

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 59 (2001)

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

**Artikel:** En guise de conclusion : éclaircissements et enjeux

**Autor:** Guénette, Alain Max

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141094>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

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

# EN GUISE DE CONCLUSION : ÉCLAIRCISSEMENTS ET ENJEUX

Alain Max GUÉNETTE

*Haute école de gestion de Neuchâtel*

*Haute école spécialisée de Suisse occidentale*

*alain-max.guenette@hegne.ch*

## Éclaircissements

L'analyse du travail et celle de l'organisation en général, renvoie à la gestion de l'écart entre la prescription et l'exécution. Il y a, en effet, toujours, une différence entre le travail prescrit et le travail réel, comme entre le discours gestionnaire et les pratiques réelles. Autant dire que le management est d'abord et avant tout celui de décalages.

Annie Goudeaux illustre ce fait à travers le thème de la formation dont l'activité revient, selon elle, à conseiller et aider les dirigeants. Pour mener à bien cette aide à la prescription, insiste-t-elle, l'analyse du travail est un préalable inéchappable. Gestion d'un écart aussi dans les textes de Jean Nizet et de Vincent Calvez, par exemple, ce dernier montrant à l'envi combien un décalage trop important entre le discours et la réalité peut être fatal à une institution.

Pour Jean Nizet, une analyse articulant variables structurelles et contextuelles, et relations entre acteurs, permet de diagnostiquer d'éventuelles inadéquations dans l'organisation du travail au niveau des postes comme des unités. Cet auteur utilise les concepts de l'approche systémique dite de Palo Alto pour porter un regard sur les relations interpersonnelles. Le nœud de l'articulation de Nizet renvoie à la théorie des buts organisationnels, centrale, où se love précisément la problématique liée à la consultation de Kaj Noschis.

Car il s'agit bien, au fond du cas narré par Noschis, d'un conflit de buts organisationnels et individuels, mais surtout de buts organisationnels entre eux. C'est précisément au creux des dits que le psychanalyste peut apporter tout son talent. Appréhendant le climat organisationnel de l'organisation en analyse, Kaj Noschis pointe le décalage entre le message ventilé par la direction et le message effectif et, par conséquent, le désarroi vécu par les gens.

Rendre compte de l'investissement subjectif des hommes et des femmes en milieu organisationnel est ce à quoi s'attache, essentiellement, Jean-Claude Sardas, à travers

les nouvelles formes d'organisation du travail. Cet auteur a pu, à travers des recherches-interventions, se rendre compte combien la souhaitable polyvalence des métiers peut être problématique; car, il ne suffit pas seulement de bombarder les personnes de compétences nouvelles, mais il convient encore de rester attentif aux questions d'identité au travail et au fait que les métiers peuvent parfois être exclusifs les uns les autres en terme d'investissement subjectif.

Dans un style de recherche différent, menée à travers des questionnaires, Valérie Turansky et Michel Rousson prennent le contre-pied de l'idée défendue par la psychologue Claude Lévy-Léboyer qui diagnostiquait, il y a près de vingt ans, le déclin des motivations. Ces deux auteurs défendent plutôt l'idée que les cadres d'aujourd'hui, loin de s'inscrire dans un tel mouvement, recherchent un équilibre entre les sphères professionnelle et privée. Leur thèse revient à constater que le rapport entre les dites sphères est moins hiérarchique et le travail moins central.

Ce n'est probablement pas aux seuls cadres que s'intéresse Jorge Ahumada qui s'emploie à pointer les conséquences humaines et sociales des transformations économiques et technologiques en cours. On est, avec lui, au cœur des turbulences de notre époque où chacun et chacune, défini par un projet, est devenu gestionnaire et comptable de ce qui lui arrive. Koorosh Massoudi rappelle certaines modalités de cette responsabilité, tandis qu'Anne-Marie Henchoz passe sous la loupe les risques d'agissements pervers d'individus sans scrupules auxquels chacun et chacune peut être soumis. Et si, questionne Jacques Jaffelin, le problème de la souffrance au travail résidait dans le clivage que nous vivons entre des idéaux démocratiques, dans la vie civile ou publique, et des réalités non démocratiques dans la vie privée, notamment en entreprise ?

## Enjeux

On a signalé dès l'introduction les marques qui caractérisent ce dossier, savoir un intérêt porté aux questions d'organisation du travail et une distance prise d'avec des approches psychologiques mécanistes. On s'est éloigné, en même temps, du modèle de relation emprunté à la communication téléphonique (avec codeur, message, décodeur, sans oublier le fantasme d'absence de bruit!) d'obéissance cybernétique. Contre cette perspective appauvrissante en termes de relations humaines, mécaniste en diable mais qui constitue pourtant l'une des bases de l'enseignement ordinaire du management, la plupart des articles constituant ce numéro offrent des perspectives et des démarches plus fines et subtiles pour rendre compte des relations humaines en général, et de l'investissement subjectif des hommes et des femmes au travail en particulier. Ces remarques pour suggérer que l'enseignement de la gestion, et notamment la gestion des ressources humaines, intègre davantage les points de vue des sciences humaines et sociales les plus ouvertes.