le travail comme plaisir, esthétique, don, bricolage et appropriation, relation à soi et aux autres. Anti-héros de BD, antimilitariste, écologiste, altermondialiste avant l'heure, ardent défenseur de la réduction du temps de travail, Gaston Lagaffe est né dans le journal de Spirou le 28 février 1957. De « héros sans emploi » à l'origine, il devient rapidement « garçon de bureau », sans que l'on sache précisément quelle est sa fonction : coursier, chargé de trier et d'archiver le courrier, assistant... Pour le philosophe P. Ansary (2012), Gaston Lagaffe est un personnage conceptuel qui nous aide à penser le rapport au travail et le rapport au monde. Si Gaston suscite infiniment l'empathie, c'est sans doute parce qu'il est un puissant révélateur des tensions et points aveugles qui traversent les organisations contemporaines : inflation procédurale, déficit de dialogue sur le travail, tensions de rôles dans lesquelles se débat le management de proximité, déni des savoir-faire et de l'intelligence pratique, perméabilité de l'organisation aux questions sociétales. Sur ce dernier point, la série des Gaston Lagaffe apparaît comme le miroir de transformations sociétales profondes. Ainsi, quatre jours avant les événements de mai 1968, Franquin, le père de Gaston, reçoit par l'intermédiaire des éditions Dupuis un message de la commission de censure, l'enjoignant à faire preuve de moins d'insolence à l'égard de la police. De la même manière, par son refus de s'aligner au rythme effréné de la vie de bureau pour imposer son propre rythme, lequel se veut respectueux de toutes les espèces - animales comme végétales - Gaston préfigure les débats contemporains sur la décroissance et la soutenabilité écologique. Ainsi, la puissance de cette fiction réside dans sa capacité à multiplier les regards sur le travail : le travail comme affrontement à l'imprévu, activité de « bricolage », esthétique et éthique, don, encastré dans une culture et un système de relations, mais aussi des enjeux de société plus larges.

Si la série des Gaston Lagaffe est empreinte d'un certain réalisme (on y retrouve certains traits caractéristiques de la vie de bureau), ce réalisme est mis en scène, de façon outrancière. Cette imagerie décalée, où chaque invention de Gaston préfigure une catastrophe à venir, est un détour pour exemplifier le monde du travail afin de mieux en révéler les logiques profondes, les conventions et normes sociales qui le dominent. A l'image de Rhodes (2001), et de son analyse des *Simpsons*, Gaston Lagaffe relève d'une forme de culture populaire qui emprunte à la tradition moyenâgeuse du carnaval. Ce dernier fonctionne sur le principe de l'inversion des normes, qui voit le patron devenir subordonné, la règle être transgressée et les échecs devenir des succès. Usant de l'infinie liberté de représentation de la BD, la série des Gaston Lagaffe crée de fait une symbolique où toute hiérarchie des valeurs est susceptible d'être mise en débat.

2 - M'enfin ! ... Appropriation et sens au travail dans l'univers de Gaston Lagaffe

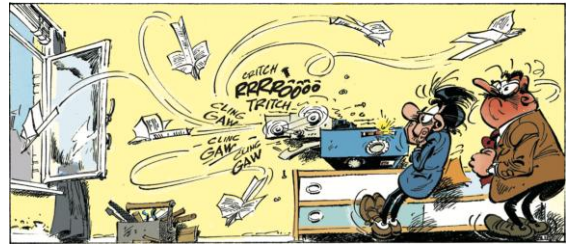
Le travail souligne Jeantet (2019, p. 68) est indissociable de la dynamique de son appropriation, processus par lequel un individu peut légitimement dire d'un travail qu'il est « à soi » : « *On ne peut pas travailler sans tenter de s'approprier son travail, le faire sien, le*

redéfinir, s'y sentir bien, en écho et en accord avec soi ». La figure de Gaston Lagaffe, de ce point de vue, s'avère un détour puissant pour penser la dynamique d'appropriation et de construction du sens au travail.

2.1. Une réhabilitation de la dimension subjective du travail

Dans cette scène, Gaston transforme la photocopieuse du bureau de sorte que les feuilles qui y sont introduites deviennent des avions en papier ! Les fameux contrats dont Prunelle se réjouissait de faire une copie s'envolent une fois de plus...

Gaston - tome 16 - « Gaffes, Bévues et Boulettes » : case 8, p. 30 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



Pour le gestionnaire rigoureux, il n'y a aucune rationalité à procéder de la sorte, mais pour Gaston, ce geste participe de la dynamique d'appropriation du travail. En effet, le rapport subjectif au travail est indissociable d'un jugement esthétique, faisant écho à la distinction formulée par Dejours (1993) entre jugement d'utilité et jugement de beauté. Pour Dejours, il est difficile pour un acteur de s'approprier son travail sans recevoir l'expression d'une reconnaissance. Celle-ci prend deux formes principales : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le jugement d'utilité, usuellement porté par la hiérarchie ou le client / l'utilisateur, se centre sur les résultats du travail, ses manifestations visibles. Le jugement de beauté, pour sa part, trouve une expression dans le regard des pairs. Il lie le plaisir éprouvé dans le travail à une esthétique, une virtuosité, par lesquelles on reconnaît la marque d'un travail bien fait. C'est ce jugement de beauté qui permet à l'individu de se sentir appartenir à une communauté qui reconnaît sa singularité, cette part de lui-même qu'il investit dans son travail.

La destinée chaotique des inventions de Gaston Lagaffe tient à ce que le jugement de beauté occupe le devant la scène, conduisant à minorer le jugement d'utilité. Le sociologue Lallement (2019) y voit une analogie avec la figure contemporaine du Hacker, celle qui rompt avec l'aliénation du travail pour y réinvestir du sens, du plaisir, ce dernier reposant sur le *faire*, l'expérimentation et le partage des savoirs. Le drame de Gaston tient à ce que pas grand monde - si ce n'est son camarade Jules ou Mademoiselle Jeanne - ne reconnaît l'utilité sociale de ces trouvailles. Ce déficit de reconnaissance est paradoxal quand on songe au caractère visionnaire de certaines créations de Gaston. Ainsi, il imagine introduire un moteur électrique dans le pédalier de son vélo, lequel est alimenté par des piles miniatures cachées dans le cadre, imaginant avec des années d'avance le dopage technologique dans le cyclisme.

Gaston Lagaffe, nous rappelle que le plaisir au travail n'est pas réductible à sa dimension instrumentale, celle du jugement d'utilité ; il engage un jugement esthétique dans lequel se déploie l'intelligence pratique des acteurs. Or, réduire le travail à sa dimension objective, son

efficacité immédiate, contribue à faire du travail et du travailleur des figures abstraites, invisibles, niant cette mobilisation qui rend possible la continuité de l'activité productive. Legros (2019), pour sa part, invite à revisiter la figure de Gaston à travers le triptyque travail, faire-œuvre et action mis en évidence par la philosophe Annah Arendt (2002, p. 34). Gaston fait ainsi la part belle à la notion de « faire œuvre » : « *produire des objets finis mais durables qui confèrent une certaine permanence au monde qui nous entoure* ». Dejours (2017, p. 89) observe avec justesse que les formes d'organisation contemporaines n'autorisent pas toutes le travail d'œuvre, loin s'en faut. La culture du chiffre, la procéduralisation de l'activité, l'hyper-instrumentation « *menacent l'être humain de se voir dépossédé de la promesse, que contenait naguère encore le travail, d'être un médiateur de l'accomplissement de soi* ». Cette menace semble frapper les supérieurs de Gaston : Prunelle en particulier semble condamné à une agitation permanente, absorbé par une logique gestionnaire qui le soumet et le dépasse. Gaston ne néglige pas pour autant la dimension de l'action, celle qui consiste, par sa présence, à bousculer l'ordre des choses, à altérer le jeu réglé des relations entre acteurs, comme quand il s'agit, à son corps défendant, d'empêcher la signature des contrats avec De Maesmaker. De fait, Gaston Lagaffe incarne en creux le jeu dialectique entre une « grammaire » du travail véhiculée par la prescription, et un « style » par lequel le travailleur y projette quelque chose de lui-même. « *Toute cette gamme d'écart par rapport à la norme confère la texture d'une expérience irréductiblement singulière et individuelle, à nulle autre pareille* » (Dejours, 2017, p.73).

Enfin, ce rapport subjectif au travail se construit dans un rapport singulier au temps. Quelle que soit la hauteur de la pile de courriers en retard, Gaston s'efforce en toute occasion d'imposer son propre rythme de travail. En découlent des tentatives plus ou moins réussies de combiner travail et sieste dans une volonté de décélération : le lecteur attentif aura ainsi observé que la voiture de Gaston n'est équipée que d'une vitesse... On y verra moins un signe de paresse que l'indice d'un rapport singulier au temps, vécu subjectivement comme le rappelle Tenaillon (2019, p. 21) : « *Lagaffe est un fervent défenseur du temps bergsonien : celui de la durée intensive qu'on ne peut pas segmenter, quantifier et donc rentabiliser* ». Gaston oppose ainsi ce temps subjectif à celui, objectif, décomposable et, *in fine*, gérable de la vie de bureau.

2.2. L'appropriation comme ruse, bricolage cognitif

Démarrons par cette scène⁴ qui, en quelques vignettes, révèle tout l'art du détournement de Gaston. On y voit Prunelle - le supérieur hiérarchique de Lagaffe - et le chat de ce dernier s'affronter autour d'une porte de bureau. En effet, la quête éperdue de liberté répond à la psychologie profonde du chat et suppose que les portes, quand bien même elles seraient de bureau, restent ouvertes. Inversement, la psychologie de Prunelle le pousse à fermer les portes afin de préserver la santé des salariés des courants d'air. « *Je suis devenu portier pour chat* » s'insurge Prunelle, tenu d'ouvrir et de fermer constamment la porte pour que le chat puisse

⁴ Cette scène donne lieu également à une analyse magistrale par Bruno Latour dans un chapitre de son ouvrage *Petites leçons de sociologie des sciences* paru en 2007 aux éditions La Découverte et intitulé « Gaston Lagaffe en philosophe des techniques ».

librement vaquer à ses occupations. Afin de résoudre ce dilemme, Gaston se saisit d'une scie et ouvre un petit espace dans le bas de la porte, réinventant ainsi la « chatière ». Ce bricolage ingénieux résout temporairement la controverse : la porte reste fermée tout en permettant au chat de circuler librement. L'arrivée impromptue de la mouette de Gaston met toutefois à mal le compromis provisoire qui avait été trouvé, contraignant Gaston à découper un nouvel espace dans le haut de la porte, inventant ce faisant la « mouettière ».

Gaston - tome 18 - « Lagaffe mérite des baffes » : cases 6 et 7, p.46 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



De cette scène, on retiendra plusieurs enseignements :

- Les organisations sont des réseaux sociotechniques, autrement dit des assemblages complexes d'acteurs et d'outils. Les situations de gestion qui en découlent voient s'affronter plusieurs rationalités, donnant lieu à des conflits ou des controverses ;
- Le travail mobilise constamment l'intelligence pratique des acteurs, ces derniers composant avec les ressources à disposition (une scie et un peu d'ingéniosité en l'occurrence) pour dénouer la controverse et faire face à un réel qui résiste ;
- La trajectoire de l'innovation redessine la psychologie des acteurs : le chat passe du registre de la plainte à celui de la satisfaction ; Prunelle doit admettre que la porte est bien fermée et le travail peut reprendre son cours. Quant à Gaston, que d'énergie consacrée à résoudre le dilemme de la porte, loin de l'image de paresseux qui lui est attachée !

La marque de fabrique de Gaston, c'est ainsi cette connaissance 'oblique' (Stroobants, 1993), art du bricolage et du détournement, ce que les grecs dénommaient la *Métis* et dont De Certeau (1990, p. 47) nous restitue les expressions multiples : « réussites du faible contre le plus fort », bons tours, arts de faire des coups, astuces de 'chasseurs', mobilités manœuvrières, simulations polymorphes, trouvailles jubilatoires autant poétiques que guerrières ». Ce « bricolage cognitif », cette façon de faire avec les ressources à disposition théorisée par l'anthropologue Lévi-Strauss (1962), doivent être envisagés autant comme un mode d'expression de soi que comme une façon de se connecter avec le monde. Dans une autre scène, un cactus géant se transforme en « cactus classeur », chaque épine de cactus accueillant une feuille, permettant à Gaston d'avoir une vue d'ensemble du courrier et de répondre avec une célérité inhabituelle aux demandes de Prunelle. En proposant des assemblages inédits, Gaston ne fait pas qu'inventer de nouveaux usages, il crée de nouvelles

relations entre acteurs. Cette capacité de bricolage se manifeste également par une aptitude surprenante à modifier ses cadres de pensée.

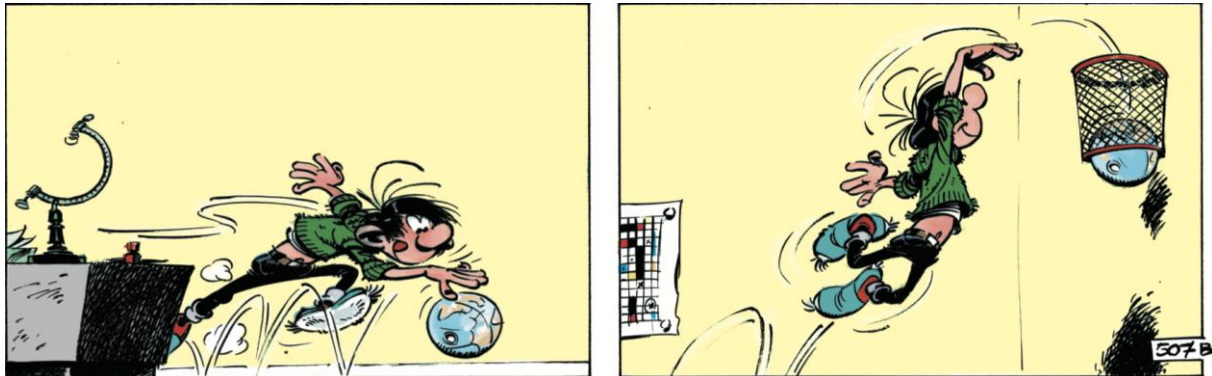
Gaston - tome 17 - « Le Gang des Gaffeurs » : case
7, p.9 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



Par exemple, constatant que la salle de réception est équipée d'une moquette verte très fine et que les nouvelles plinthes en plastique sont dotées d'une bonne élasticité, Gaston y voit immédiatement l'opportunité de transformer la salle de réception en billard géant pour une partie improvisée avec son ami Jules...

En se réappropriant les objets du monde du travail, Gaston transforme, souvent de façon involontaire, les situations de la vie quotidienne, y instillant du plaisir, de la poésie, de nouvelles relations, à l'image de cette poubelle de bureau se transformant en panier de basket.

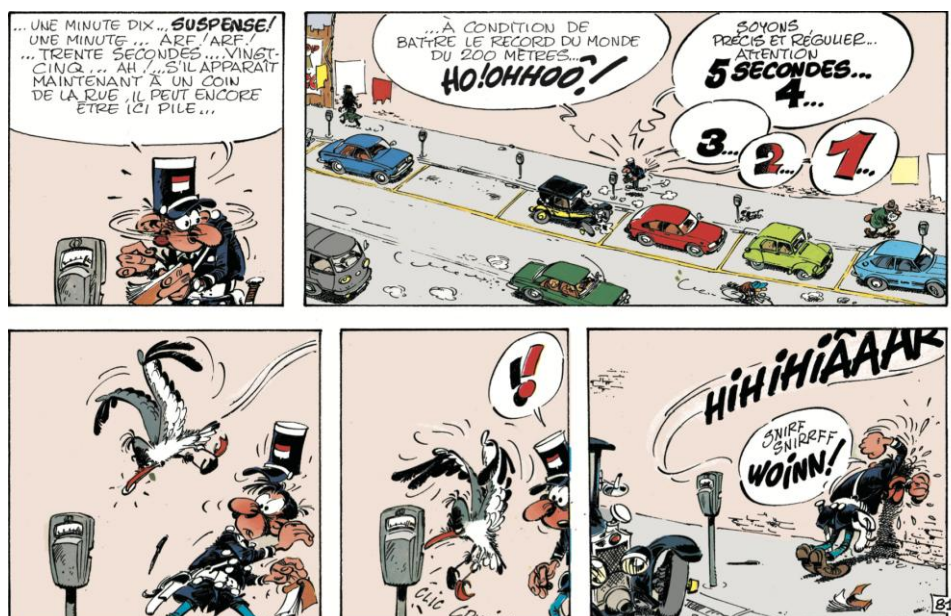
Gaston - tome 10 - « Gaffes en pagaille » : cases 9 et 10, p.37 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



Certes, nombre des trouvailles de Gaston sont d'une efficacité douteuse, échappent à leur inventeur, produisent des conséquences improbables (notamment pour ceux ayant le malheur de passer à proximité). On retrouve là cette idée selon laquelle le sens au travail se construit dans l'affrontement au réel, à ce qui résiste, ce qui échappe à la codification. Faire l'expérience du réel pour le salarié, c'est l'appréhender « *comme obstacle, comme imprévu, comme imprévisible, comme expérience de perte de maîtrise, comme source de souffrance, comme obligation à tricher, comme convocation de l'intelligence* » (Dejours, 2016, p. 82). Cette mobilisation subjective souligne Ansay (2012, p. 63) peut être un palliatif au déficit de reconnaissance : « *Si les autres ne me reconnaissent pas, je vais me donner une petite dose d'auto-reconnaissance, je vais m'auto-agir, j'acquerrai une certitude de moi-même par la médiation de ma création* ».

A travers ses tentatives infructueuses pour circonscrire Gaston, Prunelle fait l'expérience de l'inévitable distorsion entre travail prescrit et travail réel. Si la prescription est un guide pour l'action, elle reste néanmoins faillible, lacunaire, ne pouvant prévoir tout l'éventail des situations possibles. Chez Gaston, l'appropriation du travail se déploie dans les silences et non-dits de l'organisation du travail, comme activité « interstitielle », mobilisation subjective qui engage le corps tout autant que l'esprit et signale l'irréductibilité du travail à la stricte exécution de consignes (Daniellou, 1996). Même l'agent de police Longtarin, expression du contrôle tatillon, de la foi dans la toute-puissance de la règle, doit prendre acte de son caractère faillible : il n'avait sans doute pas imaginé que la mouette de Gaston puisse être dressée de façon à mettre une pièce dans le parcmètre au dernier moment, pour échapper à la contravention ! Si Gaston porte une critique du travail, celle-ci ne s'adresse donc pas à la prescription en tant que telle mais au fait de la substituer à l'intelligence pratique des acteurs.

Gaston - tome 19 - « La Saga des gaffes » : cases 7 à 11, p.5 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



Cette irréductibilité du travail à la prescription complète suppose de s'affranchir d'une culture de la punition pour faire place à une culture de tolérance à l'erreur. Cela questionne fortement la position des managers intermédiaires, peu disposés à encourager chez leurs subordonnés l'expression de ces régulations autonomes. C'est typiquement le point de vue de Prunelle, disqualifiant les trouvailles de Gaston et lui rappelant qu'il a été engagé pour faire un travail de bureau et pas autre chose... Gaston, bien entendu, considère à l'inverse que l'essence même du travail réside dans cette activité de bricolage et qu'inventer, c'est travailler (et réciproquement). Finalement, Gomez (2019, p. 85) voit dans la figure de Gaston une réhabilitation du « travail vivant » selon lequel un être humain s'épanouit en tant que travailleur qui produit du sens. Or, le travail réel dans les organisations contemporaines est mis à mal par la profusion des outils de gestion et autres systèmes de reporting, véritables « machines de gestion » qui digèrent, incorporent le travail vivant au point de le rendre invisible. De fait, Gaston incarne une forme de résistance, celle du travail vivant qui échappe aux dispositifs, règles, normes sociales qui voudraient le mettre à distance (Dujarier, 2015).

2.3. L'appropriation comme territorialisation ou Gaston en penseur de la socio-matérialité

Un trait saillant de Gaston réside dans sa capacité à inventer de nouveaux usages aux objets qui peuplent son quotidien. L'ingéniosité de Gaston prend ainsi sa pleine mesure dans cette scène où il se livre à des expérimentations sur la chaudière du chauffage central. Ayant déposé 25 kg de café en poudre dans la chaudière, Gaston est désormais en mesure de proposer un café aux occupants des bureaux en ouvrant l'extrémité du radiateur. Certes, le café semble teinté d'un indéfinissable goût de mazout... La capacité de Gaston à subvertir les usages prescrits des objets qui l'entourent emprunte ici des voies multiples :

- celle du détournement d'usage, sans modifier les caractéristiques intrinsèques de l'objet ;
- celle qui consiste à ajouter une nouvelle caractéristique à l'objet pour rendre les usages prescrits inopérants. Dans cette scène, Gaston a l'idée d'équiper une centaine de parcmètres de fusées-signal à l'image de celles que l'on trouve en mer. Les fusées se déclenchent à l'échéance du temps de stationnement ; emportant le parcmètre dans les airs, hors de portée de l'agent Longtarin et l'empêchant de coller une contravention ;
- celle qui consiste à jouer des fonctionnalités de plusieurs objets, pour les agencer dans un système singulier et inventer de nouveaux usages. Ainsi, dans cette planche, Gaston, et son collègue Jules, se trouvent en pleine campagne, en quête d'une antenne télé leur permettant de regarder le match de foot sur un vieux poste... Ils ont l'idée d'en bricoler une, après avoir emprunté une fourche, différents types de râteaux (classique, à feuilles, à bras, etc.), un grill, aux autochtones ;
- celle qui consiste à dupliquer le même objet pour en proposer une version « augmentée » et créer de nouvelles fonctionnalités. Une planche voit ainsi Gaston aligner quatre distributeurs d'essuie-mains côte à côte dans les toilettes du journal Spirou, afin de les transformer en hamac pour faire la sieste.

Gaston Lagaffe aurait toute sa place dans les débats et controverses qui agitent la production académique autour des outils de gestion et de la socio-matérialité. La vie d'une entreprise comme celle des éditions Dupuis ressemble à s'y méprendre à la notion latourienne de réseau sociotechnique : les organisations y figurent un agencement singulier de relations, d'objets, d'outils de gestion, d'actants humains et non-humains ; le social et la technique s'entremêlent dans un mouvement continu produisant parfois des conséquences inattendues. Dans la perspective de Lagaffe, les outils supportent ainsi d'être détournés, à rebours des intentions des concepteurs. Gaston nous rappelle que les outils et règles de gestion qui saturent les organisations ne se déploient jamais sur un terrain vierge et qu'ils s'adressent à des acteurs mus par une histoire, une culture, une identité, des stratégies individuelles et collectives. De fait, « *Gaston montre que les exécutants n'en sont pas. Ils font toujours autre chose, non par mauvais esprit ou par volonté d'opposition, mais parce que ce sont des êtres vivants, des sujets, des acteurs* » (Jeantet, 2019, p. 68).

La figure de Gaston nous incite ainsi à repenser le statut des outils de gestion et leur rôle dans l'action collective. Là où la tradition rationaliste voit dans les outils des vecteurs de

normalisation des comportements, soulignant leur dimension « disciplinante », Gaston nous rappelle que tout outil est doté d'une « flexibilité interprétative », (Orlikowski, 1992), et ouvre à différents registres de significations. De la même manière que les outils de gestion prennent parfois des trajectoires inattendues dans les mains de ceux qui s'en saisissent, les bricolages et détournements d'usages de Gaston produisent des effets surprenants : un moteur d'avion transformé en super ventilateur crée un courant d'air tellement puissant qu'il devient une machine à expulser les employés de bureau...

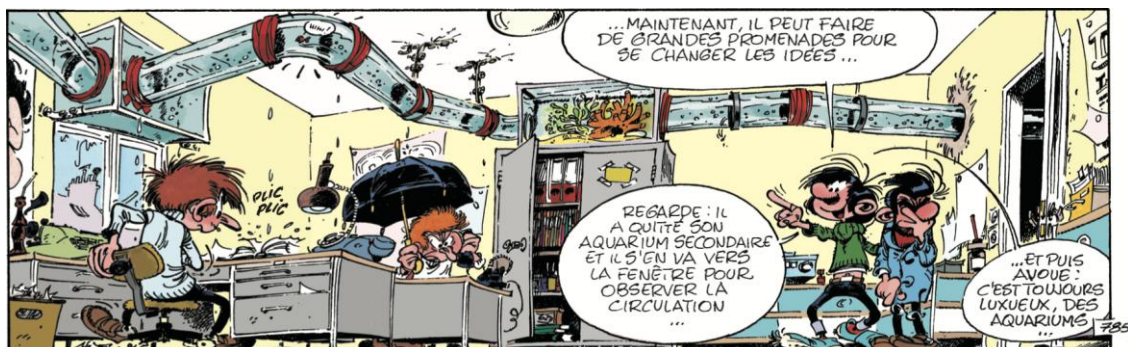
Bernoux (2011) souligne que la dynamique d'appropriation du travail suppose que le travailleur cherche à maîtriser les objets et les relations qui l'entourent. Chez Gaston Lagaffe, l'appropriation du travail est indissociable d'une appropriation de l'espace : on voit par exemple Gaston imaginer un rail géant traversant les couloirs du journal Spirou afin de permettre un acheminement plus rapide du courrier. « *Gaston territorialise l'espace Dupuis où il est affecté : il transforme son bureau, ses portes, ses armoires (...) il y impose ses marques, ses odeurs et ses goûts, il y transporte sa messagerie, il y construit un banc d'essai pour ses inventions* » (Ansay, 2012, p. 20).

Gaston - tome 17 - « Le Gang des Gaffeurs » : cases 7 à 8, p.41 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



Cette territorialisation de l'espace est aussi une forme de résistance qui s'efforce de transformer la contrainte - le jeu de l'organisation et des relations qui s'y déploient - en espace des possibles et vecteur d'habilitation. Militant avant l'heure de la cause animale, Gaston ne voit ainsi aucun problème à installer un aquarium géant pour son poisson rouge, traversant les cloisons des bureaux du journal Spirou.

Gaston - tome 18 - « Lagaffe mérite des baffes » : case 10, p.14 - 2018 - © Dargaud-Lombard, 2022



Cette territorialisation de l'espace suppose un engagement du corps autant que de l'esprit ; Dejours (2017) utilise le terme de *corpsappropriation* pour désigner ce processus de conquête de la matière par l'humain par lequel il éprouve, comme Gaston, la résistance de l'objet ou de la machine, en explore les potentialités, apprivoise ses défaillances... Gernet et Dejours (2009, p. 28) ajoutent : « *On peut montrer que le travail requiert une mobilisation du corps pour sentir la résistance de la matière ou de l'outil, mais également pour éprouver la perplexité, la peur, le doute, l'angoisse, le plaisir* ».

3 - Discussion : Gaston et la pensée paradoxale

Dans le cadre d'une tradition rationaliste qui a longtemps dominé la théorie des organisations et favorisé l'expression d'une pensée dichotomique - l'ordre contre le désordre, le contrôle plutôt que l'autonomie, le cognitif contre les émotions ... - l'univers de Gaston représente un contrepoint salutaire. Il donne à voir une vie organisationnelle se déployant dans un champ de paradoxes, ces derniers se manifestant sous la forme de « *contradictions durables voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout* » (Cameron et Quinn, 1988, notre traduction). L'un des paradoxes les plus saillants dans la série des Gaston Lagaffe tient au jeu dialectique qui s'instaure entre visibilité et invisibilité : « *Gaston aimerait parfois être reconnu, mais en même temps, pas connu, il aimerait plus de visibilité pour son originalité expressive, mais il emprunte souvent des voies tangentes, des opérations de dissimulation* » (Ansay, 2012, p.61). Gaston déploie ainsi beaucoup d'ingéniosité pour inventer des dispositifs qui font croire qu'il travaille. Il va jusqu'à fabriquer un double en latex pour simuler sa présence tandis que le vrai Gaston est libre de s'adonner à son occupation favorite - la sieste. Cet art de la dissimulation, du camouflage, est une façon pour Gaston d'organiser la persistance de ces activités clandestines, de les soustraire au regard hiérarchique, d'échapper à l'appareillage gestionnaire et aux micro-dispositifs de pouvoir qui disciplinent l'action du salarié. Les pratiques de surveillance et de contrôle, appuyées par les nouvelles technologies, visent précisément à mettre en visibilité ces pratiques clandestines, pour mieux *in fine* les tolérer, les ordonner ou bien encore les disqualifier et les sanctionner.

De fait, l'univers de Gaston Lagaffe est un univers paradoxal. L'ordre y est fécondé par le désordre en permanence : le rationnel, le dogmatique, les règles de la vie de bureau, les contrats, la hiérarchie ... y côtoient la fantaisie la plus débridée, une vision écologique et poétique du monde, un univers de bricolages et d'inventions. Les figures de Mr Boulier, de De Mesmaeker en quête éternelle de signature d'un contrat, de Prunelle, le hiérarchique de Gaston ou bien de Longtarin, agent des forces de l'ordre, cohabitent avec une joyeuse ménagerie, le chat et la mouette de Gaston, mais aussi des souris, des escargots, etc. Ainsi la vie de Gaston Lagaffe « *est impensable sans cet affrontement continu entre la règle-Dupuis et la création de soi* » (Ansay, 2012, p. 90). La créativité de Gaston ne se déploie jamais dans un espace vide ; les harcèlements et la surveillance de Boulier et Prunelle ne sont pas une entrave à la créativité de Gaston mais bien le ressort profond de celle-ci. Franquin, lui-même, expliquait qu'une gaffe ne saurait avoir d'existence légitime si elle n'était pas placée sous la

menace d'une sanction, d'une autorité. Par sa dimension de subversion de l'ordre établi, Gaston révèle en creux les lignes de force qui structurent l'organisation. Par son action en contrepoint, qui se déploie à travers un pas de côté, il souligne les dérives pathologiques de ce que De Gaulejac et Hanique (2015) appellent le « capitalisme paradoxant ».

Gaston Lagaffe tente d'atténuer les excès d'une organisation et d'une pensée managériale procédant par dichotomies : le contrôle plutôt que l'autonomie, la conformation à la règle plutôt que son dépassement, la dimension objective du travail davantage que son expérience subjective. En conséquence, les gaffes de Gaston ne doivent pas nécessairement être interprétées comme le signe d'une erreur, d'une incompetence ou bien encore de comportements déviants comme pourraient le penser Fantasio ou Prunelle ; elles doivent plutôt être prises comme une invitation à agir autrement et à réinventer les cadres de pensée dominants de l'organisation. Le problème réside dans l'incapacité des supérieurs de Gaston à exploiter le potentiel créatif du paradoxe et la tentation récurrente de lui substituer la domination de la règle bureaucratique et le primat de la dimension objective du travail (la performance, le respect des délais et des consignes données). Une telle conception ne permet pas de créer les conditions d'une régulation conjointe, d'une fertilisation croisée entre travail prescrit et travail réel, entre la règle et son interprétation. Or, nier le paradoxe ne suffit pas à le faire disparaître. En témoignent les nombreuses scènes où Prunelle, ayant enfermé Gaston pour être au calme afin de signer les contrats, voit ceux-ci irrémédiablement détruits par le déclenchement inopiné d'une trouvaille de ce dernier.

Gaston Lagaffe nous rappelle ainsi que les dynamiques organisationnelles sont intrinsèquement paradoxales : la contrainte s'avère un puissant ressort de la créativité ; l'autonomie ne signifie pas l'absence de cadre ; le développement des organisations suppose d'articuler standardisation et innovation, apprentissage par exploitation et apprentissage par exploration (March, 1991). De façon amusante, on observera que cette capacité à penser le paradoxe à laquelle nous invite Gaston s'avère remarquablement pertinente dans le contexte de la maison d'édition Dupuis. Cette dernière doit en effet composer avec ce que Smith et Lewis (2011) qualifieraient de *performing paradoxes*, autrement dit la nécessité dans laquelle Dupuis se trouve de gérer la tension entre l'exigence de rationalité et de profitabilité d'une part, et le fait que sa vocation même relève d'une entreprise créative d'autre part⁵.

Conclusion

Les sciences de gestion et la théorie des organisations ont longtemps été dominées par une tradition rationaliste, concevant l'action collective comme l'expression d'un plan, cherchant à maîtriser le risque et voyant dans le facteur humain le maillon faible des systèmes complexes. L'inflation procédurale, la prolifération des outils de gestion et autres systèmes de reporting sont quelques-unes des expressions contemporaines de cette volonté de rationalisation du

⁵ Dacheux (2009a) relève que l'industrie de la BD est intrinsèquement paradoxale : à la fois exposée à la standardisation et au formatage de façon à toucher le public le plus large possible et devant simultanément se réinventer sans cesse et explorer de nouvelles formes narratives pour prévenir la lassitude de son lectorat.

travail. Gaston, à cet égard, exprime une forme de résistance à travers ses trouvailles farfelues qui perturbent le cours ordinaire de la vie de bureau. Il révèle l'irréductibilité du travail à la prescription complète. Plus encore, il montre ce que l'activité humaine implique de ruse, de « bricolage », de jeu avec la règle, de détournements d'usages, en faisant avec les ressources à disposition, qu'elles soient cognitives, sociales ou matérielles.

Gaston Lagaffe nous invite ainsi à ne pas réduire le travail à sa fonction instrumentale et à envisager bien d'autres facettes : le travail comme prolongement et expression de soi, manifestation d'un pouvoir d'agir, acte créatif et manifestation esthétique, bricolage et jeu avec la règle, territorialisation de l'espace... Selon Bernoux (2011), la reconnaissance et le sens au travail impliquent l'acceptation de ces « *comportements d'appropriation des outils, de l'espace et du temps* » (p. 162). Or, pour le management, ouvrir la boîte noire de ces comportements, s'accompagne souvent de la crainte que cela ne sape les fondements de leur légitimité.

Références

- Arendt H. (2002). Condition de l'homme moderne, Pocket Agora, Paris.
- Ansary P. (2012). Gaston Lagaffe philosophe. Franquin Deleuze et Spinoza, Couleur Livres, Bruxelles.
- Aubert B. et B. Meyronin (Coord.) (2020). De MacGyver à Game of Thrones. Quand les séries télé nous enseignent le management, Dunod, Paris, 2^{ème} édition.
- Bénéjean C. (2009). « La BD, porte ouverte sur l'inconscient » dans Dacheux (Dir.), La bande dessinée. Art reconnu, média méconnu, *Hermès*, n°54, 161-162.
- Bernoux P. (2011), « Reconnaissance et appropriation : pour une anthropologie du travail », *Esprit*, vol. 10, Octobre, 158-168.
- Calvino I. (1989). Leçons américaines. Aide-mémoire pour le prochain millénaire, Gallimard, Paris.
- Cameron K.S. et R.E. Quinn (1988). Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management, Ballinger Pub Co., Cambridge, MA.
- Corbett J.M. (1995). « Celluloïd Projections: Image of Technology and Organizational Futures in Contemporary Science Fiction Film », *Organization*, vol.2, n° 3-4, august, 467-488.
- Czaniarwska B. et C. Rhodes (2006). « Strong Plots: The Relationship between Popular Culture and Management Theory and Practice », in P. Gagliardi and B. Czaniarwska (Eds.), *Management Education and Humanities*, Edwar Elgar: London, 195-218.
- Dacheux E. (2009a). « Introduction générale », dans Dacheux (Dir.), La bande dessinée. Art reconnu, média méconnu, *Hermès*, n°54, 11-17.
- Dacheux E. (2009b). « Les histoires possibles de la BD », dans Dacheux (Dir.), La bande dessinée. Art reconnu, média méconnu, *Hermès*, n°54, 41-42.
- Daniellou F. (1996). L'ergonomie en quête de ses principes : débats épistémologiques. Octares, Toulouse.
- de Certeau M. (1990). L'invention du quotidien. Tome 1 - Arts de faire, Gallimard, Folio Essais, Paris.

- de Gaulejac V. et F. Hanique (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Seuil, Paris.
- Dejours C. (2017). « L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant », dans Amado G. et al. (Coord.), *La créativité au travail*, ERES, « Clinique du travail », 61-80.
- Dejours C. (2016). « La référence à l'activité en psychodynamique du travail », dans Daniellou F. ; De Terssac G. et Y. Schwartz (Coord.). *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, Editions Octares, Toulouse, 81-93.
- Dejours C. (1993). « Intelligence pratique et sagesse critique : deux dimensions méconnues du travail réel », dans G. Jobert (dir.). *Comprendre le travail, Education Permanente*, n°116, 47-70.
- Dujarier M.A. (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Coll. « Cahiers Libres », Paris.
- Esquenazi, J. (2017). « Séries télévisées et "réalités" : les imaginaires sériels à la poursuite du réel », dans S. Sepulchre (Ed.), *Décoder les séries télévisées*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, 209-228, 2^{ème} édition.
- Gernet I. et C. Dejours (2009). « Evaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2, n°8, 27-36.
- Gomez P.Y. (2019), « Et la disruption fit irruption dans la BD », dans Ortolí S. (Coord.), *Gaston. Un philosophe au travail*, Philosophie magazine Editeur.
- Grimand A. (2009). « Fiction, culture populaire et recherche en gestion. Une exploration croisée à travers la série *Les Simpsons* », *Revue Française de Gestion*, vol. 194, n°4, 169-185.
- Hassard J. and R. Holliday (1998). *Organization - Representation: Work and Organization in Popular Culture*, London: Sage.
- Hatchuel A. et B. Weil (1992). *L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes experts*, Economica, Paris.
- Jeanet A. (2019), « Pourquoi rien ne se passe comme prévu » in Ortolí S. (Coord.), *Gaston. Un philosophe au travail*, Philosophie magazine Editeur.
- Kundera M. (1986). *L'art du roman*, Gallimard, Paris.
- Lallement M. (2019). « Gaston le hacker », dans Ortolí S. (Coord.), *Gaston. Un philosophe au travail*, Philosophie magazine Editeur, 38-42.
- Legros M. (2019). « Gaston à la lumière d'Annah Arendt », dans Ortolí S. (Coord.), *Gaston. Un philosophe au travail*, Philosophie magazine Editeur, 34-35.
- Levi-Strauss C. (1962). *La pensée sauvage*, Plon, Paris.
- March, J.G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol 2, n°1, february, 71-87.
- McLoud S. (2000). *L'art invisible*, Editions Vertige Graphic, paris.
- Mintzberg H. (2005). *Des managers des vrais Pas des MBA ! : Un regard critique sur le management et son enseignement*, Editions d'Organisation, Paris.
- Orlikowski W. (1992). « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, vol. 3, n°3, august, 398-427.
- Peeters B. (2010). *Lire la bande dessinée*, Flammarion, Champs Arts, Paris.
- Philips N. (1995). « Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations », *Organization Studies*, vol.16, n°4, july, 625-649.

- Rhodes C. et S. Lilley (2012). *Organizations and popular culture. Information, Representation and Transformation*, Routledge.
- Rhodes C. (2001). « D'Oh: The Simpsons, Popular Culture, and the Organizational Carnival », *Journal of Management Inquiry*, vol.10, n°4, december, 373-383
- Schaeffer J.M. (1999). *Pourquoi la fiction ?*, Seuil, Poétique, Paris.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). « Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing », *Academy of Management Review*, vol.36, n°2, april, 381-403.
- Stroobants M. (1993). *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- Tenaillon D. (2019). « Ralentiirrrr Travailllll ... », dans Ortolí S. (Coord.), *Gaston. Un philosophe au travail*, Philosophie magazine Editeur, 21-25.
- Ughetto P. (2021). « Le travail, un impensé de la GRH ? », dans Beaujolin R. et E. Oiry (Coord.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*, Editions Management & Société, Paris, 333-350.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.