

À quel point les organisations ont-elles besoin de bêtise ? Une perspective sur la stupidité fonctionnelle par la psychodynamique du travail

Gabriel Lomellini (auteur correspondant)

CEREFIGE, ICN Business School
23-25, rue Baron-Louis, 54000 Nancy
gabriel.lomellini@icn-artem.com

Résumé : À quel point les organisations ont-elles besoin de bêtise pour fonctionner efficacement ? Le paradoxe énoncé par les chercheurs en gestion Spicer et Alvesson peut sembler déroutant. Selon les auteurs, les organisations du travail impliquent, pour leur bon fonctionnement, une certaine dose d'obéissance dépourvue d'esprit critique. La notion de « bêtise fonctionnelle », avancée par les auteurs pour rendre compte de ce phénomène, n'en est pas moins ambiguë. Outre que cette notion fait l'impasse sur ses implications éthiques, elle ne fournit pas une explication cohérente des causes qui président à son apparition dans les organisations. Notre proposition vise à prolonger cette réflexion à partir de la psychodynamique du travail, fondée par Christophe Dejours. Nous insistons en priorité sur l'expérience subjective du travail, qui engage le corps du travailleur, et la manière dont émerge à partir de celui-ci toute une théorie du sens moral au travail. Adoptant la forme de l'essai, nous appuierons notre propos par l'entremise de vignettes illustratives : la bêtise sera ici pensée comme l'exact envers de ce que la psychodynamique du travail considère comme l'intelligence subjective au travail, soit la sublimation ordinaire. Nous proposons par-là même d'étendre le champ de la notion de bêtise organisationnelle en lui adjoignant une composante à la fois phénoménologique, clinique et éthique, suggérant en conclusion des pistes de recherche sur une possible *re-érotisation* du rapport au travail.

Mots-clés : bêtise, psychodynamique du travail, intelligence, subjectivité, critique, érotisation

Citation : pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée ► Lomellini, G. (2024). How much stupidity do organizations need? A psychodynamic perspective on functional stupidity. *M@n@gement*, 27(1), 104–113. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2024.9377>

1. Introduction : gérer la bêtise ?

Le paradoxe, formulé par les chercheurs en gestion Alvesson et Spicer (2016), ne manque pas de piquant. Un brin provocateurs, les deux auteurs formulent l'hypothèse suivante : alors que les organisations se perçoivent volontiers comme des entités entièrement vouées à la production de connaissance, à la rationalité et à l'efficacité, il s'avère qu'elles excellent tout autant, sinon plus, à produire une obéissance passive, dénuée d'esprit critique – soit ce qu'ils se proposent de nommer une « stupidité fonctionnelle » (également traduisible sous le terme, plus propre à la langue française, de « bêtise organisationnelle¹ », pour lequel nous optons dans cet essai). Organisationnelle, cette bêtise l'est au sens fort du terme en ce qu'elle n'aurait rien à avoir avec quelque déficience d'ordre individuelle, mais bien avec un contexte organisationnel donné qui suscite et maintient son apparition.

En dépit d'un constat qui peut de prime abord paraître accablant, Alvesson et Spicer se gardent pourtant de condamner le phénomène qu'ils identifient. Les deux auteurs soutiennent en effet que, aussi contre-intuitif que cela puisse paraître, cette stupidité organisée n'est rien de moins que nécessaire à la vie des organisations : c'est qu'une remise en cause incessante de ses impératifs et procédures de fonctionnement, loin d'assurer sa marche, menace au contraire d'en ruiner l'efficacité. De la bêtise, donc, mais point trop s'en faut. Ainsi semble être le point de vue, grossièrement résumé, de Spicer et Alvesson, qui en appellent en conclusion à contrebalancer les effets les plus délétères de cette bêtise sournoise, par une bonne dose (une dose saine, dirions-nous) de bêtise. On perçoit cependant combien l'ambiguïté tient ici au caractère supposément « fonctionnel » de cette bêtise. Gérer cette bêtise que semble spontanément sécréter chaque organisation s'avère plutôt une gageure, ou du moins une tâche plus ardue que ne le suggèrent Spicer et Alvesson.

¹ Voir notamment : Deslandes (2022) sur la question des traductions possibles de ce terme.

Que penser en effet du cas décrit par Alvesson et Einola (2018) de juniors en banques d'affaires qui consacrent près d'une centaine d'heures par semaine à des travaux qu'ils confessent volontiers eux-mêmes trouver ineptes, voire carrément contre-productifs ? Ou encore de la situation pour le moins déroutante étudiée par Paulsen (2018) au sein d'une administration publique suédoise, où la bêtise et l'apathie en viennent à inhiber toute considération à l'égard des valeurs éthiques de l'organisation ? Ainsi, alors que d'autres chercheurs ont abordé la question, et indiquent combien la notion de bêtise fonctionnelle peut s'avérer ambivalente (Fagerberg *et al.*, 2020), reste que certaines questions à la fois organisationnelles et éthiques nécessitent d'être précisées pour que la notion puisse déployer son potentiel heuristique pour la recherche en gestion (Ahmadzadeh *et al.*, 2022 ; Butler, 2016).

Notre proposition, sous forme d'essai, invite le lecteur à déplacer la focale sur la question de la bêtise, tout en prolongeant la réflexion initiée par les auteurs précédemment cités. Compte tenu du caractère exploratoire et spéculatif de notre proposition, plusieurs vignettes illustratives s'appuyant sur des cas de la littérature, viendront au fil de l'article, appuyer notre démarche. Pour ce faire, nous nous inscrivons principalement dans le champ de la psychodynamique du travail, fondée par Christophe Dejours, mais aussi sur d'autres auteurs travaillant dans le sillon de cette discipline. Le dispositif théorique que Dejours a contribué à élaborer, et que d'autres ont enrichi à sa suite, suppose une approche qui, dans notre cas, peut s'avérer heuristique du fait des rapports qui se trouvent établis entre sens moral et expérience subjective du travail. Dans cet essai, nous insisterons en priorité sur la notion de sublimation ordinaire, que nous interpréterons comme l'envers, sinon l'antidote, de la bêtise organisationnelle, tout en cherchant à préciser les causes qui favorisent ou au contraire entravent la dynamique sublimatoire au travail. La conclusion se proposera d'ouvrir quelques axes

exploratoires, en particulier par l'abord de questions ayant trait à la sexualité² et au plaisir au travail, que nous interprétons ici à partir du cadre théorique plus large dont découle la psychodynamique du travail, à savoir la psychanalyse freudienne. Incorporer, au sens fort du terme, les enjeux esthétiques, affectifs et corporels aujourd'hui sollicités au travail, pourrait ainsi servir de contrepoint, sinon de rempart, à une vision fonctionnelle de la gestion nourrie par l'abstraction des chiffres et une rationalité qui, par l'oubli du corps qu'elle présume, se voit toujours tentée de se clôturer dans la bêtise.

2. Bêtise et pouvoir dans les organisations : enjeux éthiques de la bêtise fonctionnelle

Si la bêtise intéresse le champ des organisations, et plus spécifiquement celui des études critiques, c'est parce que cette notion semble entretenir un rapport étroit avec le problème du pouvoir et ses implications organisationnelles (Fagerberg *et al.*, 2020 ; Paulsen, 2018). Il apparaît troublant de constater que la bêtise se définit moins par un désengagement du salarié, que par une mise à l'arrêt volontaire de sa faculté de penser, se traduisant par une forme pernicieuse, mais tout à fait fonctionnelle, d'automatisation des gestes et de la pensée (Alvesson & Spicer, 2016). La bêtise contraint, donc, mais elle n'en reste pas moins « fonctionnelle ».

Pourtant, et là réside son paradoxe, les salariés, du moins semble-t-il, entrent de leur plein gré dans un état d'obéissance passive, mettant consciemment leur pensée à l'arrêt, allant même jusqu'à rationaliser leur propre servitude. Dans cette mesure, la bêtise, bien qu'étant une propriété organisationnelle, favorisée par certains dispositifs et dynamiques de gestion

² Sexualité qui ne consiste pas seulement dans la sexualité au sens génital, du rapport effectif, mais définit, selon l'approche psychanalytique, la force affective au principe du rassemblement des individus en entités plus larges (groupes, organisations, institutions et sociétés). Soit cette force de vie que Freud nommait « Eros » (Green, 1997 ; Laplanche, 2008).

(Ahmadzadeh *et al.*, 2022), ne saurait être ramenée uniquement à un phénomène de pouvoir classiquement décrit dans l'étude des organisations et son courant critique, qu'il s'agisse d'une perspective marxiste, sur le mode de la domination de classe et sa « fabrique du consentement » (Bouquin, 2010 ; Braverman, 1998 ; Burawoy, 1978, 2012), ou encore, dans un registre plus foucauldien, de l'exercice impersonnel de dispositifs de gestion discursifs ou matériels qui « façonnent » des sujets ajustés aux réquisits de l'organisation (Collinson, 2003 ; Fleming, 2013 ; Kondo, 1990 ; O'Doherty & Willmott, 2016 ; Willmott, 1993). Ces deux approches pêchent en effet par leur parti pris, plus ou moins tacite, de considérer la psychologie des acteurs comme le simple pendant idéologique de rapports de pouvoir (Fotaki *et al.*, 2012, 2017 ; Stavrakakis, 2008). Toute analyse plus fine de la vie subjective des acteurs, et l'ambivalence des rapports d'obéissance, semble par-là même proscrite.

Dans cette mesure, la bêtise prend le statut d'une épreuve pour les études critiques. Contu (2008) identifiait déjà le risque qu'encourt une critique de se « décaféiner » à force d'inertie méthodologique et conceptuelle. Pour cette raison, bien que stimulant, et même polémique d'un point de vue intellectuel, le concept initialement forgé par Alvesson et Spicer n'en est pas moins particulièrement ambigu, *a fortiori* pour les études critiques. Sur ce point, et bien que demeurant encore inchoative, la littérature sur la notion de bêtise organisationnelle nous met sur la voie de certaines interrogations qui fourniront à notre essai ses points d'ancrage.

Le premier point tient à la nature même des rapports entretenus entre éthique et bêtise. Butler (2016), critiquant la notion dans une note polémique, suggère qu'il est essentiel de distinguer les cas de bêtise en fonction du contexte organisationnel et des finalités éthiques visées par les actes en question. Car si certaines routines organisationnelles s'avèrent en effet nécessaires à la pérennité et au bon fonctionnement de la vie des organisations, dans le cas de travailleurs sociaux par exemple, d'autres formes de routines oblitérant les finalités morales

qu'elles poursuivent s'avèrent en revanche néfastes dans leur portée, en ce qu'elles concourent à l'apparition d'attitudes mettant en péril l'équilibre psychique des salariés et naturalisent des rapports de domination (Fagerberg *et al.*, 2020).

Plus précisément, ceci nous mène au second point, concernant les causes organisationnelles spécifiques qui président à l'apparition, et au maintien ultérieur, de cette forme de bêtise dans les organisations. Si un régime de travail excessif (Alvesson & Einola, 2018), ou encore des structures bureaucratiques semblent favoriser le passage à une forme de bêtise fonctionnelle (Fagerberg *et al.*, 2020), les causes organisationnelles et psychodynamiques demeurent assez peu précises ; les quelques études empiriques sur le sujet étant de nature assez exploratoires (Ahmadzadeh *et al.*, 2022). Car de fait, des catégories de travailleurs aussi diverses que les aides-soignants d'un service public en Suède, ou de jeunes cadres travaillant en banques d'affaires ne sont pas épargnés par les phénomènes de bêtise organisationnelle (Alvesson & Einola, 2018 ; Fagerberg *et al.*, 2020 ; Paulsen, 2017).

Troisième point, qui découle des deux premiers, il s'agit d'une question qui interroge directement les études critiques, et plus largement les praticiens de la gestion. Lorsque la bêtise menace de corroder le sens moral des salariés en ne sollicitant plus leur réflexion et leur subjectivité, mais uniquement leur servilité et le recours à des abstractions chiffrées, un véritable risque point à l'horizon quant aux conséquences concrètes pour l'organisation du travail, en particulier pour ce qui concerne la santé psychique des salariés (Fagerberg *et al.*, 2020). Si les organisations s'érigent, en partie du moins, sur le principe d'efficacité et de rendement, il semble que cela soit tout autant au principe d'un refoulement du corps et de ses affects (Carpentier-Roy, 1992). Or, la bêtise se caractérisant par une paralysie de la pensée et une inhibition du sens moral, quelles peuvent être les armes de la critique face à cette forme nouvelle de « servitude volontaire » ? Interrogation qui appelle de fait une perspective

pluridisciplinaire et dépasse le champ organisationnel au sens strict, tant la bêtise semble constituer une véritable « calamité » dans les sociétés contemporaines (Isenberg, 2018 ; Stiegler, 2015).

Notre proposition vise à poursuivre cette discussion en nous appuyant pour ce faire prioritairement sur la psychodynamique du travail, théorie et pratique fondée par Christophe Dejours, et qui compte aujourd'hui de nombreux représentants en France, rassemblés principalement autour de la revue *Travailler*. Sur le plan de la recherche en gestion, les travaux de la psychodynamique du travail n'ont connu pour l'heure que quelques incursions isolées (voir notamment les travaux de Dashtipour & Vidaillet [2017]). Cette proposition théorique semble pourtant d'une grande fécondité pour aborder le problème qui nous intéresse. Outre qu'elle prend pour principe une véritable phénoménologie de l'expérience subjective du travail, la psychodynamique du travail lie indissociablement la capacité du travailleur de s'engager subjectivement dans sa tâche et l'enjeu des ressources du corps sensible dans la genèse du sens moral dans les organisations. Autrement dit, la capacité à penser et formuler des jugements éthiques émerge des dispositions du corps mises en jeu dans le travail et l'accès au processus de sublimation ordinaire. En ce sens, la psychodynamique du travail nous permet simultanément de comprendre la bêtise comme un arrêt du processus de sublimation ordinaire et préciser certaines des causes organisationnelles qui président à son apparition. La prochaine partie sera donc consacrée à un bref résumé des fondements de la psychodynamique du travail et notamment du concept clé de sublimation ordinaire. Avant d'introduire la discussion théorique, nous insérons une vignette illustrative qui consiste en un cas exploratoire de bêtise organisationnelle à partir d'une étude de terrain menée par Alvesson et Einola (2018). Ce cas expose la manière dont une culture de l'excellence qui imprègne toute une organisation peut s'avérer étonnamment prompt à susciter une forme de bêtise fonctionnelle hautement efficace.

Cas 1. La bêtise poussée à l'excellence – un cas exploratoire de bêtise organisationnelle

Le cas, décrit par Alvesson et Einola (2018), propose une analyse de deux contextes de travail qui s'avèrent générateurs, selon les auteurs, d'une forme de bêtise organisationnelle. Bien que reposant sur une réflexion théorique, les auteurs s'appuient sur des références à deux types d'organisation : la première renvoie à une précédente enquête sur une société de conseil, la seconde issue d'une recherche menée auprès de juniors en banques d'affaires. L'objectif de leur article étant de comprendre ce qui peut pousser des individus à accepter s'investir dans des horaires de travail excessifs.

Les auteurs identifient plusieurs éléments qui, selon eux, contribuent à maintenir une telle situation, notamment : un régime de travail éprouvant, des motivations extrinsèques, une concurrence entre salariés et une logique de compétition entre les organisations ; soit autant de facteurs qui favoriseraient le repli sur une sphère d'activité restreinte et prédéfinie, ainsi qu'une tendance à fonctionnaliser à outrance les processus de pensée. Autrement dit, il s'agit là selon les deux auteurs d'un cas typique où la bêtise organisationnelle, en dépit de l'intelligence avérée des collaborateurs, se manifeste « de manière triomphante » (Alvesson & Einola, 2018, p. 294).

Bien sûr, les auteurs évoquent le fait que des horaires de travail qui peuvent culminer à une centaine d'heures par semaine, surtout dans une banque d'affaires, contribuent largement à limiter la capacité de réflexion et la prise de recul. Mais plus fondamentalement, c'est la capacité de maintenir ou non en éveil l'esprit critique, et sa mise en veille ultérieure, qui signe l'apparition de la bêtise organisationnelle, indépendamment, donc, du simple volume d'heures. À cet égard, le cas du cabinet de conseil décrit par les auteurs relate au plus haut point une situation où l'état de fait est érigé en norme, ceci au détriment de toute capacité à envisager les choses autrement, sous couvert d'une culture de l'excellence : « Des

groupes sociaux traitant l'existant comme quelque chose de naturel et impossible à envisager par l'imagination – et donc avec une forme d'agentivité – pourrait simplement être un signe que la communauté est bloquée dans une stupidité fonctionnelle » (Alvesson & Einola, 2018, p. 295).

Enfin, les auteurs soulignent combien l'apparition de la bêtise préserve les individus de toute remise en cause de l'image valorisante d'eux-mêmes promue par l'organisation – et qui s'assimile, selon les auteurs, à une véritable forme « foi » des salariés à l'égard de leur organisation. Cette remarque, qui rejoint notamment celles d'autres auteurs (Paulsen, 2018), suggère que la bêtise organisationnelle puisse être interprétée comme une défense psychique, mise en place activement par les individus, et ne découle pas seulement de l'exercice systémique de rapports de domination, ni même, comme on pourrait le croire, d'une simple perte de motivation.

3. Pour une psychodynamique de la bêtise

3.1. Au cœur de la psychodynamique du travail : l'expérience subjective et l'engagement du corps

Dans cette partie, nous nous proposons d'avancer notre perspective en l'ancrant dans le champ de la psychodynamique du travail. De ce point de vue, que l'expérience du travail puisse mener ou non à une sublimation possible, il semble dans un premier temps nécessaire de rappeler ce que la psychodynamique du travail suppose par la notion de « travail ». L'une des définitions essentielles – s'inspirant ici de l'ergonomie (Dessors, 2013) – consiste dans la distinction entre *travail réel* d'un côté et *travail prescrit* de l'autre. Le travail prescrit définit l'ensemble des normes et prescriptions formelles édictées explicitement au niveau de l'organisation du travail, et répond, plus ou moins, aux attendus de la fiche de poste ; le travail réel, en revanche, échappe à ce niveau formel et dépend d'une part des compétences tacites et

informelles du salarié, et d'autre part des ressources subjectives propres à la vie psychique et corporelle de chacun – intelligence, ruse, affectivité, sagacité, ténacité, etc. (Dejours, 2006b ; Molinier, 2010). Ainsi la psychodynamique du travail définit très précisément le travail comme l'effort subjectif du travailleur qui, pour combler l'écart entre ceux des niveaux du travail, va mobiliser l'intégralité de ses ressources et de son intelligence :

Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Il faut le répéter, le travail se définit comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore ce qu'il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions. (Dejours, 2009, p. 26)

Il n'en reste pas moins que cette expérience se manifeste préalablement au travailleur sur le mode de la souffrance ; et plus précisément de *l'échec* de sa tentative de maîtrise du réel par le travail. Faisant obstacle à cet effort, le réel du travail est bien ce qui se résiste ; à l'inverse, endiguer la souffrance signifie, pour le travailleur, engager un processus de dépassement de cette souffrance à travers ce que Christophe Dejours nomme la « sublimation ordinaire ». Cette notion, qui constitue autant le cœur que le couronnement de l'édifice théorique de la psychodynamique du travail, s'avère décisive à plus d'un titre pour comprendre l'apparition de la bêtise au travail. Par conséquent, et bien que d'autres articles ont déjà proposé un résumé de ce concept (Dejours, 2014 ; Demaegdt *et al.*, 2019), une restitution succincte est toutefois pertinente en tant qu'elle nous invite à considérer autrement la notion de bêtise organisationnelle, dans ses racines à la fois psychiques et organisationnelles.

La sublimation ordinaire s'étend sur trois niveaux : corporel, intersubjectif, sociopolitique. Le premier niveau de sublimation ordinaire sous-tend ce que la psychodynamique du travail qualifie de *corpsappropriation* : à savoir que c'est en effet toujours le corps qui est au principe fondamental de l'engagement du travailleur avec sa matière (cette matière fut-elle abstraite, comme dans le cas d'un comédien, par exemple) (Dejours, 2014 ;

Grenier-Pezé, 2003 ; Molinier, 2007). Ce premier niveau implique une familiarité du travailleur avec le réel du travail en question, et qui engage toutes ses ressources subjectives, sa ruse, son intelligence, sa volonté, et détermine sa capacité à acquérir de nouvelles compétences. À un second niveau, le travail se dote d'une armature interindividuelle qui garantit l'édification de normes de travail communes ; ce niveau, qualifié de « déontique », suppose que toute règle de travail implique simultanément des règles de métier et de vie commune, à la fois esthétique, qualifiant ce qu'il est convenu de nommer un travail « bien fait » et réalisé dans les règles de l'art, qu'éthique, jugeant de ce qu'il est permis de faire ou ne pas faire dans le cadre de travail (soit les « règles de l'art » régissant un métier) (Demaegdt *et al.*, 2019). Or, ces normes sont directement élaborées, et souvent de manière tacite, par les collectifs de métier qui en sont le support ; confirmant ainsi que ces collectifs sont investis d'une fonction directement éthique et normative. Bien faire son métier, en somme, c'est respecter certaines règles, mais surtout certaines valeurs qui, lorsqu'elles sont bafouées, entraînent souffrance et mal-être au travail (Dejours, 2022). Enfin, un dernier niveau de sublimation ordinaire intervient par la valeur éthique du travail au niveau de ses conséquences sociales et politiques plus étendues : la sublimation ordinaire devient ici le vecteur des liens sociaux dans l'organisation du travail, et, au-delà, se fait créatrice de valeurs au sein de la vie politique elle-même (Pagès, 2014).

Ce résumé, quoique rapide, permet cependant de disposer d'une vision panoramique de la psychodynamique du travail, faisant de la sublimation ordinaire le pivot de toute son architecture. Partant de l'expérience subjective et corporelle du travailleur, de l'engagement de celui-ci avec la matière de son travail, la psychodynamique du travail décrit un vaste réseau de relations qui conduit de l'expérience du corps à celle de l'édification de normes éthiques et morales au travail, et enfin à la nature même des relations sociales entre individus dans la Cité (Demaegdt *et al.*, 2019). On perçoit ainsi combien la dynamique hautement vertueuse de sublimation ordinaire s'avère par-là même d'autant plus précaire qu'elle s'expose, le long de

ce sinueux circuit de la sublimation, à de nombreuses entraves proprement « anti-sublimatoires ».

3.2. Sur la voie des « ennemis de la sublimation »

En ce sens, à partir de la psychodynamique du travail, si l'on peut parler de bêtise organisationnelle, c'est en référence à son opposé, qui serait moins l'intelligence comme faculté cognitive, que la possibilité d'initier un processus de sublimation ordinaire, synonyme de capacité de penser au sens fort du terme, c'est-à-dire édifier des jugements normatifs et d'ordre collectif, dans le cadre de l'activité de travail. Or, sur le plan diagnostique, la psychodynamique du travail nous met bien sur la voie des ennemis de la sublimation : ce sont avant tout des causes organisationnelles qui président à cette abrasion de la subjectivité du salarié, principalement du fait de dispositifs qui barrent l'accès à la sublimation ordinaire, et, en somme, se font les catalyseurs d'une aliénation qui confine à la bêtise. Autrement dit, suivre de manière efficace et fonctionnelle des directives ineptes, voire violant des normes de métier, sous-tend une affection plus grave de la personnalité que la simple bêtise, indiquant possiblement une forme de symptôme psychopathologique : « La bonne adaptation à une organisation du travail pathogène n'implique pas un fonctionnement mental intact, mais se construit au prix d'une déviation grave de la personnalité » (Dejours, 2012, p. 156).

Plus précisément, parmi ces dispositifs pathogènes propices à l'érosion de la sublimation ordinaire, la clinique du travail identifie en priorité l'évaluation individuelle (Gernet & Dejours, 2009), ou encore la déstructuration des collectifs de métiers (Dejours, 2013); deux tendances qui, par la mutilation du travail vivant qu'elles supposent, sont susceptibles de provoquer un véritable « malaise dans la culture » (Lay & Rolo, 2017). Si ces tendances n'ont rien de définitif, et se voient opposer des formes de résistance locale, informelle et multiple par solidarité professionnelle (Dejours et Bègue, 2009), il n'en reste pas moins que

le phénomène de déstructuration des collectifs de métier coïncide avec la prolifération de dispositifs d'évaluation individuelle. Ces évolutions du rapport au travail reposent sur une même conception à la fois fonctionnaliste, chiffrée et étroitement individualiste de l'activité de travail, au détriment de ses soubassements corporels, affectifs et plus difficiles à repérer et évaluer d'un point de vue objectif (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Par l'abstraction qu'ils opèrent du travail vivant et de la dimension éminemment charnelle et affective du travail (Carpentier-Roy, 1992), ces dispositifs organisationnels concourent à la déstabilisation de l'identité individuelle aussi bien que collective (Dejours, 2006b).

Or, c'est à ce niveau qu'une forme pathologique d'adaptation à cette situation de travail risque de se prolonger et se sédimenter dans une forme de bêtise qui signe l'arrêt de la pensée et culmine dans le déni du corps. Plus grave, ce déni du corps implique une déformation du sens de la réalité : l'individu se trouve aliéné de ses racines affectives et esthétiques, garantes du sens moral dans son rapport avec les autres. Que la dynamique sublimatoire soit enrayée au sein de l'organisation, et c'est l'institution normative qui vacille. La bêtise croît effectivement sur le terreau d'une souffrance qui n'a su trouver au sein de l'organisation les conditions d'une issue sublimatrice. Comme le précisent Dejours et Gernet (2009, p. 32) :

Quand l'intelligence du corps est mise en impasse, quand la convivialité se désagrège, il ne reste que la souffrance. La non-reconnaissance de la mobilisation de l'ingéniosité et de la coopération, le recours à la « tactique du secret » et au silence conduisent à la déstructuration du collectif. Ne plus pouvoir mettre en débat les arguments techniques, pas plus que les valeurs éthiques convoquées dans l'exercice du travail, peut engendrer des défaillances dangereuses du rapport au réel.

3.3. Quand l'organisation du travail fait obstacle à la sublimation ordinaire : de la souffrance à la bêtise au travail

En guise de résumé, nous pourrions synthétiser ainsi notre propos jusqu'à présent : la souffrance induite par un empêchement organisationnel de la sublimation ordinaire est susceptible de provoquer des réactions défensives que l'on peut identifier à une forme de

« bêtise ». En effet, parmi les principales affections constatées par la clinique du travail, une place centrale est accordée à des phénomènes étonnamment contigus à celui de la « bêtise », en particulier l'étude des cas de « servitude volontaire », qui se caractérisent par un refus similaire de penser et une atrophie du sens moral. Or, la clinique démontre qu'au niveau de ses causes, cette dynamique d'aliénation psychique est toujours précédée d'une grande souffrance subjective, et surtout qui n'a su trouver d'issue positive dans le cadre du travail, faute de relais collectifs appropriés pouvant amorcer une dynamique de sublimation ordinaire :

La souffrance commence quand le rapport homme-organisation du travail est bloqué, lorsque le travailleur a utilisé au maximum ses facultés intellectuelles, psychosensorimotrices, psychoaffectives d'apprentissage et d'adaptation. Quand un travailleur a utilisé tout ce dont il disposait de savoir et de pouvoir sur l'organisation du travail et quand il ne peut plus changer de tâche : c'est-à-dire quand ont été épuisés les moyens de défense contre la contrainte physique. [...] La certitude que le niveau atteint d'insatisfaction ne peut plus diminuer marque l'entrée dans la souffrance. (Dejours, 2015 [1980], p. 74)

Une difficulté se doit toutefois d'être soulignée concernant les manifestations de cette souffrance au travail, susceptible de recouvrir les formes les plus paradoxales et contre-intuitives. Le spectre de ces modalités défensives peut en effet s'avérer très large, et pour le moins déroutant. Il n'est pas rare de voir le déni côtoyer l'humour le plus cynique dans une atmosphère d'exubérance morbide ; des formes de surinvestissement dans la tâche à exécuter qui peuvent passer pour une grande efficacité (Dejours, 2005) ; quand ce n'est pas l'exaltation du risque et de la souffrance elle-même qui est érigée en identité de métier, dans le cas de professions exposées à des risques physiques (Demaegdt *et al.*, 2019 ; Duarte, 2018; Molinier, 2006, 2010). La vignette qui suit vient donc nuancer une approche de la bêtise qui tendrait à l'assimiler à un comportement purement opératoire, dénué d'affect et tendant à l'apathie. L'étude de centres d'appels téléphoniques étudiés par Lay et Rolo (2017), qui rappelle celle de Le Guillant (1956 [2010]) et sa « névrose téléphonique », expose bien la coïncidence d'une

forme décomplexée de jouissance et la neutralisation du sens moral en tant que réaction défensive des travailleurs à la souffrance générée par des dispositifs « anti-sublimatoires ».

Cas 2. Le cas des centres d'appel : la bêtise en toute jouissance

Plusieurs études organisationnelles ont pris pour terrain les centres d'appel, cas presque paradigmatique d'une organisation du travail rationalisée, où les injonctions économiques et une culture de la peur ont tôt fait de provoquer un mélange de souffrance et d'inhibition morale chez les salariés. La généralisation de la souffrance induite par un contexte de travail entièrement tourné vers la satisfaction du client apparaît pourtant euphémisée, et même déniée par les salariés eux-mêmes, qui semblent, contre toute attente, se faire activement les sujets de cette féroce compétition (Winiecki, 2007).

Paradoxalement, comme y insistent Lay et Rolo (2017), ces environnements de travail ne sont pas dépourvus d'une véritable « culture du fun » (Fleming, 2005 ; Fleming & Spicer, 2003), où le cynisme côtoie la jouissance dans une joyeuse indifférence morale et une absence de souci à l'égard des conséquences de ses actes. S'il serait erroné, comme le prévient Paulsen (2017), d'assimiler bêtise organisationnelle et simple désengagement, la bêtise pouvant se montrer tout à fait « ludique » et décomplexée, reste que lorsque la souffrance au travail se trouve malgré tout déniée, apparaissent des comportements adaptatifs de nature défensive qui contribuent à renforcer le climat d'insécurité et de souffrance. Dans ces situations, c'est bien la bêtise, au sens où nous avons essayé de la définir, qui l'emporte, avec son contingent de comportements qui peuvent aller de l'euphémisation au déni, en passant par le mensonge, la tricherie ou la violation explicite de normes éthiques de métier (Lay & Rolo, 2017).

Le rôle des managers se montre ici crucial du fait des responsabilités d'encadrement, mais plus encore, en tant que certaines attitudes peuvent ajouter à la situation de déni par un

déni, pour ainsi dire, redoublé, en avalisant ces comportements, les intégrant à la culture de l'organisation, voire en niant radicalement leur étendue (Tweedie, 2013). Aussi paradoxal que cela puisse paraître, une issue parmi d'autres à la bêtise, dont la pente naturelle est de scléroser et cimenter l'intelligence et la sensibilité, résiderait bien dans la faculté, salutaire, de reconnaître, y compris et même surtout de la part des managers, les limites du tout rationnel en gestion, et tout simplement ses aspects humains de faillibilité (Deslandes, 2015 ; Linstead *et al.*, 2014 ; Moriceau *et al.*, 2017).

En dépit de cette diversité avérée des attitudes défensives, leur objectif reste inchangé : protéger à court terme le sujet des répercussions les plus nocives de la souffrance au travail. Or, l'usage de ces défenses est à double tranchant, et concourt souvent à aboutir à un même résultat délétère : celui d'une atrophie de la sensibilité qui culmine dans l'arrêt de la pensée. Véritable mortification de la vie subjective, cette suradaptation psychique se paie en outre d'une acceptation de fait des conditions de travail, qui sont alors tenues à distance de tout esprit critique, et même de toute capacité à les éprouver ou les remettre en question (Dejours, 2006a). Cette souffrance déniée se voit ainsi élevée au carré, privant paradoxalement le travailleur de la seule ressource qui lui permettrait d'engager un processus de réflexion intellectuelle et d'ordre éthique : l'accès à l'expérience de son propre corps au travail. En ce sens, corps subjectif et sens moral sont inextricablement liés, car la déstabilisation du premier par des dispositifs de gestion anti-sublimatoires confine le travailleur dans une souffrance et un isolement qui rendent celui-ci inapte à ressentir puis penser.

Ainsi, la bêtise, pour peu qu'on la rapproche de ces mécanismes pathologiques de défense, se fait donc plus inquiétante et complexe qu'il n'y paraît. La question dépasse en effet le plan simplement cognitif ou affectif, et répond directement d'enjeux éthiques en ce que, par l'arrêt de la pensée et de la sensation qu'elle suppose, la bêtise interdit de poser la question du

bien et du mal au travail et déforme le rapport au réel et à autrui (Dejours, 2022). En ce sens, les violations éthiques ne sont jamais loin lorsque l'on évoque la notion de bêtise organisationnelle, immergeant les travailleurs et l'organisation dans une zone grise d'indifférence morale, voire de franc cynisme. Par conséquent, comprise comme une défense paradoxale face à une dynamique de sublimation entravée, voire empêchée, la bêtise recoupe bien le champ d'une psychopathologie du travail dont les causes sont avant tout organisationnelles.

Pour résumer notre propos, deux éléments peuvent être mis en évidence. D'une part, la bêtise peut être interprétée comme une forme d'empêchement de la sublimation ordinaire, voire son exact symétrique, en tant qu'il s'agit d'un processus initié et renforcé par certains dispositifs de gestion que nous nous sommes proposés de repérer et illustrer. D'autre part, la bêtise s'enracine dans les effets délétères des mécanismes défensifs face à la souffrance ; en résulte l'atrophie de l'expérience subjective du corps, qui concourt à enrayer la formation de la pensée et du sens moral au travail. Autrement dit, lorsque les ennemis de la sublimation prolifèrent au sein des organisations, c'est d'abord le corps, puis seulement dans un second temps la pensée qui s'en trouvent réduits à peau de chagrin, la souffrance se faisant ici le prodrome de la bêtise. C'est en tenant compte simultanément de ces deux aspects que peuvent être envisagés des remèdes à la bêtise organisationnelle.

4. Discussion et conclusion. Peut-on « re-érotiser » les organisations ?

Notre proposition, à visée heuristique, entendait prolonger la réflexion déjà amorcée par différents auteurs sur la notion de bêtise organisationnelle, tout en invitant le lecteur à un changement de focale par l'adoption d'une perspective inspirée de la psychodynamique du travail. Comme nous avons essayé de le démontrer, la notion de bêtise, bien que stimulante,

comporte certaines ambiguïtés qui limitent son extension rigoureuse au champ du comportement organisationnel. Notre argumentation a surtout visé à préciser les rapports qu'il est possible d'établir entre l'apparition de la bêtise et ce que la psychodynamique du travail définit comme la sublimation ordinaire. Si ces deux notions peuvent être comprises, selon nous, comme étant symétriques, nous avons surtout cherché à préciser les dispositifs organisationnels qui favorisent ou entravent l'une et l'autre de ces dispositions. Plus précisément, nous avons souhaité étendre le champ de la notion de bêtise en la dotant d'une composante à la fois phénoménologique, clinique et éthique. Sur le plan phénoménologique, nous avons pu constater que la bêtise correspond à une mise en échec des ressources subjectives du travailleur du fait de dispositifs de gestion que nous avons qualifiés d'« anti-sublimatoires ». Par-là même, l'analyse de la bêtise se dote d'un versant proprement clinique, en ce que nous avons pu attester et de ses prodromes (en l'occurrence une souffrance au travail qui ne trouve pas d'issue sublimatrice) et des effets néfastes de cette réaction défensive sur le plan l'organisation du travail (indifférence morale, tendance au cynisme, arrêt de la pensée). En cela, non seulement la bêtise menace l'équilibre psychique des travailleurs, mais elle met en péril à plus ou moins long terme le fondement même des liens sociaux au travail, à savoir le rapport au corps, au réel et à autrui. Le tour de force de la psychodynamique du travail, et des travaux qui s'y réfèrent, consistant en l'occurrence à fournir une armature cohérente qui permet de relier ces trois dimensions de la bêtise organisationnelle.

Parvenus à ce point de notre essai, nous nous proposons de dégager quelques pistes de réflexion prospectives, à valeur exploratoire, et donc sans visée exhaustive. Si la bêtise peut se comprendre comme une anesthésie sensible et éthique, nous nous proposons ici de formuler un ensemble d'hypothèses que nous regroupons sous l'appellation d'une « érotisation » du travail, qui en appelle à retrouver le sens subjectif de celui-ci, investissant dans l'étude des organisations les dimensions corporelles et esthétiques en jeu dans l'édification du sens moral.

Précisons bien sûr que ces hypothèses se doivent d’être rigoureusement complétées, appuyées, voire réfutées, par de futures études de terrain.

Dans un premier temps, rappelons que dans le cadre de la psychodynamique du travail, la sexualité³ constitue un pilier essentiel de la santé psychique et de l’épanouissement, non seulement personnel, mais professionnel : « sexualité et travail ne peuvent se nouer, rappelle Christophe Dejours, que dans une architecturation du corps qui n’est rien de moins que la condition immanente de la vie elle-même » (Dejours, 2009b, p. 21). Reconnaître la dimension « érotique » des rapports de travail dans les organisations, c’est en ce sens d’abord reconnaître que ces derniers ne doivent leur existence, et leur perdurance, qu’à la condition que des rapports affectifs puissent se nouer sur le fond d’une expérience du vivre en commun, dont le principe est toujours inscrit dans l’épreuve du corps avec le travail (Deslandes, 2016). Là où le travail, en particulier le travail de gestion, souffre d’une certaine *désincarnation* (Dujarier, 2017), il s’agit en effet de rappeler que toute organisation s’élève sur le fond d’un corps-à-corps avec le travail et sa matière – quand bien même celle-ci serait des plus abstraites, comme dans le cas d’un poète, d’un psychanalyste ou... d’un gestionnaire (Dejours, 2021). À la désagrégation des liens affectifs répond en effet bien souvent la décomposition du rapport au travail, qui a tôt fait d’enrayer le fonctionnement que l’on croyait pourtant bien rodé des organisations (Deslandes, 2016).

C’est qu’avant tout, les liens érotiques établis au travail assurent l’intrication des tendances les plus destructrices, individuelles et collectives ; Eros ne réalisant effectivement son travail de liaison que là où se trouvent canalisées la lutte pour la domination et la satisfaction directe des pulsions à travers une œuvre poursuivie et définie en commun. Pensant se passer de l’intelligence du corps, les organisations contemporaines courent alors le risque de devenir la

³ Pour la définition retenue de la sexualité, nous renvoyons le lecteur à notre précédente note de bas de page en introduction.

proie d'une réelle bêtise endémique, avec la souffrance qu'elle charrie et les symptômes de délabrements moraux qui lui sont consubstantiels. Celles et ceux que Marie Grenier-Pezé (2009, p.82), psychologue et psychanalyste, décrit comme des « athlètes de qualité » en font l'expérience amère :

Nos athlètes de la quantité, parfaits rouages du productivisme demandé, s'excitent, puis s'usent, disparaissent escamotés par la maladie, vite remplacés par d'autres. L'intensification du travail, l'accroissement inatteignable des objectifs, la convivialité stratégique, l'évaluation individualisée du travail sont autant de modèles organisationnels assurant la perte des solidarités et organisant la solitude de celui qui travaille.

Du fait de cette perspective, la psychodynamique du travail en appelle de fait à subvertir les présupposés sur lesquels la gestion bâtit un imaginaire de rationalité, de calculabilité et de toute-puissance fondé sur la gouvernance par les chiffres (Supiot, 2015), et réduisant de fait le management au « maniement des hommes » (Texier, 2022), pour rappeler au contraire combien le corps est le lieu fondamental d'une expérience à la fois érotique, éthique et cognitive.

Gardons-nous cependant, et ceci constitue notre seconde proposition, de véhiculer une conception par trop œcuménique de l'amour et ses bonnes œuvres dans les organisations – et gageons plutôt qu'une érotique, si elle peut advenir sur les lieux de travail, et même se voit appelée par certains (Deslandes, 2023), se devra d'être également *critique*. La sexualité demeure en effet un objet ambivalent, face auquel la critique en gestion se doit de demeurer attentive (Fleming, 2007). Comme nous l'avons suggéré, l'un des risques consisterait par exemple à associer strictement la bêtise à la simple apathie ou au désinvestissement au travail. Car si la bêtise organisationnelle atteste d'un défaut de pensée, celle-ci peut également coïncider avec une certaine forme de « jouissance cynique », comme le rappelle Edouard Pignot (2023) dans son étude des chauffeurs privés. Plus encore, l'appel à l'autonomie, à la liberté, voire à former une « grande famille » (Casey, 1999) masquent souvent la volonté mortifère de

domination (Abdallah, 2022 ; Daudigeos *et al.*, 2019), quand ce n'est pas directement l'injonction à jouir de son travail qui réactive les formes les plus retorses de contrôle normatif (Fleming, 2005, 2007).

De ce fait, le problème se pose tout autrement, pour la critique qu'en simples termes d'autoaliénation, syntagme qui à force d'être répété, vide la critique de sa substance (Contu, 2008). Se confronter à l'enjeu posé par la bêtise suppose possiblement d'autres voies pour la recherche critique en gestion. L'une des voies privilégiées pour effectuer ce tournant réside possiblement dans les ressources offertes par le courant « post-critique » en sciences humaines et en philosophie (Sutter, 2019). En visant à se déprendre d'une approche critique par trop centrée sur des présupposés cognitivistes et intellectuels, la notion de « post-critique » (Kompridis, 2011) ne prétend pas définir un programme strict de recherche, mais vise à se recentrer sur les dispositions réflexives, esthétiques et éthiques des acteurs afin de retrouver un véritable « art du sens » dans les organisations (Moriceau, 2019 ; Moriceau & Paes, 2013). Comme l'avait initialement soulevé Butler (2016) dans sa critique de l'article inaugural de Spicer et Alvesson, la recherche critique se doit de faire preuve d'une grande prudence dans le maniement de la notion de bêtise organisationnelle : les propositions en positif qu'elle peut être amenée à formuler en découlent directement.

Enfin, et ce sera ici notre dernier point, ces appels à renouer avec le corps et le sens au travail, aussi vigilants et critiques soient-ils, ne pourront prendre leur plein effet qu'à deux conditions essentielles – et ressortissant à la pratique. L'une tient à l'évidence au fait de poursuivre un travail empiriquement robuste qui pourra infirmer ou non certaines des hypothèses avancées présentement ; la seconde intéresse directement le praticien du management, et vise à faire en sorte que les managers assument pleinement leur rôle dans cette « économie érotique » de l'organisation face au péril de la bêtise.

Du point de vue empirique, nous ne pourrions qu'en appeler, faute d'espace, et du fait de la forme même de cet essai, à poursuivre ultérieurement une typologie possible de la bêtise dans les organisations. Évoquons seulement le fait que, si un suivi rigoureux, scrupuleux et compulsif de la norme peut conduire à de véritables attitudes de bêtise (Alvesson & Einola, 2018 ; Fagerberg *et al.*, 2020), voire à des comportements de type « normopathe » où la norme se trouve érigée en absolu (Dejours, 2012 ; Enriquez, 2010 ; McDougall, 1978), d'autres formes de bêtise peut-être se retrouveraient-elles dans des contextes tout à fait différents – et sous des formes inattendues. Certaines structures de taille plus restreinte, et dépourvues d'un fonctionnement hautement procéduralisé, de type startup par exemple (Buquet *et al.*, 2017), ne sont pas exemptes de formes de pensée quasi magique, avec réduction, sinon disparition de l'esprit critique, par un processus que le psychanalyste et théoricien des groupes Anzieu (1975) qualifiait d'« illusion groupale », où l'identification amoureuse au leader se conjugue à l'idéalisation du groupe comme entité au-dessus de toute critique. S'agit-il là d'un cas singulier de bêtise, où l'identification au leader remplace le suivi aveugle des normes ? Si l'amour rend aveugle, est-il tout autant à même de rendre bête, du moins dans certains cas ? Des études empiriques se devront de mettre à l'épreuve ces propositions.

Enfin, c'est le rôle prépondérant à jouer par les managers qui doit être rappelé, et dans une certaine mesure reconsidéré dans ces situations. Quel peut être leur rôle quant à cette « érotique » des organisations et comme rempart à la bêtise ? En deçà des formes manifestement idéologiques de contrôle qui prennent les apparences de l'appel à l'autonomie, ou encore qui feignent la reconnaissance dans le simple but de soumettre plus avant les salariés (Tweedie, 2013 ; Tweedie *et al.*, 2019), s'élabore également, comme l'illustre l'exemple susmentionné des centres d'appels, une attention de la part des managers aux éléments subjectifs, plus tacites, et de fait moins quantifiables à l'œuvre dans l'acte de travailler. Autrement dit, tout ce qui ne se mesure pas n'est pas bon à être optimisé dans un avenir proche, ou renvoyé au rang de l'inopérant.

Impossible à ce titre de ne pas évoquer la manière dont certains corps de métier et certains secteurs, notamment le soin (Brasseur *et al.*, 2022 ; Molinier, 2010), du fait de la difficulté à observer et évaluer les gestes qui en font la substance, souffrent structurellement de ce déficit de reconnaissance pourtant si crucial. Car la dynamique de sublimation ordinaire, comme le rappelle la psychodynamique du travail, dépend fondamentalement de toute une économie de la reconnaissance ; reconnaissance par les pairs, mais par la hiérarchie également. De plus, en insistant sur l'importance de disposer, au sein des organisations, d'espaces de délibération collectifs portant sur la nature du « travail réel » et les ressources subjectives qui sont mises en jeu, c'est également le rôle du manager qui s'en trouve légèrement modifié. Par une sorte de décentrement, celui-ci ne saurait veiller seulement à attribuer des gages de reconnaissance, plus ou moins sincères, mais occupe une fonction cruciale de pivot dans cette dynamique de la reconnaissance. L'accès au réel du travail suppose en effet une élaboration commune des expériences, et ce aux différents niveaux de l'organisation, processus qui peut s'en trouver facilité par la position d'interface qu'est susceptible d'occuper le manager. Cette forme paradoxale et détournée de résistance à la bêtise de la part des managers ne suppose pas moins de s'aventurer, et d'assumer, les fractures et dissensus qui caractérisent toute organisation, y compris la plus rationalisée en apparence (McCabe *et al.*, 2020). Management plus « faible » (Deslandes, 2020), certes, en ce qu'il procure moins d'assurance, de certitude, et de contrôle, et déstabilise très certainement l'image valorisante du manager comme chef d'orchestre, meneur d'hommes ou gestionnaire de chiffres – images par ailleurs nourries de fantasmes inconscients (Driver, 2009 ; Kosmala & Herrbach, 2006) –, mettant ce dernier aux prises avec sa propre finitude. Aussi nous ne saurions nous hasarder à mettre un point définitif à cette discussion, qui en appelle certainement d'autres – tant la bêtise, comme Flaubert se plaisait à l'écrire, consiste précisément... à vouloir conclure.

Références

- Abdallah, C. (2022). Predatory capitalism: A reading of *The Ungovernable Society. A Genealogy of Authoritarian Liberalism* by Grégoire Chamayou. *M@n@gement*, 25(4), 89-92. doi : [10.37725/mgmt.v25.4555](https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.4555)
- Ahmadzadeh, S., Safari, A., & Teimouri, H. (2022). Collective stupidity: Influences on decision-making in knowledge-based companies. *Management Decision*, 60(5), 1257-1295. doi : [10.1108/MD-10-2020-1380](https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1380)
- Alvesson, M., & Einola, K. (2018). Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*, 32(3-4), 283-296. doi : [10.1177/2397002218791410](https://doi.org/10.1177/2397002218791410)
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. Profile Books.
- Anzieu, D. (1975). *Le groupe et l'inconscient : L'imaginaire groupal*. Dunod.
- Bouquin, S. (2010). Harry Braverman face à la sociologie du travail. *L'Homme la Société*, 178(4), 159-179. doi : [10.3917/lhs.178.art10](https://doi.org/10.3917/lhs.178.art10)
- Brasseur, M., Flora, L., Grenier, C., & Ponsignon, F. (2022). Le soin, un travail invisible encore en manque de reconnaissance. *Revue interdisciplinaire management, homme et entreprise*, 47(11), 2-2. doi : [10.3917/rimhe.047.0002](https://doi.org/10.3917/rimhe.047.0002)
- Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. NYU Press.
- Buquet, R., Luca, N., & Bouilloud, J.-P. (2017). Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 24(2), 93-111. doi : [10.3917/nrp.024.0093](https://doi.org/10.3917/nrp.024.0093)
- Burawoy, M. (1978). Toward a Marxist theory of the labor process: Braverman and beyond. *Politics & Society*, 8(3-4), 247-312. doi : [10.1177/003232927800800301](https://doi.org/10.1177/003232927800800301)
- Burawoy, M. (2012). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press.
- Butler, N. (2016). Functional stupidity: A critique. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 16(2), 115-123.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1992). L'affectif : Dimension occultée des rapports de travail. *International Review of Community Development/Revue internationale d'action communautaire*, 27(67), 153-159. doi : [10.7202/1033862ar](https://doi.org/10.7202/1033862ar)

Casey, C. (1999). "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178. doi : [10.1023/A:1016980602039](https://doi.org/10.1023/A:1016980602039)

Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547. doi : [10.1177/13505084030103010](https://doi.org/10.1177/13505084030103010)

Contu, A. (2008). Decaf resistance: On misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. *Management Communication Quarterly*, 21(3). doi : [10.1177/0893318907310941](https://doi.org/10.1177/0893318907310941)

Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' "psychodynamics of work". *Organization*, 24(1), article n° 1. doi : [10.1177/1350508416668191](https://doi.org/10.1177/1350508416668191)

Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., & Picard, H. (2021). Elusive domination and the fate of critique in neo-participative management: A French pragmatist approach. *Organization Studies*, 42(3), 453-471. doi : [10.1177/0170840619856027](https://doi.org/10.1177/0170840619856027)

Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 13(1), 53-73. doi : [10.3917/trav.013.0053](https://doi.org/10.3917/trav.013.0053)

Dejours, C. (2006a). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 39(1), 123-144. doi : [10.3917/amx.039.0123](https://doi.org/10.3917/amx.039.0123)

Dejours, C. (2006b). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Quae.

Dejours, C. (2009a). *Travail vivant* (t. 2 *Travail et émancipation*). Payot.

Dejours, C. (2009b). *Travail vivant* (t. 1 *Sexualité et travail*). Payot.

Dejours, C. (2012). Organisation du travail – Clivage – Aliénation. *Travailler*, 28(2), 149-158. doi : [10.3917/trav.028.0149](https://doi.org/10.3917/trav.028.0149)

Dejours, C. (2013). Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien... À la tâche et à l'organisation. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61(2), 11-18. doi : [10.3917/rppg.061.0011](https://doi.org/10.3917/rppg.061.0011)

Dejours, C. (2014). La sublimation : entre clinique du travail et psychanalyse. *Revue française de psychosomatique*, 46(2), 21-37. doi : [10.3917/rfps.046.0021](https://doi.org/10.3917/rfps.046.0021)

Dejours, C. (2015). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Bayard.

Dejours, C. (2021). *Ce qu'il y a de meilleur en nous. Travailler et honorer la vie*. Payot.

Dejours, C. (2022). Travail et souffrance éthique. L'institution judiciaire à l'ère gestionnaire. *Délibérée*, 15(1), 70-75. doi : [10.3917/delib.015.0070](https://doi.org/10.3917/delib.015.0070)

Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Presses universitaires de France.

Demaegdt, C., Duarte, A., Edrei, B., & Rolo, D. (2019). « Enquête avec fin et enquête sans fin ». *Travailler*, 41(1), 75-85. doi : [10.3917/trav.041.0075](https://doi.org/10.3917/trav.041.0075)

Deslandes, G. (2016). Desaffectio societatis. In *Critique de la condition managériale* (p. 107-128). Presses universitaires de France.

Deslandes, G. (2020). Weak theology and organization studies. *Organization Studies*, 41(1), 127-139. doi : [10.1177/0170840618789209](https://doi.org/10.1177/0170840618789209)

Deslandes, G. (2023). *Érotique de l'administration : Réflexions philosophiques sur la fin du management*. Presses universitaires de France.

Dessors, D. (2013). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*. Eres.

Driver, M. (2009). Struggling with lack: A Lacanian perspective on organizational identity. *Organization Studies*, 30(1), 55-72.

Duarte, A. (2018). Résistance et travail vivant : les apports de la psychodynamique du travail. *Travailler*, 40(2), 135-146. doi : [10.3917/trav.040.0135](https://doi.org/10.3917/trav.040.0135)

Dujarier, M.-A. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.

Enriquez, E. (2010). L'évaluation entre perversion et sublimation. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129(1-2), 245-265. doi : [10.3917/cis.128.0245](https://doi.org/10.3917/cis.128.0245)

Fagerberg, J., McKee, K., & Paulsen, R. (2020). The unreflective practitioner: A pilot study on functional stupidity and social work. *European Journal of Social Work*, 23(6), 992-1004. doi : [10.1080/13691457.2020.1818058](https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1818058)

Fleming, P. (2005). Workers' playtime?: Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303. doi : [10.1177/0021886305277033](https://doi.org/10.1177/0021886305277033)

Fleming, P. (2007). Sexuality, power and resistance in the workplace. *Organization Studies*, 28(2), 239-256. doi : [10.1177/0170840606068307](https://doi.org/10.1177/0170840606068307)

Fleming, P. (2013). "Down with Big Brother!" The end of "corporate culturalism"? *Journal of Management Studies*, 50(3), 474-495. doi : [10.1111/j.1467-6486.2012.01056.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01056.x)

Fotaki, M., Kenny, K., & Vachhani, S. J. (2017). Thinking critically about affect in organization studies: Why it matters. *Organization*, 24(1), 3-17. doi : [10.1177/1350508416668192](https://doi.org/10.1177/1350508416668192)

Fotaki, M., Long, S., & Schwartz, H. S. (2012). What can psychoanalysis offer organization studies today? Taking stock of current developments and thinking about future directions. *Organization Studies*, 33(9), 1105-1120.

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36. doi : [10.3917/nrp.008.0027](https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027)

Grenier-Pezé, M. (2003). Corps et travail. *Cahiers du Genre*, 35(2), 141-164. doi : [10.3917/cdge.035.0141](https://doi.org/10.3917/cdge.035.0141)

Grenier-Pezé, M. (2009). Les athlètes de la quantité. *Revue française de psychosomatique*, 36(2), 69-85. doi : [10.3917/rfps.036.0069](https://doi.org/10.3917/rfps.036.0069)

Isenberg, B. (2018). A modern calamity – Robert Musil on stupidity. *Journal of Classical Sociology*, 18(1), 55-75. doi : [10.1177/1468795X17715786](https://doi.org/10.1177/1468795X17715786)

Kompridis, N. (2011). *Critique and Disclosure: Critical Theory between Past and Future*. MIT Press.

Kondo, D. K. (1990). *Crafting Selves: Power, Gender, and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*. University of Chicago Press.

Kosmala, K., & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59(10), 1393-1428.

Lay, S. L., & Rolo, D. (2017). Ce que le néolibéralisme fait au travail : Une étude de cas en centre d'appels téléphoniques. *Terrains/Théories*, 6, article n° 6. doi : [10.4000/teth.905](https://doi.org/10.4000/teth.905)

Le Guillant, L. (2010). La névrose des téléphonistes. In L. Le Guillant, *Le drame humain du travail : Essais de psychopathologie du travail* (p. 131-148). Érès.

Le Guillant, L., & Clot, Y. (2018). *Le drame humain du travail : Essais de psychopathologie du travail*. Eres.

Le Texier, T. (2022). *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte.

McCabe, D., Ciuk, S., & Gilbert, M. (2020). « There is a crack in everything »: An ethnographic study of pragmatic resistance in a manufacturing organization. *Human Relations*, 73(7), 953-980. doi : [10.1177/0018726719847268](https://doi.org/10.1177/0018726719847268)

McDougall, J. (1978). *Plaidoyer pour une certaine anormalité*. Gallimard.

Molinier, P. (2006). Le masochisme des femmes dans le travail : mythe sexiste ou défense professionnelle ? Le cas des infirmières de bloc opératoire. *Psychologie clinique et projective*, 12(1), 211-230. doi : [10.3917/pcp.012.0211](https://doi.org/10.3917/pcp.012.0211)

Molinier, P. (2007). Une souffrance qui ne passe pas : mutations du corps féminin et création d'imaginaire dans une industrie pharmaceutique. *Actuel Marx*, 41(1), 40-54. doi : [10.3917/amx.041.0040](https://doi.org/10.3917/amx.041.0040)

Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 99-110. doi : [10.3917/nrp.010.0099](https://doi.org/10.3917/nrp.010.0099)

Moriceau, J. L. (2019). *L'art du sens dans les organisations*. Presses de l'Université Laval.

Moriceau, J. L., Laroche, H., & Jardat, R. (2017). Recherche en gestion, le sens mis en pièces. *Revue française de gestion*, 43(267), 67-78. doi : [10.3166/rfg.2017.00184](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00184)

Moriceau, J. L., & Paes, I. (2013). Le tout rationnel dans la recherche : Organisations sensibles terres d'affects ? Stratégies de recherche pour « The Affect Turn » ou tournant vers les affects, de la recherche sur les organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(48), 367-379. doi : [10.3917/rips1.048.0367](https://doi.org/10.3917/rips1.048.0367)

O'Doherty, D., & Willmott, H. (2001). Debating labour process theory: The issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. *Sociology*, 35(2), 457-476. URL : <http://www.jstor.org/stable/42856295> [consulté le 11 novembre 2023]

Pagès, C. (2014). La psychodynamique du travail aux croisements du psychique et du social. *Travailler*, 31(1), 151-168. doi : [10.3917/trav.031.0151](https://doi.org/10.3917/trav.031.0151)

Paulsen, R. (2017). Slipping into functional stupidity: The bifocality of organizational compliance. *Human Relations*, 70(2), 185-210. doi : [10.1177/0018726716649246](https://doi.org/10.1177/0018726716649246)

Paulsen, R. (2018). In the mood for obedience: Despair, cynicism, and seduction among employment service employees. *Culture and Organization*, 24(5), 365-382. doi : [10.1080/14759551.2016.1186673](https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1186673)

Pignot, E. (2023). Who is pulling the strings in the platform economy? Accounting for the dark and unexpected sides of algorithmic control. *Organization*, 30(1), 140-167. doi : [10.1177/1350508420974523](https://doi.org/10.1177/1350508420974523)

Stavrakakis, Y. (2008). Peripheral vision: Subjectivity and the organized other: Between symbolic authority and fantasmatic enjoyment. *Organization Studies*, 29(7), article n° 7. doi : [10.1177/0170840608094848](https://doi.org/10.1177/0170840608094848)

Stiegler, B. (2015). *States of Shock: Stupidity and Knowledge in the 21st Century*. John Wiley & Sons.

Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres*. Fayard.

Sutter, L. D. (2019). *Postcritique*. Presses universitaires de France.

Tweedie, D. (2013). Is call centre surveillance self-developing? Capacities and recognition at work. *Travailler*, 30(2), 87-104. doi : [10.3917/trav.030.0087](https://doi.org/10.3917/trav.030.0087)

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96. doi : [10.1111/ijmr.12177](https://doi.org/10.1111/ijmr.12177)

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515-552. doi : [10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x)