

# La langue managériale comme modalité du faire apparaître des objets de gestion et du sujet-organisationnel : Une réflexion à partir de l'expression de son intuition dans les organisations

---

Marius Bertolucci

Morpheus: La Matrice est un système Néo. Ce système est notre ennemi. Quand on est à l'intérieur, que voit-on: des hommes d'affaires, des enseignants, des avocats, des charpentiers. Les nombreux esprits que nous essayons de sauver. Mais en attendant, ces gens font partie de ce système, [...].

Ce que tu dois comprendre, c'est que la plupart ne sont pas prêt à se laisser débrancher. Beaucoup d'entre eux sont tellement inconscients et dépendants du système qu'ils se battraient pour le protéger.

[...]

Néo: Que sont-ils ?

Morpheus: Des programmes sensibles.

## INTRODUCTION

Dans notre communication nous nous proposons de réfléchir sur le langage comme modalité de création et d'expression des êtres-jetés-dans-l'organisation (Rappin, 2014) dans leur devenir sujet-organisationnel (Bertolucci, 2017).

Nous osons le pas qui rétrocede dans et par la philosophie afin de penser l'ontologie du sujet aux prises à différents régimes de pouvoir performatif et créateur que forment le langage. Nous retenons dans cette communication la définition du management contemporain comme « le gouvernement de l'exception permanente, c'est-à-dire l'état d'urgence quotidien qui régit les organisations » (Rappin, 2015 : 31). Les modes de management imprégnés de l'ultra-concurrence dans l'exception permanente ont à façonner les possibilités à être des sujets dans l'organisation afin de conduire leurs conduites. Si le sujet est ouverture que se passe-t-il lorsqu'il évolue dans l'organisation qui devient pour lui un milieu ? Ne sommes-nous pas en droit de voir un milieu porteur d'une force de subjectivation ? Si l'ouverture est perméabilité alors ce milieu est pour le sujet une force de

« form'action » à la suite de quoi nous le qualifions de sujet-organisationnel. Le sujet et l'organisation ne sont pas pensables sur le mode de la relation sujet-objet mais comme une modalité particulière d'un existant face à une mondanéité particulière. Ces implications que nous proposons de discuter renvoient aux caractères artificiels de la mondanéité organisationnelle où tout est fait pour que le fonctionnement appesantisse les individus dans une action provoquant l'inconscience du faire et du soi.

Dans ce « Monde » créé par la novlangue managériale, comment parler de son intimité psychologique ? En nous basant sur la question de l'intuition dans les organisations exprimée par le langage, nous rencontrerons une double résistance à la fois épistémologique et linguistique : 1- le moi n'est pas un objet de connaissance mais une pure expérience de sa propre présence ; 2- pour s'exprimer le sujet se trouve dans une langue façonnée par le management qui est toujours impersonnelle et incapable d'embrasser la forme mouvante de ce Moi.

## **Cadre théorique**

Nous présentons notre positionnement philosophique ainsi que les concepts qui sont à l'arrière-plan de notre interprétation des données empiriques qui viendront à l'appui de notre propos.

## **Le langage matrice des consciences et des mondes**

En écho à Héraclite nous affirmons que « le langage est père de toute chose et roi de toute », en insistant sur la dernière partie trop souvent tronquée de la célèbre citation, rappelant qu'à la différence d'un simple acte créateur, le langage (comme le *polemos*) reste présent pour maintenir une création continuée. Loin d'être anecdotique, l'expérience faite au XIIIème par le roi Frédéric II, selon la *Chronique de Salimbene de Adam*, rassembla plusieurs nouveau-nés orphelins confiés à des nourrices ayant pour consignes de ne pas parler devant eux. Le but fut de découvrir la langue « naturelle ». Malheureusement, les bébés moururent les uns après les autres. Sans le langage pour les accueillir et les faire advenir à la conscience, les corps biologiques n'ont pu donner naissance à un sujet.

Le langage tient lieu de véhicule pour cette création-investissement du sujet. Mais qu'est-ce que le langage pour l'Homme ? Pour Heidegger, le langage n'est pas un outil de communication mais ce

par quoi l'Homme séjourne dans le monde. Rappelons que le parler trouve son origine dans le *logos* dont l'étymologie dérive du verbe *légein* (récolter, cueillir) faisant ainsi de la parole une instance du faire apparaître, du faire dévoiler, du faire manifester. C'est en ce sens que Heidegger pourra traduire le *logos* par « la Pose recueillante » dans laquelle l'étant est recueilli. La langue est phénoménologique est donc sa portée est ontologique car elle fait entrer dans la présence. Le langage fait entrer à la présence en cela il a une dimension épiphanique. Ce caractère est nié par la novlangue managériale qui n'est pas autre chose qu'une émanation de la Technique réduisant la langue à un système de transfert d'information. Dans cette mesure, la langue a dans le monde de l'organisation un caractère doublement ontologique puisqu'elle est ce par quoi le sujet dans l'organisation est constitué, et ce par quoi les étants que sont les objets de gestion apparaissent.

En suivant la perspective du contextualisme épistémique intégral de Rorty affirmant qu'« Il n'y a pas de façon dont est le monde qui soit indépendante d'une description, pas de façon dont il est hors de toute description » nous devons accorder au langage, encore une fois, un pouvoir de donation voire de pure création du réel. Tout autant que le langage détient un pouvoir constituant vis-à-vis de notre propre conscience en lui donnant des catégories pour lire le réel : « Nous disséquons la nature suivant des lignes tracées d'avance par nos langues maternelles » le « monde se présente dans un flux kaléidoscopique d'impressions qui doit être organisé par notre pensée (et cela signifie surtout par le système linguistique qui est présent dans notre pensée) ». Les différences entre les langues conduisent à des manières différentes de penser le monde par la mise en avant du caractère actif ou passif en attribuant un sujet ou non à l'action, etc. Chia dans son article traitant de la décision (1994) remarque à partir de la comparaison du sinologue Fenollosa entre la langue chinoise et les langues européennes ainsi qu'à partir des travaux de Derrida, que la structure même de notre langage fait écho à nos modes de pensée scientifique : logocentrisme, dichotomie « être / non-être », un sujet de l'action, etc. Ce que dénonçait déjà Nietzsche<sup>1</sup> dans sa critique de notre croyance dans le sujet en tant que reflet de notre croyance naïve en la grammaire. Prenons également pour exemple ce que nous dit Waismann (1945) à propos de l'expression des couleurs : « le russe, l'allemand, l'italien utilisent des verbes pour exprimer la couleur. Si nous devions imiter cet usage en français, en admettant des formes telles que « le ciel bleut », nous serions alors confrontés à cette question : est-ce que je veux parler du même fait quand je dis « le ciel bleut » et « le ciel est bleu » ? Je ne pense pas. [...] Le ciel qui « bleut » est vu comme quelque chose qui produit sans arrêt du bleu – il

---

<sup>1</sup> « Le langage appartient, par son origine, à l'époque des formes les plus rudimentaires de la psychologie : nous entrons dans un grossier fétichisme si nous prenons conscience des conditions premières de la métaphysique du langage, c'est-à-dire de la raison. Alors nous voyons partout des actions et des choses agissantes : nous croyons à la volonté en tant que cause en général, nous croyons au « moi », au moi en tant qu'être, au moi en tant que substance, et nous projetons la croyance, la substance du moi sur toutes les choses — par là nous créons la conception de « chose »... Partout l'être est imaginé comme cause, substitué à la cause ; de la conception du « moi » suit seulement, comme dérivation, la notion de l'« être »... ». *Crépuscule des Idoles*, La « raison » dans la philosophie ch5.

irradie du bleu, pour ainsi dire ; le bleu ne lui est pas inhérent comme une simple qualité, mais il est bien plutôt ressenti comme la pulsation vitale du ciel. ». Loin d'être un système neutre une langue charrie avec elle des modes de représentation dont un locuteur ne peut se rendre compte vis-à-vis de sa propre langue soit avec une prendre de distance en regardant sa propre langue (du *zuhandenheit* au *vorhandenheit*) et/ou par comparaison avec d'autres langues. Au sein d'une même langue ces différences sont possibles. Le français parlé dans l'entreprise contemporaine ne donne pas le même monde que le français de l'Académie française. Comme « le langage re-produit la réalité » et que c'est « dans et par la langue qu'individu et société se déterminent mutuellement » (Benveniste, 1954), les productions au sein de ces deux formes de langue re-produisent un réel différencié marqué par sa matrice de création. Pourquoi un tel pouvoir de la langue ? « Parce que le langage représente la forme la plus haute d'une faculté qui est inhérente à la condition humaine, la faculté de symboliser » (Benveniste, 1954).

## **Le sujet-organisationnel comme entendement du sujet dans l'organisation**

Qu'en est-il de la liberté de l'Homme ? Sartre reprenant Kierkegaard pose la liberté comme consubstantielle à l'angoisse définie comme « une structure existentielle de la réalité humaine, ce n'est rien d'autre que la liberté prenant conscience d'elle-même comme étant son propre néant » (1985:417). D'où découle « la nausée (saisie existentielle de la facticité) et de l'angoisse (saisie existentielle de la liberté) » (Lasowski, 2011 : 43). Nous sommes bien loin du management contemporain et de ses promesses : la pacification des relations humaines promises par Taylor et l'accomplissent de soi faisant signe vers le bonheur promises par le coaching. Le regard/langage de l'organisation offre une facilité par laquelle je peux nier ma liberté dans une rassurante mauvaise foi et, de la sorte, « utiliser autrui pour totaliser enfin la totalité détotalisée que je suis » (1943 : 422). Si le management nous prive du mal-être existentialiste que trouver à redire ? Si ce n'est la complète négation de l'individu dans la promesse d'un bonheur collectif (comme l'ont promis les totalitarismes) comme moyen et non comme fin privant ainsi les hommes et femmes de cet idéal de l'imagination. Pour éviter ce rejet d'un système<sup>2</sup> parfait il suffirait d'adapter l'individu en le constituant dans sa glaise psychologique. Mais l'Homme à la différence de la matière inerte n'est pas un automate, sans quoi, il « ne vaudrait guère mieux au fond que la liberté d'un tournebroche, qui lui aussi quand il a été une fois remonté, accomplit de lui-même ses mouvements » comme le dit Kant dans la *Critique de la raison pratique*. Nous citons un long passage d'un de nos précédant

---

<sup>2</sup> Nous retrouvons là un point du film Matrix qui évoque le refus inconscient d'individus d'une simulation informatique offrant un monde parfait soit un bonheur réalisé.

écrits (Bertolucci, 2017) pour définir ce que nous entendons par sujet-organisationnel avant de proposer une continuation de notre réflexion sur ce point :

« Nous saisissons terminologiquement la présence du sujet-au-monde-organisationnel en tant que figure émergente sous l'expression de sujet-organisationnel dont le tiret liant les deux termes fait signe vers un dépassement de la simple addition du sens de ses deux termes pris isolément. Il est une modalité non réflexive des hommes et des femmes conduisant le cours de l'action organisationnelle depuis assez longtemps pour en être affecté dans la modalité d'existence de leur constitution psychologique et physique. La possibilité pour le sujet-organisationnel de sortir de ce mode tourné vers la situation de gestion est dans sa possibilité de se re-présenter lui-même à lui-même. Toutefois, ce que le coaching pourrait entreprendre, à savoir, une forme de libération s'est transformée comme un outil de gouvernementalité (de Gaulejac, 2005) où le « coaching poursuit la finalité de la transformation du sujet comme condition de la performance organisationnelle » (Rappin, 2012 : 199-200). Le sujet n'est pas dans le monde sur le mode communément admis de l'objet dans un espace géométrique, de la même manière, le sujet n'est pas dans l'organisation (sans quoi nous reconduirions l'erreur dont nous prévient la perspective ouverte par Heidegger). Le dépassement de la relation sujet-objet nous conduit à défendre avec le concept de sujet-organisationnel que l'organisation et le sujet ne sont pas deux réalités se regardant l'une et l'autre. Nous avons besoin de lier par un tiret les deux termes pour faire la monstration de la création épiphanique d'une co-présence unitaire. Le sujet n'est pas dans l'organisation et l'organisation n'est pas faite de sujets. Les deux se co-construisent dans une fusion rendue possible par les avancées de la technique managériale (participant du *Getsell*) puisant dans les sciences de gestion, les neurosciences, la psychologie, la psychologie sociale, l'anthropologie, etc. qui investissent le sujet dans un processus de subjectivation pro-voquée. »

Le sujet-organisationnel est une tension entre deux pôles de forces s'attirant et se repoussant en même temps :

- le sujet (*pour-soi*) veut se réaliser dans l'état de complétude de la chose (*en-soi*) dans une synthèse impossible, comme l'a montré Sartre (1943), dans le même temps, il y a une résistance à ce devenir en raison de son ontologie : la part de néant qui habite le *pour-soi* ;
- l'organisationnel comme processus veut capter entièrement le sujet pour le transformer alors que, dans le même temps, il a besoin de cette liberté aliénée pétrée d'incomplétude pour assouvir son besoin incessant de nouveauté et d'innovation que seul le pouvoir de néantisation du *pour-soi* peut accomplir.

L'organisation au travers d'une multiplicité de moyen, notamment la culture, la socialisation, les routines et l'évaluation orientent vers un idéal à être. La relation du sujet à l'organisation est hantée par cet idéal institutionnel et/ou organisationnel vers quoi à être la subjectivité singulière<sup>3</sup>. Cet idéal est paradoxal car il tend le sujet dans une injonction à l'individuation et une injonction à être « conforme » à son rôle organisationnel. En somme, le sujet-organisationnel est un ectoplasme pris dans une injonction à fonder son être sur l'idéal organisationnel qui, par essence, est une forme de devenir processuelle (instable) et non d'être (stable). L'organisation, quant à elle, veut « maintenir » et « assujettir » une forme en mouvement à même d'être productive dans le contexte contemporain (flexibilité, innovation, disruption, etc.), c'est pourquoi, l'organisation (comme l'amoureux chez Sartre [1943]) désire la possession paradoxale de la liberté du sujet sans que l'emprise soit entière car cela reviendrait à transformer le sujet en chose inopérante (l'amoureux sartrien attend un amour de l'autre par liberté, et non par déterminisme, avec le risque que cela comporte pour la relation amoureuse elle-même). L'organisation veut incarner un idéal-régulateur d'une réalisation pleine et entière du rôle organisationnel par essence asymptotique dont l'impossibilité maintient la part d'indétermination nécessaire au mouvement du fonctionnement.

### **L'organisation comme milieu : détour par Simondon**

À propos du devenir individu nous évoquons la pensée de Gilbert Simondon qui invite à « connaître l'individu à travers l'individuation plutôt que l'individuation à partir de l'individu » (2005 : 24). En paraphrasant Simondon (2001 : 54/57)<sup>4</sup> à propos de l'« adaptation-concrétisation [en tant que] processus qui conditionne la naissance d'un milieu au lieu d'être conditionné par un milieu déjà donné il est conditionné par un milieu qui n'existe que virtuellement avant l'invention » nous pouvons avancer que le sujet-organisationnel est la condition de lui-même comme condition d'existence de ce milieu mixte à la fois psychologique et organisationnel. Puisque « l'homme est l'être dont l'apparition fait qu'un monde existe » (Sartre, 1993 : 288) il en est de même, selon nous, pour le monde organisationnel à la différence près que ce n'est plus l'Homme brut mais sa déclinaison en sujet-organisationnel selon un processus de transindividuation. Pour un nouveau membre (individu « pré-individuel » du point de vue de l'organisation qui va se l'approprier), une organisation n'est pas qu'un simple environnement extérieur à son processus d'individuation. Au contraire, l'organisation opère comme une matrice intrusive conduisant dans un processus à un

---

<sup>3</sup> Le sujet devient un agent institutionnel notamment par le développement de la compétence émotionnelle attendue (Voronov et Weber, 2016).

<sup>4</sup> « L'objet technique est donc la condition de lui-même comme condition d'existence de ce milieu mixte, technique et géographique à la fois »

nouveau milieu créé par la formation du nouvel individu qui, à son tour, participe de l'instauration de l'organisation : il y a co-production de la structure et de l'opération. C'est en ce sens que nous pouvons parler d'une forme mouvante qui s'épouse l'une l'autre faisant du sujet « Une sorte de trace d'huile en surface d'une mer informationnelle agitée » (Bertolucci, 2017). Si nous reposons le questionnement dans une perspective existentialiste, « Qu'est-ce que signifie ici que l'existence précède l'essence ? Cela signifie que l'homme existe d'abord, se rencontre, surgit dans le monde, et qu'il se définit après » (Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*) alors le sujet-organisationnel émerge de sa gangue de sujet pré-formaté à l'organisation (école, université, activité associative, etc.).

Dans *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information* (2005) paru en 1964, Simondon écrit : « Le principe l'individuation au sens strict du terme, est le système complet dans lequel s'opère la genèse de l'individu ; que, de plus, ce système se survit à lui-même dans l'individu vivant, sous la forme d'un milieu associé à l'individu, en lequel continue à s'opérer l'individuation ; que la vie est ainsi une individuation perpétuée, une individuation continuée à travers le temps » (p. 63). L'individu dont la production ne s'arrête jamais incorpore le système qui vit en lui pour ne faire plus qu'un. Avec Simondon, nous pouvons penser les effets d'individuation d'un milieu à différents niveaux par le concept de transindividuel : « les deux individuations, psychiques et collectives, sont réciproques l'une de l'autre; elles permettent de définir une catégorie du transindividuel qui tend à rendre compte de l'unité systématique de l'individuation intérieure (psychique) et extérieure (collective) » (2005 : 29). Dans le champ des études managériales, Letiche et Moriceau (2016 : 2) avancent que l'« *organization is a product of pre-individual possibility, realized collectively* ». Le résultat en devenir est un « théâtre d'individuation » dans lequel l'être individué n'est pas une substance fermée ni même un état stable. L'individu est un devenir constant (métastable) du fait de ses relations au milieu dans un processus d'être s'individuant. Dans cette mesure, l'individu est un « un domaine de convertibilité réciproque d'opération en structure et de structure en opération » (p. 565) où « l'opération est ce qui fait apparaître une structure ou qui modifie une structure. L'opération est le complément ontologique de la structure et la structure est le complément ontologique de l'opération. L'acte contient à la fois l'opération et la structure » (p. 559). Pour Styhre (2016) les routines regardées par les primes de Ravaisson et de Simondon sont un langage car elles émergent « *as part of the individuation process where standard scripts for legitimate, desirable, and efficient behavior are formalized into written or verbal instructions and practical operations* » (p.9).

Nous en retirons que le sujet-organisationnel une fois créé garde en lui les formes opératives qui lui ont données naissances. Sur ce point, quand Simondon traite du milieu celui-ci est à entendre

comme un milieu à la fois interne et externe avec quoi l'individu est toujours en relation (« en résonance ») par communication pour entretenir sa métastabilité sans quoi celle-ci s'effondrerait. Dans ce cadre, nous comprenons ce qui apparaît contre-intuitif, à savoir, la demande d'évaluation mis en lumière par Vidaillet (2013) alors que l'évaluation est néfaste à ceux qui pourtant la réclament. Le besoin de maintenir son être de sujet-organisationnel exige une présence de contrainte de l'organisation qui trouve là un véhicule pour sa langue démiurgique venant ressourcer en énergie le processus d'individuation dans une relation de causalité circulaire. De la même manière que le regard de l'autre produit un *être-pour-autrui*, l'évaluation produite par l'organisation n'est-elle pas une pro-vocation d'un *être-pour-l'organisation* ? Si le regard que l'on porte à l'autre n'est pas seulement constituant car « On rencontre autrui, on ne le constitue pas » (1943 : 307) dans le cas de l'organisation il y a bel et bien une constitution d'où pourrait découler un conflit si la distance *pour-soi* et *pour-organisation* est trop grande de même qu'entre les *pour-soi*, alors qu'elle s'annule entre les *pour-organisation* qui ont été désignés dans un but de complémentarité. Dans ce cas, les systèmes de gestion comme les RPS, le coaching, le management créateur de sens et autres techniques feront diminuer cet espace dans une coïncidence avec les rôles attendus qui ne sont plus des rôles joués (le garçon de café ne joue plus à être garçon de café) puisque par le truchement du management le sujet l'intériorise (fait intérieur), l'incorpore (fait corps), le subjective (fait sujet). L'Organisation serait-elle cette impossibilité que l'Homme cherche à atteindre d'*en-soi pour-soi* idéal ?

Nous retrouvons les analyses de Vidaillet qui nous invite « à prendre au sérieux le fait que nous voulons être évalués » (2013 : 25). L'évaluation comme un langage qui dit quelque chose sur le sujet et le faire, dit quelque chose sur lui-même est « Destinée à rassurer -illusoirement- le sujet sur sa « consistance », l'évaluation ne ferait qu'accentuer cet état de manque qui, toujours selon Lacan, caractérise l'humain [...]. Le piège de l'évaluation serait donc de nous laisser croire que l'on peut combler ce manque. En quelque sorte un appel de sirènes pour remplir le tonneau des danaïdes ! » (Guzniczak, 2014 : 14). Le langage de l'évaluation produit des effets de propagation consistant grâce aux promesses d'être à la clé : « s'améliorer », « grandir », « aller plus loin », « se surpasser » ou encore « vous pourrez vous situer et bientôt même vous auto-évaluer ou fixer vos propres objectifs ». Alors que, comme le dit Vidaillet dans un entretien, « l'évaluation est une fausse opération de reconnaissance qui ne fait qu'alimenter le besoin de reconnaissance » (Guzniczak, 2014 : 22).

Pour revenir à Sartre (1943) qui décrit comment le regard de l'autre est une violence objectivante et réifiante faite à ma condition de *pour-soi* dans un regard qui reste inaccessible à mon action : « Ma chute originelle c'est l'autre » (*L'Être et le Néant*) c'est pourquoi « L'enfer, c'est les Autres » (*Huit*



*clos*) mais « Dieu, c'est l'Autre » (*Saint Genet, comédien et martyr*) ». Mais désormais l'Organisation est devenue Dieu donc l'Autre. Le regard/langage de l'évaluation porte une force constituante d'autant plus forte que je dois me con-former : « doit être plus sociale », « formation à l'intelligence émotionnelle préconisée », etc. Rappelons que la découverte du *pour-autrui* se fait dans l'expérience de la honte que le regard d'Autrui me jette me faisant découvrir l'objectité que je suis pour lui. Mais attention, le *pour-autrui* n'est pas qu'un simple reflet coupé du *pour-soi* dans la conscience de l'autre : « mon être-pour-autrui, c'est-à-dire mon Moi-objet, n'est pas une image coupée de moi et végétant dans une conscience étrangère : c'est un être parfaitement réel, mon être comme condition de mon ipséité en face d'autrui et de l'ipséité d'autrui en face de moi. C'est mon être-dehors : non pas un être subi et qui serait lui-même venu du dehors mais un dehors assumé et reconnu comme mon dehors » (1943 : 325). En revanche, dans la relation du *pour-soi* au *pour-organisation* la coupure est franche conduisant une aliénation de mon Moi-objet qui apparaît dans des systèmes de classification aux vocabulaires managériaux prononcés par lesquels je suis ce que je suis : « produisant » pour les universitaires, « Expert qualifié » pour les ingénieurs, etc. La GRH comme l'a montré Townley (1993) dans sa lecture foucauldienne, objective les individus en les analysant, les classifiant et les individualisant dans un système de production de savoir/pouvoir où le langage est central. Le résultat est ce que nous avons appelé ce *pour-organisation* (image du *pour-soi* dans la « conscience » de l'organisation) auquel le sujet a à être par des efforts individuels (travail sur soi, feed-back) comme organisationnels (formation, coaching, entretien annuel d'évaluation, tests psychométriques).

Nous retrouvons là des échos identiques dans la pensée de la subjectivation de Foucault analysée sous l'angle du pouvoir : « L'individu n'est pas le vis-à-vis du pouvoir, il en est, je crois, l'un des effets premiers. L'individu est un effet du pouvoir et il est en même temps, dans la mesure même où il est un effet, un relais : le pouvoir transite par l'individu qu'il a constitué » (1994 : 180). Il en ressort que l'individu est continuellement pris dans un processus d'individuation/subjectivation dont le fonctionnement a besoin de modeler le sujet en puissance en un sujet en acte entièrement pétri et adéquat au système qui l'accueille. Lorsque ce système est le fruit de l'organisation managériale alors le sujet l'intègre en lui-même pour en devenir un reflet toujours adapté. Pour Simondon (1958), à l'ère des machines le couplage avec l'Homme invite à une co-évolution. Dans ce sillage, à l'ère du management, pour que la résonance entre le sujet et l'organisation soit parfaite le management se donne pour objectif de pétrir ces deux formes mobiles pour ne donner lieu qu'à une seule : le sujet-organisationnel.

Oserons-nous voir avec l'être-jeté-dans-l'organisation (Rappin, 2014) un nouvel étage d'individuation de l'être (après le physique, le vital, le psychique) nécessaire à ce nouveau milieu ou bien une déclinaison plus conforme de cette dernière étape ?

## **Le sujet comme création continuée**

Dans un article d'épistémologie pour les recherches portant sur les organisations, Nayak et Chia (2011) proposent une épistémologie du devenir à partir de philosophes comme Héraclite, James, Bergson et Whitehead. Les individus sont alors considérés au même titre que les autres phénomènes organisationnels en tant que processus en devenir qui est affirmé contre une ontologie essentialiste et réaliste. Les individus sont définis comme suit : « *understood as relatively stabilized effects of social relations and event clusterings instead of autonomous entities in their own right; socio-cultural practices and relationships precede individuality. [...] each individual is essentially a socio-cultural nexus of historically shaped relationships such that their identity and characteristics are not bestowed upon them in advance of their involvement with others. Instead, the individual is 'the condensation of histories of growth and maturation within fields of social relations' (Ingold, 2000, p.3)* » (p.283). En ce sens, le pouvoir-à-être du sujet se trouve pris dans les filets de l'organisation qui le capture dans son mouvement de perpétuelle sortie de soi. Cet « Homme capturé » dans son corps et sa psyché incorpore les déterminations extérieures des forces organisationnelles qui s'imposent à lui pour devenir consubstantielles et inconscientes (ex : habitus). Au sein du règne de la cybernétique l'Homme ainsi réduit à ce statut de facteur dans un monde plat où les différents actants font système pour se modifier rétroactivement et constamment en vue de l'adaptabilité totale à l'environnement au nom de la performance. Un des grands penseurs de la cybernétique Norbert Wiener (2014 [1954]) l'a écrit : « nous avons modifié si radicalement notre milieu que nous devons nous modifier nous-mêmes pour vivre à l'échelle de ce nouvel environnement » faits d'organisation uniquement tournée vers la performance organisante. Quelle forme de sujet est en capacité de supporter ces « qualités » ? Il faudrait à ce sujet une capacité de non résistance au changement (thème récurrent dans les recherches en management), un désir consensuel d'être de ce qu'on veut qu'il soit, d'acquiescer un nouveau langage au grès des modes managériales, bref, de ne pas être un sujet. Deslandes (2016 : 114-115) envisage un triple sens de l'homme au travail dans l'organisation : le sens pragmatique (Homme ressource réduit à ses compétences), le sens théâtral (Homme représentation et rôle qui fait semblant), le sens affectif (Homme dans l'intimité de sa subjectivité éprouvée donc invisible). Nous en inférons que pour éviter les dissonances entre ces trois formes, ce qui causerait des pertes de performance, le

management contemporain armé des avancées des sciences sociales, au premier chef la psychologie et la psychologie sociale, vise à conformer le sujet dans l'intimité de son être en une forme attendue qui n'aura plus de résistance aux mécanismes de pouvoir car cette forme nouvelle docile sera tout entière ces trois formes. Le management comme pouvoir aux effets de séduction mais surtout de transformation et de production conduit à ce sujet-organisationnel. Rappelons-nous que la bureaucratie produit des Hommes bureaucratiques (Merton, 1940). Si l'individu est une ouverture perméable à son environnement qui le transforme alors la catégorie de sujet individualisé est-elle encore pertinente pour parler des hommes et des femmes présents dans l'organisation ?

Les études en management sur l'identité dans les organisations montrent la manière dont l'organisation transforme la qualification la plus intime du soi qui se dévoile de la sorte comme une matière malléable. Sur la question du pouvoir de l'organisation dans la transformation du plus intime des individus, nous pouvons citer l'étude d'Ely et Meyerson (2010) au titre évocateur *An Organizational Approach to Undoing Gender* qui décrit comment la culture de la sécurité a « involontairement libéré les hommes des impératifs sociaux pour un comportement « mâle », les poussant à laisser aller l'image masculine et à se comporter à la place à l'inverse des stéréotypes », ainsi, « les travailleurs de plate-forme [pétrolière] reconnaissent volontiers leurs limites physiques, admettent leurs erreurs publiquement, et ouvertement font attention à leurs propres ressentis et ceux des autres » (2010 : 3). La culture de la sécurité encourageant les individus à être dans un souci de soi et une transformation de soi, a modifié les comportements jusqu'à atteindre le genre masculin. Derrière les gestes du corps la conscience du sujet est visée dans son processus ininterrompu de subjectivation en vue de la conformer aux attentes de l'organisation.

« On ne naît pas femme mais on le devient » écrivait Simone Beauvoir (1949) et, à plus forte raison, « on ne naît pas homme mais on le devient », comme l'écrivait l'humaniste Érasme (1519). La généalogie de la formule de Beauvoir, nous emmène plus loin encore puisque nous la retrouvons dans *L'Apologétique* (197) de Tertullien : « on ne naît pas chrétien, on le devient ». Avec des visions et des objectifs différents, les trois auteurs se retrouvent sur l'idée que nous sommes ce que la construction de la culture a fait de nous-mêmes. Nous pouvons naturellement poursuivre en affirmant que « On ne naît pas sujet-organisationnel mais on le devient ».

La question de la présence du sujet dans l'organisation par la socialisation rencontre l'analyse du *Dasein* par Heidegger (1927) posant qu'il est consubstantiellement un être-avec-autrui. Avec un autre *Dasein* le rapport se construit dans un être-avec (*mitsein*) ou un rapport de coexistence (*das mitDasein*). Heidegger questionne un des acquis fondamentaux de la modernité depuis Descartes qui fait du « Je » une entité entière et close en relation avec d'autres « Je », en somme, des autrui éloignés. Heidegger place dans l'essence même du *Dasein* l'être-avec : « En tant qu'être avec, le

*Dasein* est essentiellement en-vue-d'autrui » (1986 : 123). À ce propos, Zarader (2012 : 184) insiste sur le caractère « ensemble » au point que le *Dasein* ne devient plus que pensable de la sorte que « les autres ne se donnent pas ainsi originairement [...] la donnée initiale n'est plus ni moi, ni les autres, mais le fait d'être ensemble *Miteinandersein*' dans un monde partagé ». Il en découlera une perte du *Dasein* dans l'irrésolution du « On » jusqu'à la dictature du « On » qui peut prendre la forme d'une aliénation comme dans le cas d'une identité professionnelle présente chez le garçon de café de Sartre (1943). Pourtant, la sortie du « On » n'est possible qu'à même son irrésolution comme nous le dit le § 60 d'*Être et Temps*. L'organisation est le lieu de cette pesanteur du « On » impersonnel : « ici on fait comme cela », « on pense comme ça », « on ne dit pas ça », etc.

Que serait un sujet en dehors du monde ? Un sujet qui se projetterait par lui-même dans un arrière-monde sans temps et ni espace afin d'y méditer ? Le sujet, loin de s'enfermer dans son corps, est avant tout ouverture sur le monde et sur autrui. Mon expérience est intersubjective par l'entrelacement avec la perception des autres : « Le monde phénoménologique, c'est [...] le sens qui transparaît à l'intersection de mes expériences et à l'intersection de mes expériences et de celles d'autrui, par l'engrenage des unes sur les autres, il est donc inséparable de la subjectivité et de l'intersubjectivité qui font leur unité par la reprise de mes expériences passées dans mes expériences présentes, de l'expérience d'autrui dans la mienne » (Merleau-Ponty, 1945 : 15). De ce fait, la cognition s'inscrit dans l'environnement dont fait partie autrui. Dans *La Transcendance de l'ego*, Sartre (1937) fait de la conscience une entité ouverte, une extériorisation de soi ouverte dans le monde. Ce faisant, la connaissance de ma conscience est possible par mon Je tout autant que pour les autres : « Mon Je n'est pas plus certain pour la conscience que le Je des autres hommes. Il est seulement plus intime ». En outre, la conscience étant incorporée, le rapport intersubjectif est à penser en termes de relations corporelles, « lui et moi sommes comme les organes d'une seule intercorporéité » (Merleau-Ponty, 1960 : 274). Une fois distribuée, la cognition collective est plus puissante que les cognitions individuelles réunies qui disparaissent en tant que singularité pour être recomposées dans le tout. Pour autant, afin de s'accorder avec les autres dans l'organisation le sujet a besoin de se faire sujet-avec-autrui-dans-l'organisation ou alors de coïncider avec le *pour-organisation*. Voronov et Weber (2016) rappellent que « *Actorhood results from fusing people's sense of self with the demands of the place or role they occupy in an institutional order, so that each person experiences and expresses emotion in institutionally appropriate ways and thus "inhabits" an institutional order* » de même que l'éthos institutionnel inhibe et crée les émotions en fonction de l'ordre institutionnel. Les auteurs mentionnent Heidegger (1927) sur la question de l'authenticité définie comme « la loyauté de soi-même à son propre passé, son héritage et son éthos » à propos de la capacité à être authentiquement porteur d'une émotion que l'institution attend

de soi. Nous interprétons ce recours à l'authenticité heideggérienne comme le symbole d'une modification du sujet dans son être psychologique le plus profond en fonction de l'institution. Si la stabilité est une caractéristique de l'institution, la caractéristique de l'organisation est le changement. Pourtant, les organisations ont la même propension à inhiber et créer les émotions, et donc, les sujets qui en sont porteurs qui se voient reconfigurer dans une forme attendue que nous avons qualifié de sujet-organisationnel. L'accélération des changements à l'heure de la planétarisation et des « progrès » techniques ont fait de l'Homme un sujet à desubjectiver pour une re-subjectivation conforme, toutefois, l'accélération de ce mouvant en viens à créer le bloom : « Il est donc lui-même l'homme sans substantialité, l'homme devenu réellement abstrait, pour avoir été effectivement coupé de tout milieu, dépossédé de toute appartenance puis jeté dans l'errance » (Tiqun, 2000 : 48-49 cité in Rappin, 2015). Désormais, l'errance se fait en milieu organisationnel pour un sujet hyper malléable qui ne sort pas indemne de ce moule aux contours mouvants. L'organisation n'est pas un simple moule qu'une glaise malléable aurait à épouser. En effet, le moule est mouvant et sans forme fixe de la sorte que les techniques de subjectivation sont bien plus fines qu'un simple matraquage des esprits envers le modèle unique à suivre (ex : Stakhanov).

## **Naissance et expression de l'intuition dans le sujet-organisationnel**

Après avoir défini ce qu'est le sujet dans l'organisation nous en venons à l'intuition qu'il peut exprimer dans le cadre des activités de gestion de même que le langage utilisé. Pour ce faire, nous appuyons notre propos sur des cas d'intuition que nous avons étudiés dans nos travaux doctoraux.

### **L'intuition au pays de l'organisation**

Pendant longtemps l'intuition est restée à la marge des études de management mais aussi de psychologie. Ce n'est que récemment, comme le reconnaissent Hodgkinson *et al.* (2009), que l'intuition est devenue un « objet légitime de recherche scientifique » alors qu'elle était encore il y a peu un objet non scientifique aux « limites de la psychologie », et bien souvent, relégué aux bancs de la science normale au même titre que les phénomènes dit « paranormaux ». C'est avec l'article de Dane et Pratt (2007) (meilleur article de l'année 2007 par *l'Academy of Management Review*) qui opère une synthèse des études en management et en psychologie qu'une définition est proposée qui fait encore aujourd'hui un large consensus ainsi que la proposition d'un cadre clair pour les

études en management. Ils y définissent l'intuition comme un « un jugement chargé affectivement qui émerge au travers d'associations rapides, non-conscientes et holistiques » (p.40). Pour Sadler-Smith et Shefy (2004 : 77) « L'intuition est une capacité pour atteindre une connaissance directe ou une compréhension sans l'apparente intrusion d'une pensée rationnelle ou d'inférence logique ». Nous préférons définir l'intuition comme un jugement sans justification qui se donne à la conscience exprimant une intimité psychologique consubstantielle à une charge d'affect plus ou moins forte qu'enrobe un contenu de sens projeté vers un présent ou un futur qui, s'il n'est pas inhibé, tend à se poursuivre pour une modification du monde social et/ou matériel.

Nous avons recensé 59 définitions de l'intuition (Bertolucci, 2016) à partir de la psychologie, du management et des neurosciences que nous avons catégorisées selon que ces définitions faisaient de l'intuition : un processus inconscient, un objet à la conscience, ces deux aspects, une capacité.

La typologie des objets intuitifs reconnaît quatre formes : résolution de problèmes, morales, créatrice (Dane et Pratt, 2009) et sociale (Gore et Sadler-Smith, 2011). Lors de nos travaux doctoraux (Bertolucci, 2016) nous avons proposé deux objets nouveaux (intuition de compétence située et intuition d'évolution de situation) ainsi qu'un enrichissement de l'intuition sociale en l'ouvrant sur une évaluation d'une entité collective et non plus d'un seul individu.

### **Focus sur deux cas d'intuition**

Nous appuyons notre démonstration sur la base des 25 cas d'intuition que nous avons étudiés dans nos travaux doctoraux (Bertolucci, 2016) (liste en Annexe 1).

Ce premier cas nous est transmis par un jeune capitaine en charge d'une compagnie de combat au sein du 21<sup>ème</sup> RIMA de Fréjus.

#### **Cas 23 : Une intuition en partage « celle-ci va partir »**

L'an dernier, on était dans un pays où on allait intervenir. Tout de suite j'ai l'intuition que telle unité allait être désignée et qu'il fallait tout faire pour que cette unité soit prête. L'intuition c'était « celle-ci va partir ». Ensuite, **cette intuition-là elle est venue par ce que je connais les processus de décision et les compétences de l'unité par rapport à d'autres mais des prémisses**, et tout de suite, j'ai senti que ça allait partir.

Je suis dans une salle de vidéo de téléconférence. Dans la salle quelqu'un annonce voilà, voilà ce qui va se passer de manière assez globale et tout de suite je suis assis dans la salle de conférence, je

suis en arrière dans la salle. Je me suis dit appelle quelqu'un à Paris, tout de suite je sens qu'il va falloir que je fasse cela et ça je fais une check-list.

Je vois mon chef et je lui dis je sens que ça va partir je suis très ouvert donc dès qu'il y a un truc je vais leur en parler. Pour moi c'est très simple, je me fais une check-list mentale c'est possible OK. Je vois mon chef. Le commandant, voilà comment je pense que ça va se passer et je travaille l'action je crois qu'il est un peu plus sceptique que moi. **Je me dis c'est mon rôle en plus de l'intuition, je vais pousser et puis ce truc-là c'est fait c'est mon rôle voire un peu plus que mon rôle voilà ce que je me dis.** Mais comme **mon ancien commandant est très procédurier** alors j'ai commencé à travailler en réseau aussi je pense que c'est ça il faut aller là puisque **mon chef mon ne m'a pas empêché donc là j'ai partagé avec d'autres unités.** Donc là, **par interaction je cherche à comprendre.** Mais là c'est avec la **terminologie militaire pas mon ressenti. Il y a une terminologie.** Car le ressenti si je vais voir un ancien « qu'est-ce qu'on s'en fout de ce que tu ressens ». **Intuition non. Dans le métier intuition ressenti c'est pas tellement du vocabulaire militaire.**

Le jeune capitaine dirige une compagnie de combat. Il a une vision positive de l'intuition qu'il rattache énormément à la personnalité de la personne notamment aux qualités morales. Le cas s'insère dans un contexte de gestion structuré, à savoir, la présentation du déroulement d'une opération militaire. Dès le moment d'apparition de l'intuition, il s'ensuit immédiatement les actions à mener (appel téléphonique, check-list mentale). Le capitaine trouve dans la représentation de son rôle de capitaine, le devoir de continuer ses investigations de même que de ne pas en rester au stade de l'intuition mais d'apporter des faits. Nous voyons que l'intuition est partagée mais l'est dans un vocabulaire propre à la culture militaire puisque le terme (authentique) ressenti ne serait pas entendu.

En regardant l'origine de l'intuition du capitaine, nous voyons qu'elle n'est que le produit de l'inscription des rouages organisationnels et de son rôle dans son subconscient qui vont se déplier dans son champ conscient sous une forme de check-list. La force qui le pousse à investiguer son intuition provient là encore de l'inscription de l'institution dans sa personnalité. Sur le plan du mode d'expression de l'intuition par le capitaine, nous voyons que celle-ci est moulée dans la terminologie militaire qui la camouffle lorsque celle-ci est transmise au sein de rapport hiérarchique.

Ce second cas nous n'en est à proprement parlé pas un car il relate avant tout la critique du manque d'intuition d'un supérieur à son subordonné au sein du 21<sup>ème</sup> RIMA de Fréjus.

#### **Cas 24 : Reproche à un cadre de son absence de son intuition sociale**

J'ai reproché à un de mes cadres qui est parti au Mali, dans sa section trois gars sont rentrés prématurément pour des problèmes sociaux, les gars qui ont craqué, etc. Quand j'ai creusé un peu, j'ai vu que ces affaires-là je dirais, **il aurait dû voir arriver la fragilité et la situation. Si il avait senti cette fragilité on aurait pu anticiper.** Parfois je sais c'est complexe car les gars qui changent de nanas toutes les semaines mais les trois gars qui étaient mariés ou couples officiels, enfants en bas âge. Des jeunes mamans qui voient leurs maris partir quatre mois elles ont pété un câble et nous on ne savait pas. J'étais pas au courant donc faciliter le contexte pour moi, c'est difficile si je sais pas. **Là pour moi c'est le contraire de l'intuition.** Le chef concerné, **je lui dis ce n'est pas utile d'avoir un chef de section à ce poste là il suffit de mettre un robot il aurait pu faire le même boulot que toi donner des ordres au rouge à gauche, blanc à droite, moi j'ai besoin d'un homme pour commander cela. La différence homme-robot c'est cette intuition, s'intéresser, aller jusqu'à les aimer car si on les aime pas on peut pas s'intéresser à eux.**

**L'intuition pour connaître ses hommes c'est fondamental, d'autres moyens je sais pas.**

Le répondant est un colonel faisant partie du haut commandement du régiment. L'intuition est pour lui associée à « *l'intelligence du cœur* » laquelle est nécessaire dans l'exercice du commandement des hommes ce qui requiert un véritable investissement personnel et émotionnel. Le cas ne retrace pas à proprement parler une intuition mais plutôt un défaut d'intuition. Toutefois, il nous apparaît comme instructif à plusieurs égards sur l'intuition sociale dans l'organisation et, particulièrement, sur l'attente que nourrit le haut encadrement envers les encadrants de proximité en terme de capacité intuitive afin d'évaluer l'état psychologique et affectif présent mais surtout futur des hommes et des femmes qu'ils ont sous leurs ordres. Le colonel fait état d'une situation de reproche à un de ses capitaines qui commande une compagnie de combat pour cela il fait intervenir la distinction « *homme-robot* » dans « *cette intuition* » qui a pour condition de possibilité selon notre répondant la nécessité de « *s'intéresser, aller jusqu'à les aimer car si on les aime pas on peut pas s'intéresser à eux* ». Par-delà l'analyse délibérative, le leadership militaire accompli comprend une connaissance des Hommes par le truchement de l'affect qui rend ainsi possible l'intuition sociale. L'intuition est ici confirmée comme seul outil pour accomplir cette connaissance : « *L'intuition pour connaître ses hommes c'est fondamental, d'autres moyens je sais pas* ». Voronov et Weber (2015) montrent en quoi la compétence émotionnelle participe de l'appropriation du rôle institutionnel prescrit. En nous appuyant sur ces travaux, nous soutenons que la compétence



intuitive (Bertolucci, 2016) participe pour un sujet de sa capacité à se conformer à l'acteur institutionnel qu'il doit être. L'éthos institutionnel naturalise certaines émotions et en rejettent d'autres en les considérant comme problématiques, déviantes, sans importances ou encore préjudiciables à la fondation morale de l'ordre institutionnel (Voronov et Weber, 2015). C'est pourquoi ces émotions sont réprimées, cachées, éliminées. Nous pensons qu'il en est de même avec l'intuition qui, rappelons-le, comporte une dimension émotionnelle. Une culture organisationnelle ouverte et consciente de l'intuition, ainsi que des modes de communication de l'intuition en adéquation avec l'éthos institutionnel sont nécessaires pour la rendre audible.

### **L'intuition : un espoir déçu ?**

Nous devons évoquer l'origine de notre réflexion sur le statut du sujet qui a abouti à la caractérisation du sujet-organisationnel (Bertolucci, 2017). En effet, celle-ci provient d'une interrogation émergente lors de la rédaction de la partie discussion de notre thèse sous la forme suivante : « Qui est-ce sujet dans laquelle naît cette intuition ? Pourquoi et comment elle naît dans ce sujet ? ». Nous en sommes arrivés à la conclusion que ces intuitions portant sur l'activité de l'organisation ou sur comment mieux produire cette activité proviennent d'individus avec une expérience assez longue pour que leur statut ontologique de sujet ait changé pour s'inscrire plus parfaitement dans l'organisation. Par exemple, un jeune pompier ne développe pas d'intuition alors qu'un « ancien » qui se caractérise pour lui-même et par les autres comme un « pompier » est à même de voir émerger sans action consciente de sa part une intuition à même de poursuivre ou d'améliorer le fonctionnement organisationnel. Même si dans certains cas les intuitions sont en apparence de libre création imprévue (comme les cas 22 ; 18 ; 2 ; 11 ; 10), elles redeviennent intelligibles dans le cadre théorique que nous avons énoncé. De même que le processus d'évaluation conscient du bien-fondé d'une intuition, qu'il soit individuel ou collectif, reste cohérent avec la machinerie organisationnelle. Là aussi, comme pour le Sartre de la *Critique de la Raison dialectique*, la notion de choix est à relativiser « le choix n'est jamais acte pur, mais il est toujours conditionné par mon être-de-classe, ma situation historique, etc. » (Noudelmann et Philippe, 2004 :89) dont les options sont données non par le sujet mais par le cadre de la situation avec ses déterminations en fonction du projet de l'individu. Toutefois, nous avons vu que le projet du sujet, loin d'être une création mue par la liberté est, dans le cadre du sujet dans l'organisation, le fruit des mécanismes de subjectivation de conduite des conduites.

L'intuition se drapait dans le discours du On dans lequel le Dasein affairé et jeté-dans-l'organisation au sens de Heidegger (1927) et de Rappin (2014). Dans l'utilisation d'une langue irréfléchie et

inauthentique<sup>5</sup> pour dire son intuition le capitaine est maintenu à même le On. L'intuition comme force issue du subconscient ne sort pas du cadre posé qui l'a fait voir le jour. Dans le § 35 d'*Etre et Temps* nous retrouvons le bavardage comme une modalité de l'existence non-authentique : « Le Dasein qui s'en tient au bavardage est, en tant qu'être-au-monde, coupé de ses rapports ontologiques fondamentaux originels et authentiques avec le monde ». Le bavardage dans cette langue appauvrie coupe le Dasein affairé d'une vraie compréhension de cette intuition : « On comprend moins l'étant dont il est parlé que l'on n'entend seulement déjà le parlé comme tel. C'est celui-ci qui est compris, tandis que le ce-sur-quoi ne l'est qu'approximativement, et au passage; si on vise la même chose, c'est parce qu'on comprend le dit en commun dans la même médiocrité », en créant une forme artificielle et « hors-sol » d'expression et de re-présentation tout en ayant l'avantage de favoriser le flux d'échanges d'in-formation : « L'absence de sol du bavardage ne lui barre pas l'accès à la publicité, mais au contraire la favorise. Le bavardage est la possibilité de tout comprendre sans appropriation préalable de la chose. D'emblée, il préserve du danger d'échouer dans une telle appropriation » à tel point qu'« en vertu de son omission propre de tout retour vers le sol de ce dont il est parlé, le bavardage est nativement une fermeture ». Ce recours à cette langue de l'organisation tue toute possibilité d'un rapport à soi véritable (le capitaine se fait une « check-liste » mentale) : « le Dasein qui se tient dans le bavardage est coupé, en tant qu'être-au-monde, des rapports d'être primaires et originaires au monde, à l'être-Là-avec, à l'être-à lui-même »<sup>6</sup>.

Dans le même temps, nous voyons que l'espace organisationnel dessiné par la hiérarchie formelle se trouve dépassé et flexibilisé par l'intuition du capitaine. Nous retrouvons ce fait dans plusieurs de nos cas étudiés. Ce point invite à caractériser l'intuition comme une force de flexibilisation de l'espace organisationnel. La « cage de fer » wébérienne faite de barreaux de procédures issues de la rationalisation du monde organisationnel n'empêche pas l'émergence de l'intuition et son immixtion en tant que force motrice. Sa présence est d'autant plus nécessaire que le management contemporain vit une schizophrénie entre une volonté de tout contrôler à court terme avec toujours plus de procédurisation, en affichant dans le même temps, la nécessité de l'innovation pour maintenir un niveau de performance à long terme (Bibard, 2012). La « cage de fer » créée pour produire, surveiller et punir se transforme dans de nouveaux modes de management pour devenir une « cage de verre » (Gabriel, 2012) qui vise à promouvoir et à faire être pour développer l'implication autant que la créativité. L'intuition provoque une flexibilisation des frontières tracées

---

<sup>5</sup> Pour autant que le sujet ne sait pas totalement absorber dans le sujet-organisationnel pour qui la novlangue managériale est naturelle.

<sup>6</sup> D'autant que le propre de la dimension psychique réside dans une résistance épistémologique autant que linguistique. Le moi n'est pas l'objet de connaissance mais d'une expérience profonde dont la saisie de soi par soi n'est pas aisée comme le rappelle Bergson dans *Le Rire* puisque « nous ne saisissons de nos sentiments que leur aspect impersonnel, car le langage est le même pour tous donc mon individualité propre m'échappe ».

à la serpe par les technostrutures en ouvrant un espace suffisant pour que différents individus se rencontrent et agissent dans une action collective.

Mais encore une fois, l'approche critique qui nous est ouverte par la philosophie nous met en garde car ces efforts supplémentaires des individus restent intégrés dans le projet d'augmenter le fonctionnement de l'organisation pour et dans l'organisation.

## CONCLUSION

Dans une société du fait organisationnel total, notre réflexion peut-elle encore ne prendre en compte que le cadre de l'organisation entendue comme l'entreprise, l'association, le service de l'État, etc. dans lequel un individu travaille ? Comme l'écrit Deleuze (1990) « dans les sociétés de contrôle on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, le service étant les états métastables et coexistants d'une même modulation, comme d'un déformateur universel », de ce fait, les frontières entre le travail et le privé sont abolies charriant avec elles la destruction des différences entre identité personnelle/identité professionnelle, compétence personnelle/compétence professionnelle, temps personnel/temps professionnel, etc. Comme le montrent Kristensen et Pedersen (2016) avec une perspective simondonienne dans une étude de terrain sur le partage du temps de travail et de temps de vie personnelle, celle-ci est un fait un équilibre faisant partie d'un processus d'individuation : « *We propose that work – life balance can be understood as processes of continuous modulation of various pre-individual aspects of work and life, and not as a contradiction between two already constituted forms* » (p.9). Le cadre de l'organisation n'est pas celui des murs de l'organisation. Nous retrouvons le concept de sujet-organisationnel à partir duquel nous pouvons penser cette absence de limite physique de l'organisation car celle-ci est d'une ontologie toute autre.

Du point de vue de l'analyse ontologique heideggérienne de notre essence caractérisant l'Homme comme un être-jeté-dans-le-monde qui se poursuit avec Rappin (2014)<sup>7</sup> avec l'être-jeté-dans-les-organisations, nous voyons la déclinaison sur le plan psychologique de la création d'un milieu producteur de nouvelles formes d'individuation comme le sujet-organisationnel. Pour s'affairer dans le monde organisationnel le *Dasein* a besoin de se conformer à l'adéquation du système de renvoi et de signe (un fonctionnaire doit fonctionner selon la fonction qui est attendue de lui pour assurer le fonctionnement de l'organisation) qui forme le monde organisationnel. Et ce, jusque dans

---

<sup>7</sup> À l'appui de Heidegger, Rappin (2014) permet de dépasser l'analyse de Stiegler (2015) sur la caractérisation de notre époque comme absence d'époque en montrant que la force du management est de faire époque : « Il faut bien se résoudre à faire du management un existentiel, l'être-jeté-dans-les-organisations est une structure ontologique de l'existence humaine à l'époque de la planétarisation. Mais à cette dimension existentielle s'ajoute la détermination historique : le management fait époque » (p.60).

son inconscient qui est le lieu de production des processus intuitifs. En s'ordonnant au monde de l'organisant il devient un être ustensilaire dans sa psychologie et dans son corps. Rappelons-nous avec Aristote que « Nous sommes ce que nous faisons à répétition » et avec Plotin que « Chaque âme est et devient ce qu'elle regarde ». Avec Marx le sujet se prolétarise par l'extraction de son savoir dans les machines. Désormais, c'est l'intériorisation de la machinerie managériale dans le sujet qui l'aliène en lui jusque dans sa psychè lui enlevant toute substance. Le management est un projet anthropologique total qui ne s'arrête pas à la simple organisation du monde matériel. Le « monde » psychologique n'est pas épargné comme nous le constatons avec l'ingénierie organisationnelle qui fabrique l'homme organisationnel (Rappin, 2015 : 286) au travers de techniques de management contemporain au premier rang desquelles le coaching (Rappin, 2014). Rappelons avec un des plus célèbres auteurs de management Herbert Simon (1983 : 65) que le cœur du projet du management est la docilité qu'il définit comme « la tendance à se conduire d'une façon qui est approuvée socialement et à réfréner les conduites qui vont dans un sens qui est désapprouvée ». Comme nous le voyons même les intuitions exprimées participent de cette docilité. L'Homme dont les projets, les désirs et les volontés sont devenus identiques à la figure de l'employé moderne façonné par le management n'est plus en situation de différenciation avec son rôle prescrit par l'organisation.

Porphyre dans son *Traité sur le précepte connais-toi toi-même* écrit que « Si donc nous voulons nous livrer à l'étude de la philosophie sans nous égarer, appliquons-nous à nous connaître nous-mêmes, et nous arriverons à la droite philosophie en nous élevant de la conception de nous-mêmes à la contemplation de l'univers ». Mais que trouvera le sujet-organisationnel en se contemplant ? Si ce n'est le pâle reflet d'un monde technico-managériale qui ne respecte en lui que sa puissance organisante (appelé autrefois « force de travail ») au service d'une fin extérieure qui lui est imposé ?

L'intuition en devenant un objet légitime d'études pour les sciences de gestion a rendu disponible bon nombre de préconisations sur comment la promouvoir et l'utiliser.

## Bibliographie

- Bertolucci, M. (2016). *Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels. Une étude comparée entre les services de secours et les forces armées*. Thèse de doctorat soutenu le 12 décembre 2016.
- Bertolucci, M. (2017). Fin de la décision et fin du décideur. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(1), 87-112.
- Benveniste, E. (1954). Tendances récentes en linguistique générale.
- Bibard, L. (2012). Quand la perte de sens met à mort l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(46), 317-330.
- Chia R.C.H. (1994). "The concept of decision: a deconstructive analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 31, p. 781-806.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 1-40.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*.
- Gilles, D. (1990). *Post Scriptum sur les sociétés de contrôle*. Pourparlers, Éditions de Minuit.
- Deslandes, G. (2016). *Critique de la condition managériale*. Presses Universitaires de France.
- Ely, R. J., & Merleau-Ponty, 1960, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3-34.
- Gabriel, Y. (2012). Under new management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 241-264.
- Guzniczak B., « Évaluez-moi ! Les ressorts d'une fascination », *Les Cahiers Dynamiques* 2014/4 (n° 62), p. 14-21
- Gore, J., & Sadler-Smith, E. (2011). Unpacking intuition: A process and outcome framework. *Review of General Psychology*, 15(4), 304.
- Kristensen, A. R., & Pedersen, M. (2017). 'I wish I could work in my spare time' Simondon and the individuation of work-life balance. *Culture and Organization*, 23(1), 67-79.
- Heidegger, M. (1927). *Être et Temps*, trad. Martineau (hors commerce) [1985], Paris, Authentica
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42(3), 277-297.
- Lasowski, A. W. (2011). *Jean-Paul Sartre, une introduction*. Pocket La Découverte.
- Letiche, H., & Moriceau, J. L. (2016). Simondon: investigating the pre-organizational. *Culture and Organization*, 23(1), 1-13.

- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social forces*, 560-568.
- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 281-309.
- Noudelmann, F., & Philippe, G. (2004). *Dictionnaire Sartre*. H. Champion.
- Rappin, B. (2012). *Autour de Foucault et d'Agamben: du management comme gouvernement des hommes et du coaching comme dispositif de management* (No. 1205). CEREFIGE, Université de Lorraine.
- Rappin, B., (2014). *Au fondement du management: théologie de l'organisation*. Ovadia.
- Rappin, B. (2015), *Heidegger et la question du Management*, Nice, Éditions Ovadia, « Chemins de pensée ».
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Sartre, J. P. (1943). *L'être et le néant: Essai d'ontologie phénoménologique*.
- Sartre J-P.,(1993) [1947] *Situations, I Essais critiques*, Gallimard Folio Essais
- Sartre J-P.,(1985) *Carnets de la drôle de guerre*, Collection Blanche, Gallimard
- Simondon G, (2005 [1964]) *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, édition Jérôme Million
- Styhre, A. (2016): Ravaisson, Simondon, and constitution of routine action: Organizational routines as habit and individuation, *Culture and Organization*
- Tiqqun, (2000), *Théorie du Bloom*, Editions La fabrique
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management review*, 18(3), 518-545.
- Vidaillet, B. (2013). *Évaluez-moi!. Évaluation au travail: les ressort*. Le Seuil.
- Voronov, M., & Weber, K. (2016). The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*, 41(3), 456-478.
- Waisman F., "Verifiability", *Proceedings of the Aristotelian Society*, supplementary vol. 19, 1945, pp. 119-150. *Was ist logische Analyse ?* Gerd H. Reitig (ed), Frankfurt am Main, Athenaüm, 1973.
- Wiener, N. (2014 [1954]). *Cybernétique et société, l'usage humain des êtres humains*, trad. Pierre-Yves Mistoulon et Ronan Le Roux, Paris, éditions du Seuil, « Sciences ».
- Zarader, M. (2012). *Lire Être et temps de Heidegger*. Vrin

## **Annexe 1**

### **SDIS 13**

#### **Cas - Intuition de résolution de problème (P)**

*Cas 5 (P) : Dysfonctionnement d'un autre service*

*Cas 8 (P) : Mettre en relation des services*

*Cas 9 (P) : Le questionnaire : « cela ne va pas marcher »*

*Cas 10 (P) : « J'avais l'intuition que ce véhicule il allait nous apporter énormément »*

#### **Cas - Intuition sociale (S)**

*Cas 3 (S) : Intuition sur l'échec d'un largage aérien à l'écoute des échanges radios*

*Cas 6 (S) : Besoin de modifier une procédure d'utilisation*

*Cas 7 (S) : Identifier un malaise dans un service*

*Cas 11 (S) : « Ce jeune je le sens bien, il faut l'aider »*

*Cas 12 (S) : « Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre »*

*Cas 15 (S) : La difficile acceptation d'un nouveau système d'organisation*

*Cas 16 (S et P) : Le feu d'hôtel en mode dégradé*

#### **Cas - Intuition morale (M)**

*Cas 2 (M) : Valoriser l'équipe sportive et les jeunes recrues*

#### **Cas - Intuition de compétence située (CS)**

*Cas 1 (CS) : Choisir un collaborateur pour un groupe de travail*

*Cas 14 (CS) : Évaluateur pour le jury de concours de Capitaine*

#### **Cas - Intuition d'évolution de situation (EvS)**

*Cas 4 (EvS) : Relation population et sapeur-pompier ou l'» intuition d'une situation qui va s'aggraver »*

*Cas 13 (EvS) : Intervention avec un schizophrène*

*Cas 17 (EvS) : Une situation d'accident de la route qui risque de dégénérer*

*Cas 18 (EvS) : Embrasement généralisé dans un orphelinat désaffecté*

## 21<sup>e</sup> RIMa

Cas - Intuition de résolution de problème (P)

*RB5Of- Cas 23 (P) : Une intuition en partage « celle-ci va partir »*

Cas - Intuition sociale (S)

*RB0Of+ Cas 19 (S) : Ressenti d'une tension qui monte avec les civils*

*RB10Of+ Cas 24 (S) : Reproche à un cadre : Absence de son intuition sociale*

Cas - Intuition de compétence située (CS)

*RB3R- Cas 20 (C) : « Le nouveau sergent je le sens pas investi »*

Cas - Intuition d'évolution de situation (EvS)

*RB4R+ Cas 21 (EvS) : Franchissement humide en Guyane*

*RB10Of+ Cas 25 (EvS) : Refus de mutation*

Cas - Intuition créatrice (Cr)

*RB5Of- Cas 22 (Cr) : Choix stratégique d'un véhicule pour la compagnie*