

Comprendre le travail réel sous contrainte

les pratiques managériales comme médiation de
la construction sociale du travail

Alain HAAS

Confignon, le 10 janvier 26

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	4
LE DÉFICIT STRUCTUREL DE COMPRÉHENSION DU TRAVAIL RÉEL	4
DE LA PROLIFÉRATION DES DISPOSITIFS À LA QUESTION DES PRATIQUES	4
POSTURE COMPRÉHENSIVE, INFORMATION CRITIQUE ET TRAVAIL SOUS CONTRAINTE	5
 CHAPITRE 1 – LE TRAVAIL RÉEL COMME CONSTRUCTION SOCIALE : FONDEMENTS POUR PENSER LA PRATIQUE MANAGÉRIALE	 6
1.1. LE TRAVAIL RÉEL : UNE RÉALITÉ INVISIBLE MAIS DÉCISIVE	6
1.2. LA CONSTRUCTION SOCIALE DE LA RÉALITÉ SELON BERGER ET LUCKMANN	6
1.3. EXTERNALISATION, OBJECTIVATION, INTERNALISATION : UNE DYNAMIQUE OPÉRATOIRE POUR LE MANAGEMENT	6
1.4. LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU MANAGER DANS LA CONSTRUCTION SOCIALE DU TRAVAIL	7
 CHAPITRE 2 – EXTERNALISATION : PERMETTRE L'EXPRESSION DU TRAVAIL RÉEL DANS LA RELATION MANAGÉRIALE	 8
2.1. EXTERNALISER LE TRAVAIL RÉEL : UN ENJEU ORGANISATIONNEL MAJEUR	8
2.2. L'EXTERNALISATION DANS LA DYNAMIQUE DE BERGER ET LUCKMANN	8
2.3. L'ASYMÉTRIE HIÉRARCHIQUE : EXTERNALISER SOUS CONTRAINTE	9
2.4. L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF COMME ESPACE D'EXTERNALISATION	9
2.5. LES PRATIQUES MANAGÉRIALES QUI SOUTIENNENT L'EXTERNALISATION	10
2.6. DONNER POUR QUE LE TRAVAIL PUISSE ÊTRE DIT : CE QUI CIRCULE DANS LA RELATION	10
2.7. LES EFFETS ORGANISATIONNELS DE L'ABSENCE D'EXTERNALISATION	10
TRANSITION VERS LE CHAPITRE 3	11
 CHAPITRE 3 – OBJECTIVATION : DE L'EXPRESSION DU TRAVAIL À LA QUALIFICATION DE L'INFORMATION CRITIQUE	 12
3.1. POURQUOI L'EXPRESSION DU TRAVAIL NE SUFFIT PAS	12
3.2. L'OBJECTIVATION DANS LA DYNAMIQUE DE BERGER ET LUCKMANN	12
3.3. DE LA PAROLE SINGULIÈRE À L'INTELLIGIBILITÉ DE LA SITUATION	12
3.4. OBJECTIVER SANS NORMER : UN ENJEU MANAGÉRIAL CENTRAL	13
3.5. LE RÔLE DU MANAGER DANS LA QUALIFICATION DE L'INFORMATION CRITIQUE	13
3.6. RECEVOIR : RECONNAÎTRE LA VALEUR COGNITIVE DE LA PAROLE SUR LE TRAVAIL	14
3.7. OBJECTIVATION ET PRÉPARATION DE L'ACTION COLLECTIVE	14
TRANSITION VERS LE CHAPITRE 4	15
 CHAPITRE 4 – LE DON COMME PRINCIPE ANTHROPOLOGIQUE DE LA COOPÉRATION SOUS CONTRAINTES : APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS POUR LA COMPRÉHENSION DU TRAVAIL ET DE L'ACTION MANAGÉRIALE	 16
4.1. LE PARADOXE FONDAMENTAL DU TRAVAIL ORGANISÉ : UNE COOPÉRATION INTROUVABLE PAR LA SEULE CONTRAINTES	16
4.2. LA THÉORIE DU DON : SORTIR DE L'ALTERNATIVE MARCHÉ / POUVOIR	16

4.3. LA CRITIQUE DE L'UTILITARISME ET SES CONSÉQUENCES POUR LA PENSÉE DU TRAVAIL	17
4.4. JACQUES T. GODBOUT : FORMALISER LA DYNAMIQUE DU DON DANS LES SOCIÉTÉS MODERNES	17
4.5. DEMANDER : UNE CONDITION SOUVENT INVISIBLE DU TRAVAIL RÉEL	18
4.6. DONNER : UN ACTE LIBRE DANS UN CADRE CONTRAINT.....	18
4.7. RECEVOIR : RECONNAÎTRE LA VALEUR DE CE QUI EST DONNÉ.....	18
4.8. RENDRE : TRANSFORMER LA COMPRÉHENSION EN ACTION	18
4.9. LA FRAGILITÉ STRUCTURELLE DU DON DANS LES ORGANISATIONS	19
4.10. DU DON AUX REPÈRES PARTAGÉS : UNE DÉRIVATION NÉCESSAIRE MAIS RISQUÉE.....	19
4.11. L'ÉCHELLE DÉCISIONNELLE COMME CADRE DE DIALOGUE ET DE DÉCISION	19
4.12. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE : LE DON COMME CONDITION DE POSSIBILITÉ DU MANAGEMENT	19
TRANSITION VERS LE CHAPITRE 5	20

CHAPITRE 5 – INTERNALISATION : TRANSFORMER LES REPÈRES COLLECTIFS EN RESSOURCES POUR AGIR

5.1. L'INTERNALISATION COMME CONDITION DE L'EFFICACITÉ DURABLE DE L'ACTION	21
5.2. INTERNALISATION ET PROFESSIONNALISATION : AU-DELÀ DE LA CONFORMITÉ.....	21
5.3. LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU MANAGER DANS LE PROCESSUS D'INTERNALISATION	22
5.4. LE RETOUR À L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF COMME DISPOSITIF D'INTERNALISATION	22
5.5. RENDRE : TRANSFORMER LA COMPRÉHENSION EN DÉCISION ET EN RECONNAISSANCE	22
5.6. INTERNALISATION ET ACTION SOUS CONTRAINTE.....	23
5.7. LA STABILISATION DES REPÈRES ET LEUR MISE À L'ÉPREUVE DANS L'ACTION	23
TRANSITION VERS LE CHAPITRE 6	23

CHAPITRE 6 – POURQUOI DES REPÈRES DE PRATIQUES ET NON UN ENTRETIEN SPÉCIFIQUE

6.1. LA TENTATION PERMANENTE DU DISPOSITIF	24
6.2. LES LIMITES STRUCTURELLES DES CATÉGORIES D'ENTRETIEN	24
6.3. LE DÉPLACEMENT PROPOSÉ : DE L'OUTIL À LA PRATIQUE	25
6.4. LES TROIS MOUVEMENTS COMME REPÈRES TRANSVERSAUX DE PRATIQUES	25
6.5. LA COHÉRENCE AVEC L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF	26
6.6. RESPONSABILISER LE MANAGER SUR SA POSTURE	26
6.7. LES EFFETS ORGANISATIONNELS D'UNE LOGIQUE DE REPÈRES.....	26
TRANSITION VERS LE CHAPITRE 7	27

CHAPITRE 7 – AGIR SOUS CONTRAINTE : HIÉRARCHIE, PRESCRIPTION ET LIEN SOCIAL

7.1. LA CONTRAINTE COMME DONNÉE CONSTITUTIVE DU TRAVAIL ORGANISÉ.....	28
7.2. ASYMÉTRIE HIÉRARCHIQUE ET CONDITIONS DE LA PAROLE SUR LE TRAVAIL.....	28
7.3. LA CONTRAINTE DANS LA DYNAMIQUE DE BERGER ET LUCKMANN.....	29
7.4. CE QUI CIRCULE ENTRE NOUS : LE LIEN SOCIAL COMME CONDITION DE L'ACTION SOUS CONTRAINTE.	29
7.5. RENDRE LA CONTRAINTE INTELLIGIBLE PLUTÔT QUE LA MASQUER	30
7.6. LE RÔLE DU MANAGER : MÉDIATEUR DE LA CONTRAINTE VÉCUE	30
7.7. AGIR SOUS CONTRAINTE : DE LA SUBORDINATION À LA COOPÉRATION POSSIBLE	30

CONCLUSION GÉNÉRALE.....

LE MANAGER COMME MÉDIATEUR DE LA CONSTRUCTION SOCIALE DU TRAVAIL	32
--	----

Introduction générale

Le déficit structurel de compréhension du travail réel

Les organisations contemporaines sont confrontées à une difficulté persistante et largement sous-estimée : alors même qu'elles disposent d'une quantité croissante d'informations formalisées sur leur activité, elles peinent à comprendre ce qui se joue réellement dans le travail quotidien. Les décisions prises à partir de tableaux de bord, d'indicateurs de performance ou de procédures standardisées se révèlent fréquemment inadaptées, difficiles à mettre en œuvre, voire contre-productives. Les tensions qui en résultent – entre managers et collaborateurs, entre prescriptions et réalités, entre objectifs et moyens – sont souvent interprétées comme des problèmes de compétences individuelles, de résistance au changement ou de manque d'engagement.

Cette lecture masque un problème plus fondamental : le travail réel reste largement invisible pour l'organisation.

Le travail réel ne se confond ni avec les prescriptions formelles, ni avec les résultats mesurables. Il se construit dans l'activité, à travers une multitude d'arbitrages, d'ajustements et de compromis opérés par les professionnels pour faire tenir ensemble des exigences souvent contradictoires : qualité et délais, sécurité et productivité, conformité et adaptation aux situations. Ce travail réel constitue pourtant la condition même de la performance, de la fiabilité et de la continuité de l'action collective.

Or, cette réalité du travail n'est pas directement accessible. Elle ne se donne ni à voir spontanément ni à mesurer aisément. Elle doit être exprimée, mise en mots, racontée par ceux qui la produisent. C'est précisément à ce niveau que se situe un enjeu central des pratiques managériales.

De la prolifération des dispositifs à la question des pratiques

Face à cette difficulté de compréhension, les organisations ont massivement investi dans des dispositifs. Entretiens annuels, entretiens professionnels, entretiens de suivi, de performance, de développement, de recadrage : chaque problématique semble appeler son format spécifique. Cette prolifération repose sur une hypothèse implicite : si le bon dispositif est mis en place, la compréhension suivra.

L'expérience montre pourtant que cette logique atteint rapidement ses limites. Les mêmes incompréhensions persistent d'un entretien à l'autre. Les collaborateurs apprennent à adapter leur discours aux attentes supposées du dispositif. Les managers se concentrent sur le respect du cadre formel, parfois au détriment de la compréhension du travail réel. L'entretien devient alors un rituel organisationnel, plus qu'un espace de compréhension et de décision.

Le présent document défend une autre hypothèse : le problème n'est pas d'abord un problème de dispositif, mais un problème de pratiques managériales. Ce qui

fait la valeur d'un entretien ne réside pas dans sa catégorie ou sa finalité affichée, mais dans la manière dont le manager se saisit de ce moment pour soutenir – ou entraver – la compréhension du travail réel.

C'est pourquoi il ne s'agit pas ici de proposer un nouvel entretien, mais de formaliser des repères de pratiques, mobilisables dans toute situation d'échange managérial, formelle ou informelle, conflictuelle ou coopérative.

Posture compréhensive, information critique et travail sous contrainte

Trois dimensions structurent l'approche développée dans ce texte.

La première est la posture compréhensive, incarnée par le principe : « *explique-moi pour que je comprenne* ». Ce principe ne renvoie ni à une demande de justification ni à un exercice pédagogique. Il exprime une posture selon laquelle l'accès au réel du travail passe nécessairement par le point de vue situé de ceux qui l'accomplissent.

La deuxième est la notion d'information critique. L'enjeu n'est pas d'accumuler des informations, mais d'identifier ce qui, dans l'expression du travail, est indispensable pour juger, arbitrer et agir. Toute information n'a pas la même valeur pour l'action.

La troisième est la reconnaissance du travail comme activité sous contrainte. Les pratiques managériales se déploient dans des organisations hiérarchiques, orientées vers la production de résultats. Cette contrainte n'est pas un obstacle extérieur à la compréhension du travail ; elle en constitue une donnée structurante.

Ces trois dimensions trouvent un cadre théorique cohérent dans la théorie de la construction sociale de la réalité développée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann, et un éclairage relationnel décisif dans les travaux de Jacques T. Godbout, dans la filiation de Marcel Mauss.

Chapitre 1 - Le travail réel comme construction sociale : fondements pour penser la pratique managériale

1.1. Le travail réel : une réalité invisible mais décisive

Dans de nombreuses organisations, le travail est appréhendé à travers ce qui est prescrit, mesuré ou évalué. Cette approche repose sur une conception implicite du travail comme exécution plus ou moins fidèle d'un ensemble de règles, de procédures et d'objectifs. Or, cette représentation est profondément réductrice.

Le travail réel se situe précisément dans l'écart entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement fait. Cet écart n'est pas une anomalie ; il est constitutif de toute activité de travail. C'est dans cet espace que les professionnels interprètent les règles, arbitrent entre des exigences contradictoires, adaptent leurs gestes aux situations concrètes et produisent, en acte, la qualité du travail.

Cet espace est pourtant largement invisible pour l'organisation tant qu'il n'est pas rendu explicite. Les prescriptions ne disent rien des ajustements nécessaires pour les faire tenir. Les indicateurs ne captent qu'une partie des résultats, jamais les processus qui les rendent possibles. La réalité du travail demeure alors enfouie dans l'expérience individuelle, sans devenir une ressource collective.

1.2. La construction sociale de la réalité selon Berger et Luckmann

La théorie de la construction sociale de la réalité développée par Berger et Luckmann permet de comprendre pourquoi cette invisibilité est structurelle. Selon eux, la réalité sociale n'est pas donnée naturellement ; elle est produite par l'activité humaine selon une dynamique dialectique en trois mouvements : externalisation, objectivation et internalisation.

L'externalisation correspond au fait que les individus expriment, dans leurs actions et leurs paroles, leur manière de comprendre le monde. L'objectivation désigne le processus par lequel ces expressions se stabilisent sous forme de réalités partageables, dotées d'une existence propre. L'internalisation renvoie à l'appropriation de ces réalités objectivées par les individus, qui les intègrent comme cadres de compréhension et d'action.

Appliquée au travail, cette théorie permet de comprendre que le réel du travail n'existe socialement que s'il circule entre les acteurs, s'il est mis en mots, partagé, stabilisé et réapproprié.

1.3. Externalisation, objectivation, internalisation : une dynamique opératoire pour le management

Ces trois mouvements ne constituent pas un schéma abstrait. Ils décrivent des processus concrets à l'œuvre dans toute interaction managériale. Chaque entretien est potentiellement un lieu où le travail peut être externalisé, objectivé et internalisé – ou, au contraire, où ces mouvements peuvent être empêchés.

Le manager, par ses pratiques, peut soutenir ou entraver cette dynamique.
Lorsqu'il réduit l'entretien à un espace de contrôle, il inhibe l'externalisation.
Lorsqu'il écoute sans travailler la parole exprimée, il empêche l'objectivation.
Lorsqu'il décide sans expliciter le sens des décisions, il bloque l'internalisation.

1.4. Le rôle spécifique du manager dans la construction sociale du travail

Le manager occupe ainsi une position singulière. Il n'est pas seulement un relais de la prescription ni un évaluateur des résultats. Il est un médiateur de la construction sociale du travail. Cette médiation ne relève pas d'une qualité personnelle, mais de pratiques observables, apprenables et transmissibles.

C'est à partir de cette compréhension que les chapitres suivants analyseront successivement les trois mouvements – externalisation, objectivation, internalisation – en montrant comment ils peuvent être soutenus concrètement dans la pratique managériale, y compris dans un contexte de contrainte hiérarchique forte.

Chapitre 2 - Externalisation : permettre l'expression du travail réel dans la relation managériale

2.1. Externaliser le travail réel : un enjeu organisationnel majeur

Dans toute organisation, le travail réel constitue une ressource paradoxale. Il est à la fois indispensable au fonctionnement quotidien et largement invisible pour ceux qui ne l'accomplissent pas directement. Cette invisibilité n'est pas accidentelle : elle tient au fait que le travail réel se déploie dans l'action, dans la gestion de situations singulières, et non dans l'application mécanique de prescriptions formalisées.

Externaliser le travail réel signifie rendre visible ce qui, sans cela, reste enfoui dans l'expérience individuelle : les arbitrages silencieux, les compromis tacites, les ajustements discrets par lesquels les professionnels rendent le travail possible malgré les contraintes. Tant que ces dimensions ne sont pas exprimées, l'organisation fonctionne sur des représentations partielles, souvent idéalisées, de l'activité.

Cette invisibilité du travail réel a des conséquences directes sur la qualité des décisions managériales. Les décisions s'appuient alors sur des abstractions – procédures, indicateurs, objectifs – qui ne rendent pas compte des conditions concrètes de l'action. Les écarts entre prescriptions et réalité sont interprétés comme des manquements individuels, plutôt que comme des signaux sur l'organisation du travail. La performance apparente masque une fragilité structurelle.

Dans cette perspective, externaliser le travail réel n'est pas un luxe ni un supplément relationnel. Il s'agit d'un enjeu organisationnel central, directement lié à la fiabilité de l'action, à la qualité des décisions et à la soutenabilité du travail dans la durée.

2.2. L'externalisation dans la dynamique de Berger et Luckmann

La notion d'externalisation, telle que formulée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann, permet de donner à cet enjeu une assise théorique solide. Dans leur perspective, l'externalisation désigne le processus par lequel les individus produisent le monde social en y projetant leurs significations, leurs interprétations et leurs manières d'agir.

Appliquée au travail, cette notion permet de comprendre que le réel du travail n'existe socialement que dans la mesure où il est exprimé. Ce qui n'est pas dit n'est pas seulement ignoré ; cela n'existe pas comme réalité partageable pour l'organisation. Le travail réel demeure alors une expérience privée, sans devenir une ressource collective.

L'externalisation ne consiste pas simplement à « parler de son travail ». Elle implique une mise en mots structurée de l'activité, qui donne accès aux critères implicites de qualité, aux dilemmes professionnels, aux tensions récurrentes qui

organisent l'action. Externaliser, c'est rendre visible la logique interne de l'activité, et non produire un récit justificatif.

Or, ce mouvement est profondément dépendant du contexte relationnel dans lequel il s'opère. Dans une relation hiérarchique, l'externalisation ne peut être tenue pour acquise.

2.3. L'asymétrie hiérarchique : externaliser sous contrainte

Le travail s'exerce dans des organisations hiérarchiques, structurées par des rapports d'autorité, de responsabilité et d'évaluation. Cette asymétrie n'est pas un accident de l'organisation ; elle en constitue un principe structurant. Les collaborateurs sont tenus de délivrer des prestations attendues, dans des délais contraints, sous le regard d'une hiérarchie susceptible d'évaluer leur performance.

Dans ce contexte, externaliser son travail réel comporte un risque. Dire ce que l'on fait réellement, c'est potentiellement révéler des écarts par rapport aux prescriptions, des difficultés à tenir certains objectifs, des ajustements qui ne figurent dans aucun référentiel. Même lorsque ces ajustements sont indispensables à la qualité du travail, ils peuvent être perçus comme des écarts, voire des manquements.

Cette situation produit des effets bien connus dans les entretiens managériaux : discours normatifs, réponses attendues, focalisation sur ce qui est mesurable et valorisable, évitement des zones de fragilité. Le travail réel est alors remplacé par une version socialement acceptable du travail, conforme aux attentes supposées du manager.

Parler d'externalisation sans prendre en compte cette contrainte hiérarchique reviendrait à idéaliser la relation managériale. C'est précisément parce que la relation est asymétrique que l'externalisation doit être activement soutenue par des pratiques spécifiques.

2.4. L'entretien compréhensif comme espace d'externalisation

C'est dans ce contexte que prend tout son sens la notion d'entretien compréhensif telle que vous la développez. L'entretien compréhensif n'est pas un format particulier, mais une manière d'habiter la relation managériale. Il repose sur une posture explicite de compréhension du travail, incarnée par le principe : « *explique-moi pour que je comprenne* ».

Cette formule ne renvoie ni à une demande d'explication pédagogique, ni à une injonction à se justifier. Elle exprime une posture épistémologique : le manager reconnaît que l'accès au réel du travail passe nécessairement par le point de vue situé du collaborateur. Il accepte que la compréhension du travail ne puisse être produite uniquement à partir de prescriptions ou d'indicateurs.

Dans l'entretien compréhensif, le manager ne cherche pas d'abord à évaluer, corriger ou prescrire. Il cherche à comprendre comment le travail se fait effectivement, dans quelles conditions, avec quels arbitrages. Cette posture

transforme profondément la nature de l'échange. Elle autorise une parole plus riche, moins défensive, davantage ancrée dans l'activité réelle.

2.5. Les pratiques managériales qui soutiennent l'externalisation

Soutenir l'externalisation ne relève pas d'une attitude générale bienveillante ; cela passe par des pratiques concrètes, observables, qui orientent l'échange.

Le manager soutient l'externalisation lorsqu'il invite le collaborateur à raconter des situations concrètes, plutôt qu'à commenter son activité de manière abstraite. Le récit de situations permet d'accéder au déroulement réel de l'activité, aux décisions prises en contexte, aux contraintes rencontrées. Il donne à voir la dynamique du travail, plutôt qu'une image figée.

Il la soutient également lorsqu'il distingue explicitement les registres du vécu, de l'activité et du jugement. Cette distinction, que vous soulignez dans votre texte, est essentielle pour éviter les malentendus. Elle permet au collaborateur de parler de ce qu'il fait et de ce qu'il ressent sans que cette parole soit immédiatement interprétée comme une évaluation de sa compétence ou de son engagement.

Enfin, le manager soutient l'externalisation lorsqu'il accepte l'incomplétude et l'ambiguïté du récit. Le travail réel est complexe, parfois contradictoire. Chercher à le simplifier trop tôt, à le faire entrer dans des catégories préexistantes, revient à interrompre le mouvement d'externalisation.

2.6. Donner pour que le travail puisse être dit : ce qui circule dans la relation

Les travaux de Jacques T. Godbout, dans la filiation de Marcel Mauss, apportent ici un éclairage décisif. Externaliser son travail réel suppose qu'un certain type de circulation s'instaure dans la relation managériale, en amont de toute utilité économique.

Donner du temps, de l'écoute, une attention réelle à la parole de l'autre constitue une forme de don symbolique. Ce don n'est pas gratuit au sens naïf du terme ; il crée une obligation relationnelle. Il engage le manager à recevoir ce qui est donné – la parole sur le travail – comme une ressource, et non comme un matériau à juger immédiatement.

Dans cette perspective, l'externalisation apparaît comme un mouvement profondément relationnel. Elle ne peut être décrétée. Elle émerge lorsque le collaborateur perçoit que ce qu'il donne – son expérience, son analyse, ses difficultés – sera réellement pris en compte. Sans cette circulation préalable, la parole reste contrainte, stratégique ou silencieuse.

2.7. Les effets organisationnels de l'absence d'externalisation

Il est important de mesurer les effets de l'absence d'externalisation, car ils sont souvent sous-estimés. Lorsque le travail réel n'est pas exprimé, les décisions managériales s'appuient sur des représentations incomplètes. Les difficultés sont individualisées. Les tensions organisationnelles sont invisibilisées. Les mêmes problèmes se reproduisent, sans être réellement compris.

À long terme, cette invisibilité du travail réel fragilise le lien social. Les collaborateurs ont le sentiment que leur expérience n'est ni reconnue ni utile. Le management apparaît alors comme déconnecté du réel, même lorsqu'il est animé de bonnes intentions.

Soutenir l'externalisation du travail réel constitue ainsi une condition première de toute pratique managériale visant la compréhension, la coopération et l'action pertinente.

Transition vers le chapitre 3

L'externalisation, aussi indispensable soit-elle, ne suffit pas. Une organisation peut recueillir de nombreux récits de travail sans pour autant améliorer la qualité de ses décisions. La parole exprimée doit encore être travaillée, mise en forme et qualifiée pour devenir une ressource pour l'action.

C'est l'objet du chapitre suivant, consacré au second mouvement de la construction sociale du travail : l'objectivation, entendue comme transformation de l'expression du travail en information critique pour décider et agir.

Chapitre 3 - Objectivation : de l'expression du travail à la qualification de l'information critique

3.1. Pourquoi l'expression du travail ne suffit pas

L'externalisation du travail réel constitue une condition nécessaire de la compréhension, mais elle n'en constitue pas une condition suffisante. Une organisation peut multiplier les espaces de parole, recueillir des récits riches et détaillés, sans pour autant améliorer la qualité de ses décisions ni réduire les dysfonctionnements observés. Cette situation, fréquente dans les organisations contemporaines, conduit parfois à une forme de désillusion : « on parle beaucoup du travail, mais rien ne change ».

Ce constat ne doit pas conduire à disqualifier l'expression du travail réel, mais à interroger ce qui lui fait défaut pour devenir opérante. L'expression, en tant que telle, reste attachée à la situation singulière et à l'expérience individuelle. Elle éclaire le vécu, mais elle ne produit pas encore de compréhension partageable susceptible d'orienter l'action collective.

C'est précisément à ce niveau qu'intervient le second mouvement décrit par la théorie de la construction sociale de la réalité : l'objectivation. Sans ce mouvement, la parole sur le travail reste enfermée dans l'individuel, et l'organisation demeure incapable de transformer cette parole en ressource pour décider et agir.

3.2. L'objectivation dans la dynamique de Berger et Luckmann

Dans la perspective développée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann, l'objectivation désigne le processus par lequel les productions humaines acquièrent une existence relativement autonome, stable et partageable. Ce qui a été exprimé dans l'action et dans le langage cesse d'être uniquement lié à l'individu qui l'a produit ; cela devient un élément du monde social, susceptible d'être reconnu, discuté et mobilisé par d'autres.

Appliquée au travail, l'objectivation correspond au passage d'un récit singulier à une compréhension structurée des situations de travail. Ce passage ne consiste pas à généraliser hâtivement ni à produire des normes abstraites. Il s'agit de rendre visibles les régularités, les tensions et les critères qui organisent l'activité, sans effacer la complexité des situations.

Dans votre cadre, cette phase correspond explicitement au moment où l'on passe de l'expression du travail réel à la qualification de l'information critique. Ce que vous nommez information critique n'est pas une information de plus ; c'est une information sans laquelle l'action devient aveugle, incertaine ou coûteuse.

3.3. De la parole singulière à l'intelligibilité de la situation

Objectiver le travail réel ne consiste pas à « monter en généralité » au sens abstrait du terme. Il s'agit d'un travail beaucoup plus fin, qui vise à comprendre ce qui fait situation pour les acteurs. Une situation de travail ne se réduit jamais à une suite de

tâches ; elle est structurée par des tensions, des arbitrages et des contraintes qui se retrouvent, sous des formes variables, dans de nombreux contextes.

Le travail d'objectivation consiste ainsi à repérer, dans les récits externalisés, ce qui dépasse le cas individuel sans l'effacer :

- des dilemmes récurrents (qualité versus délai, conformité versus adaptation, autonomie versus coordination) ;
- des arbitrages invisibles réalisés pour maintenir la continuité de l'activité ;
- des critères implicites de qualité mobilisés par les professionnels pour juger leur propre travail ;
- des conditions concrètes de possibilité ou d'impossibilité de l'action.

Ce travail permet de sortir d'une lecture psychologisante des difficultés. Ce qui apparaissait comme un problème individuel se révèle alors comme une caractéristique de la situation de travail ou de l'organisation du travail.

3.4. Objectiver sans normer : un enjeu managérial central

L'un des risques majeurs de l'objectivation, du point de vue managérial, est de la confondre avec la normalisation. Transformer la parole sur le travail en normes, en procédures ou en règles supplémentaires constitue une tentation forte, notamment dans des organisations en quête de maîtrise.

Or, une objectivation trop rapide ou trop prescriptive produit l'effet inverse de celui recherché. Elle appauvrit la compréhension du travail réel en le ramenant à des catégories simplificatrices. Elle disqualifie la complexité des situations. Elle transforme un travail d'intelligibilité en un instrument de contrôle.

Objectiver, dans le sens où l'entendent Berger et Luckmann, ne signifie pas figer. Cela signifie rendre discutable. Les éléments objectivés du travail doivent rester ouverts à la discussion, à la confrontation des points de vue, à l'évolution. Ils constituent des repères provisoires, toujours susceptibles d'être réinterrogés à la lumière de l'activité réelle.

Le rôle du manager est ici particulièrement délicat : il doit contribuer à cette mise en forme sans fermer prématurément le sens. Cela suppose une capacité à tolérer l'incertitude, l'ambiguïté et la complexité – qualités rarement valorisées dans les modèles managériaux classiques.

3.5. Le rôle du manager dans la qualification de l'information critique

Dans la relation managériale, l'objectivation commence dès l'entretien individuel, même si elle trouve son plein aboutissement dans des espaces collectifs. Le manager contribue à ce mouvement lorsqu'il ne se contente pas d'écouter, mais qu'il travaille la parole exprimée.

Ce travail prend plusieurs formes. Il peut s'agir de reformuler un récit pour en dégager les éléments structurants, de mettre en évidence une tension qui traverse plusieurs situations, ou encore de relier une difficulté exprimée à des contraintes

organisationnelles plus larges. Dans tous les cas, il s'agit de transformer un matériau narratif en compréhension opérante.

Cette transformation est au cœur de ce que vous nommez la qualification de l'information critique. Le manager ne cherche pas à tout retenir ni à tout formaliser. Il cherche à identifier ce qui, dans ce qui est dit, est indispensable pour comprendre comment le travail se fait réellement et pourquoi certaines décisions produisent les effets observés.

Ce travail constitue une véritable activité managériale, trop souvent invisibilisée. Il ne relève ni de l'écoute passive ni de la décision immédiate, mais d'un travail d'analyse situé, ancré dans la compréhension du travail réel.

3.6. Recevoir : reconnaître la valeur cognitive de la parole sur le travail

La notion de recevoir, telle qu'elle est développée par Marcel Mauss et reprise par Jacques T. Godbout, permet d'éclairer un aspect essentiel de l'objectivation. Recevoir ne signifie pas simplement entendre. Recevoir, au sens anthropologique du terme, implique une reconnaissance de la valeur de ce qui est donné et crée une obligation relationnelle.

Dans le cadre de l'entretien managérial, recevoir la parole sur le travail réel signifie reconnaître qu'elle a une valeur cognitive pour l'organisation. Cette reconnaissance engage le manager à ne pas laisser cette parole sans effet. Elle engage également l'organisation à considérer le travail réel comme une source légitime de connaissance, au même titre que les indicateurs ou les procédures.

Lorsque cette reconnaissance fait défaut, l'entretien se transforme en espace de parole sans portée. Les collaborateurs apprennent alors que parler de leur travail réel n'a pas d'effet sur les décisions. La circulation se rompt, et l'externalisation se tarit progressivement.

3.7. Objectivation et préparation de l'action collective

L'objectivation ne vise pas uniquement la compréhension individuelle. Elle prépare le passage à une compréhension collective du travail. En identifiant des repères partageables, elle crée les conditions d'un dialogue élargi, dans lequel les situations de travail peuvent être discutées sans être immédiatement personnalisées.

Dans votre démarche, cette phase constitue un moment charnière entre l'entretien compréhensif et les phases ultérieures d'objectivation collective et d'internalisation. Elle permet de réduire l'incertitude cognitive qui pèse sur les acteurs et de préparer la stabilisation de repères communs.

Sans ce travail d'objectivation, l'action collective repose sur des interprétations fragmentées et souvent contradictoires. Les décisions apparaissent alors arbitraires, même lorsqu'elles sont rationnelles du point de vue des managers.

Transition vers le chapitre 4

L'objectivation du travail réel permet de transformer l'expression située de l'activité en repères partageables pour l'organisation. Elle constitue une condition indispensable pour sortir d'une lecture individualisante des difficultés et pour produire une compréhension collective des situations de travail. Toutefois, ce mouvement, aussi nécessaire soit-il, ne suffit pas à expliquer pourquoi certains repères deviennent opérants dans l'action alors que d'autres restent sans effet, voire produisent des résistances ou du retrait.

Cette limite ne tient pas uniquement à la qualité de l'analyse ou à la pertinence des repères construits. Elle renvoie plus fondamentalement à la question de ce qui rend possible, ou non, l'engagement des acteurs dans l'action collective. Autrement dit, elle oblige à interroger les conditions sociales et relationnelles dans lesquelles ces repères sont reçus, appropriés et mobilisés sous contrainte.

Pour éclairer ce point, il est nécessaire d'opérer un déplacement théorique. Il ne s'agit plus seulement de comprendre comment le travail réel est objectivé, mais d'analyser ce qui permet à la coopération de tenir au-delà de la règle, du pouvoir ou de la négociation. C'est à ce niveau que la théorie du don, notamment telle qu'elle a été développée par Alain Caillé et Jacques T. Godbout dans la filiation de Marcel Mauss, apporte un éclairage décisif.

Le chapitre suivant propose ainsi de considérer le don non comme un supplément moral ou relationnel, mais comme un principe anthropologique structurant de la coopération sous contrainte, à partir duquel il devient possible de repenser les repères managériaux et leur articulation dans l'action.

Chapitre 4 - Le don comme principe anthropologique de la coopération sous contrainte : apports théoriques et implications pour la compréhension du travail et de l'action managériale

4.1. Le paradoxe fondamental du travail organisé : une coopération introuvable par la seule contrainte

Les organisations contemporaines reposent sur un paradoxe structurel rarement traité comme tel. D'un côté, elles sont fondées sur des dispositifs de prescription, de contrôle et d'évaluation toujours plus élaborés, visant à garantir la coordination de l'action collective. De l'autre, leur fonctionnement effectif dépend d'une coopération qui excède largement ce qui peut être prescrit, contractualisé ou contrôlé.

Le travail réel, tel qu'il se déploie dans les situations concrètes, requiert en permanence des arbitrages situés, des ajustements tacites, des interprétations fines des prescriptions, et une mobilisation de l'intelligence pratique qui ne peut être entièrement anticipée. Cette dimension est bien documentée par la sociologie du travail, mais elle reste difficile à intégrer dans les modèles dominants de la décision et du management.

La difficulté tient au fait que cette coopération effective ne peut être produite ni par la seule règle, ni par la seule autorité, ni même par la négociation contractuelle. Elle repose sur une dimension relationnelle et symbolique qui échappe aux catégories instrumentales classiques. C'est précisément cette dimension que la théorie du don permet de penser de manière rigoureuse.

4.2. La théorie du don : sortir de l'alternative marché / pouvoir

Les travaux d'Alain Caillé, dans le prolongement explicite de Marcel Mauss, constituent une rupture théorique majeure avec les paradigmes utilitaristes dominants. Là où une grande partie des sciences sociales modernes appréhendent la vie collective à partir de l'échange marchand ou de la contrainte institutionnelle, la théorie du don propose un troisième principe explicatif irréductible.

Le don n'est pas un résidu pré-moderne, ni un simple supplément moral venant adoucir la dureté des rapports sociaux. Il constitue une logique sociale fondamentale, présente dans toutes les sociétés, y compris les plus rationalisées. Cette logique ne vise ni l'équivalence immédiate, ni la clôture de la relation, mais au contraire son maintien dans le temps.

La force théorique du don tient à sa capacité à instituer un lien social durable sans passer ni par la coercition ni par le calcul strict. Donner crée une dette symbolique ouverte. Recevoir engage une reconnaissance. Rendre prolonge la relation sans la solder. Cette dynamique produit une obligation qui n'est pas juridiquement contraignante, mais socialement puissante.

4.3. La critique de l'utilitarisme et ses conséquences pour la pensée du travail

L'un des apports majeurs de Caillé consiste à montrer que les sociétés modernes tendent à invisibiliser le don en le réinterprétant systématiquement à travers le prisme de l'intérêt. Le don serait soit un calcul différé, soit une stratégie symbolique, soit une forme déguisée d'échange.

Cette réduction utilitariste pose un problème théorique majeur dès lors que l'on cherche à comprendre le travail. Car si toute action est interprétée comme une maximisation d'intérêt, il devient impossible de rendre compte de l'engagement réel des acteurs dans des situations où les gains sont incertains, différés, voire inexistants.

Or, le travail réel repose précisément sur cette capacité à donner sans garantie de retour immédiat : donner de l'attention, du soin, de l'intelligence, de la créativité, du temps. Sans cette capacité, l'action collective se réduit à un minimum défensif. La théorie du don permet ainsi de comprendre que le surplus d'engagement observé dans le travail n'est pas un mystère psychologique, mais l'effet d'une logique sociale spécifique.

4.4. Jacques T. Godbout : formaliser la dynamique du don dans les sociétés modernes

Les travaux de Jacques T. Godbout constituent un approfondissement décisif de cette perspective. Godbout ne se contente pas de rappeler l'existence du don ; il en analyse finement les mécanismes concrets dans les sociétés contemporaines, et notamment dans les organisations.

Son apport central réside dans l'explicitation de la séquence demander - donner - recevoir - rendre, qui permet de dépasser une vision idéalisée ou spontanée du don. Le don n'est pas nécessairement initié par une générosité unilatérale. Il commence très souvent par une demande, c'est-à-dire par la reconnaissance d'une dépendance à l'autre.

Cette reconnaissance est loin d'être anodine, en particulier dans des univers sociaux valorisant l'autonomie, la performance individuelle et la maîtrise. Demander, c'est accepter une forme de vulnérabilité, et donc ouvrir la possibilité d'un lien.

4.5. Demander : une condition souvent invisible du travail réel

Dans le travail, la demande est omniprésente mais rarement reconnue comme telle. Demander peut prendre des formes très diverses : solliciter un avis, demander du temps, demander une clarification, demander de l'aide face à une difficulté, ou simplement demander à pouvoir parler de son travail réel.

Dans une relation hiérarchique, cette demande est toujours risquée. Elle expose à l'évaluation, à la disqualification ou à la sanction. C'est pourquoi de nombreuses demandes restent implicites, détournées ou silencieuses. Le travail réel est alors maintenu dans l'ombre.

Reconnaître la place de la demande permet de comprendre pourquoi l'externalisation du travail réel ne peut jamais être tenue pour acquise. Elle suppose que le contexte relationnel rende la demande possible sans coût excessif.

4.6. Donner : un acte libre dans un cadre contraint

Donner, dans la logique du don, ne consiste pas à répondre mécaniquement à une demande. Donner suppose que le donateur conserve la possibilité de refuser. C'est cette liberté qui fonde la valeur relationnelle du don.

Dans la relation managériale, le manager donne lorsqu'il accorde de l'écoute, lorsqu'il suspend le jugement, lorsqu'il accepte de considérer la parole sur le travail comme une ressource cognitive, et non comme un matériau à évaluer immédiatement.

Ce don est toujours fragile, car il s'exerce dans un cadre structurellement asymétrique. Il ne peut être garanti par un dispositif. Il dépend de pratiques concrètes et situées.

4.7. Recevoir : reconnaître la valeur de ce qui est donné

Recevoir constitue un moment central et souvent négligé de la dynamique du don. Recevoir, ce n'est pas simplement accepter ce qui est donné ; c'est reconnaître sa valeur et la relation qu'il engage.

Dans le travail, recevoir la parole sur le travail réel signifie reconnaître qu'elle a une valeur pour l'organisation. Lorsque cette reconnaissance fait défaut, la circulation se rompt. Les acteurs apprennent que parler de leur travail n'a pas d'effet, et cessent progressivement de donner.

4.8. Rendre : transformer la compréhension en action

Rendre, dans la logique du don, ne signifie jamais restituer à l'identique. Il s'agit de prolonger la relation par un acte qui donne une suite à ce qui a été reçu.

Dans la relation managériale, rendre consiste à transformer la compréhension du travail réel en décisions intelligibles, en ajustements concrets, en reconnaissance explicite. Sans ce mouvement, le don initial perd son sens et la circulation se bloque.

4.9. La fragilité structurelle du don dans les organisations

Le don est un principe relationnel puissant, mais structurellement fragile, en particulier dans des contextes organisationnels marqués par la contrainte, la mesure et l'évaluation. Il peut être détruit dès lors qu'il est exigé, instrumentalisé ou dissimulé.

Une organisation qui attend de l'engagement sans reconnaissance explicite transforme le don en exploitation symbolique. Une hiérarchie qui sollicite la transparence sans garantir la réception détruit la possibilité même de la parole sur le travail réel.

4.10. Du don aux repères partagés : une dérivation nécessaire mais risquée

Reconnaître la centralité du don ne signifie pas renoncer à toute forme de régulation. Le travail reste une activité sous contrainte. Les organisations doivent articuler pouvoir, règles et négociation.

Toute la difficulté consiste à dériver des repères à partir du don sans l'annuler. C'est dans cette perspective que l'échelle décisionnelle proposée par Caillé peut être mobilisée, non comme une hiérarchie de modes de décision, mais comme une échelle de repères partagés, permettant de situer les décisions et les attentes.

4.11. L'échelle décisionnelle comme cadre de dialogue et de décision

Reformulée dans une perspective managériale, l'échelle distingue quatre niveaux de repères : pouvoir, règle, négociation, don. Ces niveaux ne valent pas par leur hiérarchie, mais par leur explicitation.

Le manager ne choisit pas arbitrairement un niveau. Il dialogue à partir du travail réel, construit des repères, puis les situe explicitement dans un registre de légitimité. Cette explicitation rend la décision intelligible, même lorsqu'elle est contraignante.

4.12. Conclusion intermédiaire : le don comme condition de possibilité du management

La théorie du don permet ainsi de penser le management non comme un ensemble de techniques, mais comme une pratique de médiation sociale, située au croisement de la contrainte et de la reconnaissance.

Sans le don, le travail ne tient pas. Sans règles, il se disperse. Sans pouvoir, il ne se coordonne pas. C'est dans l'articulation consciente de ces dimensions que se joue la qualité durable des pratiques managériales.

Transition vers le chapitre 5

L'analyse du don comme principe anthropologique de la coopération permet de comprendre pourquoi l'action collective ne peut être soutenue durablement par la seule prescription, la règle ou le contrat. En mettant en évidence les mécanismes de demander, donner, recevoir et rendre, elle éclaire ce qui rend possible l'engagement des acteurs dans des contextes de forte contrainte organisationnelle. Toutefois, reconnaître la centralité du don ne suffit pas à expliquer comment cette logique relationnelle se traduit concrètement dans l'action quotidienne.

Pour que le don ne reste pas une dynamique diffuse ou fragile, il doit trouver des formes de stabilisation qui permettent aux acteurs de s'y repérer dans la durée. Ces formes ne peuvent être réduites à des dispositifs ou à des prescriptions supplémentaires sans risquer de détruire la logique même du don. Elles prennent la forme de repères partagés, construits à partir du travail réel, situés dans des registres de légitimité explicites, et susceptibles d'orienter l'action sans la normer excessivement.

C'est précisément ce processus de stabilisation et d'appropriation des repères que permet de penser le troisième mouvement de la construction sociale du travail décrit par Berger et Luckmann : l'internalisation. Le chapitre suivant analysera comment les repères issus du travail réel, éclairés par la logique du don et situés dans des niveaux de légitimité partagés, peuvent devenir des ressources incorporées pour juger et agir sous contrainte, plutôt que des cadres externes à appliquer mécaniquement.

Chapitre 5 - Internalisation : transformer les repères collectifs en ressources pour agir

5.1. L'internalisation comme condition de l'efficacité durable de l'action

Les deux premiers mouvements de la construction sociale du travail – externalisation et objectivation – permettent de rendre visible le travail réel et d'en produire une compréhension partageable. Toutefois, cette compréhension, aussi élaborée soit-elle, ne produit pas mécaniquement des effets durables sur l'action. Les organisations font souvent l'expérience de diagnostics pertinents, de repères formalisés, de constats largement partagés, qui ne se traduisent pourtant pas par une transformation effective des pratiques.

Cette difficulté renvoie à l'absence ou à la fragilité du troisième mouvement décrit par la théorie de la construction sociale de la réalité : l'internalisation. Dans la perspective développée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann, l'internalisation désigne le processus par lequel les réalités sociales objectivées sont réintégrées par les individus comme des réalités subjectives, vécues comme allant de soi.

Appliquée au travail, l'internalisation correspond au moment où les repères construits à partir de l'analyse du travail réel cessent d'être perçus comme des éléments extérieurs – procédures, référentiels, discours managériaux – pour devenir des ressources incorporées, mobilisables dans l'action quotidienne. Tant que ce mouvement n'est pas engagé, les repères restent formels, déclaratifs ou instrumentaux.

5.2. Internalisation et professionnalisation : au-delà de la conformité

Il est essentiel de distinguer l'internalisation de la conformité. Dans de nombreuses organisations, l'appropriation des repères est pensée en termes d'application correcte des règles ou de respect des procédures. Cette conception réduit l'internalisation à une forme d'obéissance éclairée, où l'acteur est attendu dans sa capacité à appliquer ce qui a été décidé ailleurs.

Or, dans la théorie de Berger et Luckmann, l'internalisation est un processus bien plus profond. Elle engage la subjectivité des acteurs. Elle transforme leur manière de percevoir les situations, de juger ce qui est pertinent, d'arbitrer entre des options possibles. Elle constitue ainsi un processus de professionnalisation, au sens fort du terme.

Dans le travail réel, agir ne consiste jamais à appliquer mécaniquement des règles. Cela suppose d'interpréter, de hiérarchiser, de composer avec des contraintes multiples. L'internalisation permet précisément que les repères construits collectivement soutiennent ces arbitrages, sans les enfermer. Elle permet de passer d'un cadre prescriptif à un cadre de jugement.

5.3. Le rôle spécifique du manager dans le processus d'internalisation

Le rôle du manager dans la phase d'internalisation est profondément différent de celui qu'il exerce dans les phases précédentes. Il ne s'agit plus seulement de favoriser l'expression du travail ni de contribuer à sa mise en intelligibilité. Il s'agit désormais de soutenir l'appropriation des repères par les acteurs, dans la diversité des situations concrètes.

Cette appropriation ne peut être décrétée. Elle ne résulte ni d'une communication descendante ni d'une injonction à appliquer. Elle se construit dans l'expérience, à travers un travail réflexif sur l'action. Le manager y contribue principalement en réinscrivant les repères objectivés dans les situations vécues par les collaborateurs.

C'est ici que l'entretien compréhensif retrouve une place centrale. En revenant sur des situations concrètes, récemment vécues, le manager peut aider le collaborateur à relier son expérience singulière aux repères partagés. Ce mouvement de mise en lien est décisif : il permet de transformer des repères abstraits en ressources situées.

5.4. Le retour à l'entretien compréhensif comme dispositif d'internalisation

Dans votre cadre, l'entretien compréhensif n'est pas cantonné à la phase d'externalisation. Il devient, dans la phase d'internalisation, un outil privilégié d'appropriation. Le cycle raconter – relier – imaginer – agir prend ici toute sa portée.

Raconter permet de partir de l'expérience réelle, telle qu'elle a été vécue par le collaborateur. Relier consiste à mettre en relation cette expérience avec les repères collectifs construits à partir du travail réel. Imaginer ouvre un espace de réflexion sur les ajustements possibles, à partir à la fois de l'expérience et des repères. Agir inscrit ces ajustements dans l'action future, en tenant compte des contraintes effectives.

Ce cycle permet d'éviter deux écueils symétriques : d'un côté, la répétition des mêmes difficultés faute de repères ; de l'autre, l'application mécanique de repères déconnectés des situations. L'entretien devient alors un espace d'apprentissage professionnel continu.

5.5. Rendre : transformer la compréhension en décision et en reconnaissance

La notion de rendre, telle qu'elle est développée par Marcel Mauss et reprise par Jacques T. Godbout, constitue un éclairage central de la phase d'internalisation. Donner et recevoir engagent une obligation : celle de rendre. Sans ce troisième mouvement, la circulation se rompt et la relation se fragilise.

Dans la relation managériale, rendre ne signifie pas nécessairement « récompenser ». Rendre consiste à transformer ce qui a été donné – parole sur le travail, analyse des situations, engagement subjectif – en décisions intelligibles, en ajustements concrets, en reconnaissance explicite du travail réel.

Lorsque le manager explicite comment la compréhension du travail a orienté une décision, lorsqu'il ajuste une prescription à partir de ce qui a été compris, lorsqu'il reconnaît publiquement les arbitrages réalisés par les professionnels, il rend. Ce mouvement est décisif pour l'internalisation, car il donne du poids aux repères construits. Il montre que la compréhension du travail réel a une valeur organisationnelle.

5.6. Internalisation et action sous contrainte

L'internalisation prend une importance particulière dans des contextes de forte contrainte organisationnelle. Les acteurs sont confrontés à des exigences de résultats, à des délais contraints, à des injonctions parfois contradictoires. Dans ces situations, les repères formels sont souvent insuffisants pour guider l'action.

Lorsque les repères issus du travail réel sont internalisés, ils permettent aux acteurs de faire face à la contrainte avec discernement. Ils offrent des appuis pour arbitrer, prioriser, décider sans attendre des prescriptions détaillées pour chaque situation. Ils renforcent l'autonomie professionnelle sans remettre en cause la hiérarchie.

À l'inverse, lorsque l'internalisation est absente, la contrainte devient purement subie. Les acteurs oscillent entre rigidité et contournement, sans cadre partagé pour juger ce qui est acceptable ou pertinent. Le management est alors sollicité en permanence pour trancher, au risque de l'épuisement et de la perte de sens.

5.7. La stabilisation des repères et leur mise à l'épreuve dans l'action

L'internalisation ne conduit pas à une stabilisation définitive des repères. Le travail réel évolue, les contraintes se transforment, les situations changent. Les repères doivent donc rester ouverts à la révision. L'internalisation ne fige pas ; elle permet une stabilité dynamique, fondée sur la capacité collective à réinterroger les repères à partir de l'activité réelle.

Le manager joue ici un rôle essentiel de vigilance. Il doit être attentif aux situations où les repères cessent d'être opérants, où ils produisent des effets indésirables, où ils entrent en tension avec de nouvelles contraintes. Ce retour réflexif constitue une condition de la durabilité de l'action.

Transition vers le chapitre 6

L'analyse des trois mouvements – externalisation, objectivation, internalisation – met en évidence un point central : ces mouvements ne définissent pas un type particulier d'entretien, mais des repères de pratiques susceptibles d'orienter toute interaction managériale.

C'est précisément cette distinction – entre dispositifs et pratiques – qui sera approfondie dans le chapitre suivant, consacré aux raisons pour lesquelles il est pertinent de parler de repères de pratiques plutôt que de créer un nouvel entretien managérial.

Chapitre 6 - Pourquoi des repères de pratiques et non un entretien spécifique

6.1. La tentation permanente du dispositif

Lorsqu'une organisation identifie une difficulté récurrente – incompréhensions persistantes, décisions inopérantes, tensions managériales, sentiment de déconnexion du travail réel – la réponse la plus fréquente consiste à créer ou à réviser un dispositif. Un nouvel entretien est alors conçu, doté d'un nom, d'une finalité explicite, d'un cadre formel et souvent d'outils associés : grilles, trames, indicateurs, supports de restitution.

Cette logique repose sur une hypothèse implicite rarement questionnée : le problème serait un problème de cadre, et la solution résiderait dans la définition d'un cadre plus adéquat. Le dispositif devient alors le lieu où se projette l'espoir d'une amélioration des pratiques.

Or, l'expérience montre que cette logique atteint rapidement ses limites. Les organisations accumulent les dispositifs sans que les difficultés fondamentales disparaissent. Les mêmes malentendus se rejouent d'un entretien à l'autre, sous des formes à peine différentes. Les managers expriment un sentiment de saturation procédurale, tandis que les collaborateurs développent une capacité d'adaptation stratégique aux cadres proposés.

Ce constat invite à un déplacement analytique : et si le problème n'était pas d'abord celui des dispositifs, mais celui des pratiques managériales qui s'y déploient ?

6.2. Les limites structurelles des catégories d'entretien

Les catégories d'entretien ont une fonction organisationnelle indéniable. Elles permettent de clarifier des objectifs, de structurer des temporalités, de donner un cadre commun aux échanges. Toutefois, elles présentent également des limites structurelles lorsqu'elles sont investies comme solution principale aux difficultés de compréhension du travail.

La première limite tient au risque de ritualisation. À mesure que les entretiens se répètent selon un format stabilisé, ils tendent à devenir des rituels organisationnels. Les acteurs savent ce qui est attendu, ce qui peut être dit, ce qui doit être évité. Le contenu de l'échange s'ajuste au cadre, parfois au détriment de la réalité du travail.

La seconde limite concerne la fragmentation de la relation managériale. En multipliant les catégories d'entretien, on tend à fragmenter artificiellement des enjeux qui, dans la réalité du travail, sont étroitement imbriqués. Compréhension du travail, évaluation, régulation, développement, reconnaissance ne se succèdent pas en silos étanches ; ils se mêlent dans les situations concrètes.

La troisième limite réside dans une forme de déresponsabilisation pratique. Lorsque l'attention se focalise sur le respect du dispositif, la responsabilité de la qualité de l'échange tend à être transférée de la posture du manager vers l'outil lui-même. Le cadre devient une protection, parfois un alibi, au détriment d'un engagement réel dans la compréhension du travail.

6.3. Le déplacement proposé : de l'outil à la pratique

Le choix de parler de repères de pratiques plutôt que d'un nouvel entretien procède d'un déplacement théorique et pratique assumé. Il s'agit de quitter une logique instrumentale pour adopter une logique de posture et de processus.

Les repères de pratiques ne définissent ni un déroulé, ni une temporalité, ni un objectif spécifique. Ils orientent la manière dont le manager se tient dans la relation, ce à quoi il prête attention, ce qu'il cherche à produire dans l'échange. Ils ne s'ajoutent pas aux dispositifs existants ; ils les traversent et les transforment de l'intérieur.

Dans cette perspective, un entretien annuel, un échange informel, une discussion de régulation ou une situation de recadrage peuvent tous devenir des espaces de compréhension du travail réel – ou, à l'inverse, des espaces de fermeture – selon les pratiques mises en œuvre par le manager.

6.4. Les trois mouvements comme repères transversaux de pratiques

La dynamique externalisation – objectivation – internalisation, telle que décrite par Peter L. Berger et Thomas Luckmann, offre une ossature particulièrement pertinente pour penser ces repères de pratiques.

Ces mouvements ne décrivent pas un déroulé d'entretien. Ils décrivent des processus sociaux fondamentaux qui peuvent être soutenus ou entravés dans toute interaction managériale.

- Soutenir l'externalisation consiste à créer les conditions pour que le travail réel puisse être dit.
- Contribuer à l'objectivation revient à transformer cette parole en compréhension partageable, sans la réduire ni la normer.
- Accompagner l'internalisation vise à faire des repères construits des ressources effectives pour agir sous contrainte.

Ces mouvements peuvent être activés à différents moments, à des degrés variables, selon la situation. Ils constituent une boussole de pratiques, et non un protocole.

6.5. La cohérence avec l'entretien compréhensif

Votre concept d'entretien compréhensif s'inscrit pleinement dans cette logique. Il ne désigne pas un type d'entretien supplémentaire, mais une manière d'habiter la relation managériale. Il exprime une posture épistémologique claire : l'accès au réel du travail passe par l'explication située de ceux qui l'accomplissent.

Cette posture peut irriguer l'ensemble des échanges managériaux, sans qu'il soit nécessaire de créer un cadre spécifique pour chaque enjeu. Elle permet de maintenir une continuité dans la relation, là où la multiplication des dispositifs tend à produire de la discontinuité.

En ce sens, parler de repères de pratiques revient à désenclaver l'entretien compréhensif : il ne devient pas un moment à part, mais une orientation durable de l'action managériale.

6.6. Responsabiliser le manager sur sa posture

Un des enjeux majeurs de cette approche réside dans la responsabilisation du manager. Les dispositifs offrent une sécurité formelle ; les repères de pratiques exigent un engagement plus profond. Ils confrontent le manager à sa manière d'écouter, de reformuler, de décider, de rendre compte.

Cette responsabilisation n'est pas une injonction morale. Elle reconnaît que la qualité de la compréhension du travail réel dépend moins de la sophistication des outils que de la capacité du manager à soutenir des processus sociaux fondamentaux dans la relation.

Elle reconnaît également que ces pratiques peuvent être travaillées, développées, accompagnées. Il ne s'agit pas de qualités innées, mais de gestes professionnels qui s'apprennent et se perfectionnent dans l'expérience.

6.7. Les effets organisationnels d'une logique de repères

Adopter une logique de repères de pratiques plutôt que de dispositifs supplémentaires produit plusieurs effets organisationnels structurants.

Cela permet d'abord une plus grande continuité dans la relation managériale. Les collaborateurs ne sont plus confrontés à une succession de cadres hétérogènes, mais à une posture reconnaissable, cohérente dans le temps.

Cela favorise ensuite une meilleure circulation du travail réel. Lorsque les collaborateurs perçoivent que parler de leur travail a des effets au-delà d'un dispositif particulier, ils sont davantage enclins à externaliser ce qui fait difficulté ou qualité.

Enfin, cette logique contribue à une meilleure articulation entre compréhension et action. Les décisions apparaissent moins arbitraires, car elles s'inscrivent dans une compréhension partagée du travail.

Transition vers le chapitre 7

Ce choix de repères de pratiques prend toute sa portée lorsqu'il est mis en relation avec une caractéristique fondamentale des organisations : le travail s'y exerce sous contrainte hiérarchique et organisationnelle. L'enjeu n'est pas de nier cette contrainte, mais de comprendre comment les pratiques managériales peuvent rendre cette contrainte praticable et intelligible.

C'est l'objet du chapitre suivant, consacré à l'analyse du travail sous contrainte, de l'asymétrie hiérarchique et du rôle de ce qui circule entre les personnes dans la possibilité même de coopérer et d'agir.

Chapitre 7 - Agir sous contrainte : hiérarchie, prescription et lien social

7.1. La contrainte comme donnée constitutive du travail organisé

Toute réflexion sérieuse sur les pratiques managériales doit partir d'un constat simple, mais souvent évité : le travail dans les organisations s'exerce sous contrainte. Cette contrainte n'est pas un dysfonctionnement du système organisationnel ; elle en constitue un principe structurant. Les organisations sont des dispositifs finalisés, orientés vers la production de prestations attendues, dans des conditions de temps, de coûts, de qualité et de conformité définies à l'avance.

Cette contrainte se manifeste sous des formes multiples : prescriptions formelles, objectifs chiffrés, procédures, normes de qualité, délais, contrôles, évaluations. Elle s'incarne également dans la relation hiérarchique, qui institue une asymétrie durable entre ceux qui prescrivent, évaluent et décident, et ceux qui réalisent l'activité.

Reconnaître cette contrainte est une condition préalable à toute analyse rigoureuse des pratiques managériales. Trop souvent, les discours sur le management oscillent entre deux positions également problématiques : soit une idéalisation de la relation, qui fait comme si la hiérarchie pouvait être suspendue par la bonne volonté ; soit une naturalisation autoritaire de la contrainte, qui considère qu'elle rend toute discussion sur le travail superflue.

L'enjeu n'est ni de nier la contrainte, ni de s'y soumettre aveuglément, mais de comprendre comment le travail réel se construit sous contrainte, et quel rôle le management peut jouer pour rendre cette contrainte praticable.

7.2. Asymétrie hiérarchique et conditions de la parole sur le travail

La relation managériale est fondamentalement asymétrique. Le manager dispose d'un pouvoir de prescription, d'évaluation et, souvent, de sanction. Cette asymétrie ne disparaît jamais complètement, y compris dans les contextes où le discours organisationnel valorise l'autonomie, la responsabilisation ou la confiance.

Cette asymétrie a des effets directs sur la parole. Parler de son travail réel, c'est potentiellement exposer des écarts par rapport aux prescriptions, des difficultés à tenir certains objectifs, des arbitrages réalisés en situation d'incertitude. Même lorsque ces arbitrages sont nécessaires à la qualité du travail, ils peuvent être perçus comme des transgressions.

Dans ce contexte, le silence, le discours normatif ou la présentation idéalisée de l'activité constituent des stratégies rationnelles de protection. La non-parole sur le travail réel n'est pas un manque de coopération ; elle est souvent une réponse adaptée à un environnement perçu comme risqué.

C'est précisément pour cette raison que les pratiques managériales jouent un rôle décisif. La possibilité même de parler du travail réel dépend moins des dispositifs formels que de la manière dont le manager habite la relation hiérarchique.

7.3. La contrainte dans la dynamique de Berger et Luckmann

La théorie de la construction sociale de la réalité développée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann permet d'éclairer la place de la contrainte dans la construction du travail. La réalité sociale n'est jamais produite dans un vide normatif ; elle s'élabore toujours dans des cadres institutionnels qui orientent l'action et la signification.

Dans cette perspective, la contrainte organisationnelle peut être comprise comme un ensemble de cadres objectivés – règles, rôles, attentes – qui structurent l'action. Ces cadres existent indépendamment des individus, mais ils n'agissent jamais mécaniquement. Ils doivent être interprétés, ajustés et intégrés dans l'activité réelle.

Les trois mouvements de la construction sociale – externalisation, objectivation, internalisation – se déploient ainsi sous contrainte. Externaliser le travail réel revient à exprimer comment ces cadres sont vécus, contournés, arbitrés dans l'activité. Objectiver consiste à rendre intelligible la manière dont la contrainte structure le travail. Internaliser permet aux acteurs de s'approprier des repères pour agir dans ce cadre contraint.

Le management n'abolit pas la contrainte ; il intervient dans la manière dont elle est vécue, comprise et intégrée.

7.4. Ce qui circule entre nous : le lien social comme condition de l'action sous contrainte

Les travaux de Jacques T. Godbout, dans la filiation de Marcel Mauss, permettent de saisir une dimension souvent absente des analyses organisationnelles : le rôle du lien social dans la possibilité même d'agir sous contrainte.

Dans une relation strictement utilitaire, fondée uniquement sur l'échange contractuel – prestation contre rémunération, obéissance contre sécurité – la contrainte tend à devenir pesante, voire insupportable. L'engagement se réduit alors au minimum requis, et toute situation imprévue devient problématique.

Ce qui permet au travail de tenir dans la durée, ce n'est pas l'absence de contrainte, mais la qualité de ce qui circule entre les personnes. Donner de l'écoute, de la reconnaissance, de la considération pour le travail réel n'est pas un supplément d'âme ; c'est une condition de la coopération.

Dans la relation managériale, ces circulations prennent une forme spécifique, marquée par l'asymétrie. Le manager ne donne pas « à égalité », mais il peut donner symboliquement : du temps, de l'attention, une reconnaissance de la valeur du travail accompli. Ce don ne supprime pas la contrainte ; il la rend supportable et intelligible.

7.5. Rendre la contrainte intelligible plutôt que la masquer

Une erreur fréquente du management consiste à masquer la contrainte derrière des discours de motivation, d'autonomie ou de responsabilisation. Cette dissimulation produit souvent un effet inverse à celui recherché. Les collaborateurs perçoivent la contrainte, mais ne disposent pas des clés pour la comprendre. La défiance s'installe.

À l'inverse, les pratiques managériales fondées sur l'externalisation, l'objectivation et l'internalisation permettent de mettre la contrainte en discussion sans la nier. Externaliser le travail réel, c'est permettre aux acteurs de dire comment la contrainte se manifeste concrètement dans l'activité. Objectiver, c'est rendre visibles les tensions structurelles produites par cette contrainte. Internaliser, c'est fournir des repères pour agir avec discernement dans ce cadre.

Rendre la contrainte intelligible ne signifie pas la négocier en permanence. Cela signifie reconnaître qu'elle structure le travail et qu'elle doit être comprise pour être intégrée.

7.6. Le rôle du manager : médiateur de la contrainte vécue

Dans cette perspective, le manager apparaît comme un médiateur de la contrainte vécue. Il est à la fois porteur de la prescription et interlocuteur du travail réel. Cette position est inconfortable, mais elle est centrale.

Lorsque le manager se contente de relayer la contrainte sans écouter le travail réel, il renforce la distance entre prescriptions et activité. Lorsque, à l'inverse, il cherche à effacer la contrainte, il perd sa légitimité organisationnelle. Les pratiques développées dans ce document proposent une autre voie : assumer la contrainte tout en travaillant sa compréhension.

Ce travail de médiation ne relève pas d'une posture morale. Il constitue une compétence managériale à part entière, qui conditionne la qualité des décisions, la coopération et la soutenabilité du travail.

7.7. Agir sous contrainte : de la subordination à la coopération possible

Agir sous contrainte ne signifie pas se soumettre passivement. Lorsque les acteurs disposent de repères issus du travail réel, lorsqu'ils comprennent les logiques qui structurent les décisions, lorsqu'ils perçoivent que leur expérience compte, la contrainte peut devenir un cadre d'action partagé plutôt qu'un simple rapport de force.

Les pratiques managériales fondées sur la compréhension du travail réel ne suppriment pas l'asymétrie hiérarchique. Elles permettent cependant de transformer la subordination formelle en coopération possible, condition essentielle de l'efficacité collective.

Transition vers la conclusion générale

L'analyse du travail sous contrainte met en évidence un point central : les pratiques managériales ne peuvent être pensées indépendamment du cadre organisationnel dans lequel elles s'exercent. Externalisation, objectivation et internalisation ne sont pas des idéaux relationnels ; ce sont des processus sociaux qui permettent au travail de tenir, même – et surtout – dans des contextes de forte contrainte.

La conclusion générale reviendra sur la figure du manager comme médiateur de la construction sociale du travail, et sur les enjeux théoriques et pratiques de cette position pour les organisations contemporaines.

Conclusion générale

Le manager comme médiateur de la construction sociale du travail

Ce document est parti d'un constat simple, mais exigeant : les difficultés rencontrées par les organisations contemporaines – décisions inapplicables, tensions persistantes, sentiment de déconnexion entre prescriptions et réalité du travail – ne relèvent pas principalement d'un déficit de dispositifs, de compétences ou d'engagement. Elles relèvent plus fondamentalement d'un défaut de compréhension du travail réel, entendu comme ce qui se construit effectivement dans l'activité, sous contrainte, par des professionnels confrontés à des situations toujours singulières.

Ce déplacement du regard, du dispositif vers la pratique, conduit à reconsidérer profondément la fonction managériale. Le manager n'apparaît plus seulement comme un prescripteur, un évaluateur ou un décideur, mais comme un acteur central de la construction sociale du travail. Cette construction ne relève ni d'une intention abstraite ni d'un idéal relationnel. Elle se joue concrètement, dans les interactions ordinaires, et plus particulièrement dans les moments d'entretien, qui constituent des lieux privilégiés – mais ambivalents – de production de sens.

La théorie de la construction sociale de la réalité développée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann a fourni l'ossature conceptuelle de cette analyse. En montrant que la réalité sociale se construit à travers une dynamique indissociable d'externalisation, d'objectivation et d'internalisation, cette théorie permet de comprendre que le travail réel n'existe pour l'organisation que dans la mesure où il est exprimé, rendu intelligible et approprié comme ressource pour l'action.

Appliquée aux pratiques managériales, cette dynamique met en évidence un point central : ces trois mouvements ne sont jamais garantis. Ils peuvent être soutenus ou entravés par la manière dont le manager se tient dans la relation. Externaliser le travail réel suppose que le collaborateur puisse dire ce qu'il fait réellement, avec ses arbitrages, ses tensions et ses ajustements, malgré l'asymétrie hiérarchique. Objectiver suppose que cette parole soit travaillée, mise en forme, transformée en information critique, sans être réduite à des normes ou à des catégories simplificatrices. Internaliser suppose enfin que les repères construits deviennent des ressources incorporées, mobilisables dans l'action, et non de simples prescriptions supplémentaires.

Ce document a volontairement refusé de proposer un nouvel entretien, un nouveau dispositif ou une nouvelle procédure. Ce choix n'est pas contingent. Il repose sur une critique argumentée de la logique instrumentale qui traverse de nombreuses organisations. La multiplication des catégories d'entretien produit souvent une illusion de maîtrise, tout en déplaçant la responsabilité de la compréhension du travail vers l'outil lui-même. À l'inverse, le choix de repères de pratiques engage directement le manager sur sa posture, sur sa manière d'écouter, de reformuler, de décider et de rendre compte.

Ces repères ne constituent ni un protocole ni un modèle idéal. Ils désignent des gestes professionnels observables, perfectibles, transmissibles, qui orientent l'attention du manager vers ce qui fait réellement tenir le travail. Ils traversent toutes les situations managériales, qu'elles soient formelles ou informelles, conflictuelles ou coopératives. Ils permettent une continuité dans la relation, là où la fragmentation des dispositifs tend à produire de la discontinuité.

L'analyse du travail sous contrainte a constitué un point central de ce raisonnement. Travailler dans une organisation, c'est travailler sous prescription, sous évaluation, sous exigence de résultats. Cette contrainte ne peut être ni niée ni abolie. Toute approche managériale qui ferait comme si la hiérarchie pouvait être suspendue par la seule bonne volonté se condamne à l'inefficacité ou à la perte de légitimité. Inversement, une approche qui naturaliserait la contrainte comme un fait indiscutable rendrait toute discussion sur le travail inutile et toute coopération fragile.

La perspective développée ici propose une autre voie : rendre la contrainte intelligible et praticable, plutôt que de la masquer ou de l'imposer sans médiation. Externaliser, objectiver et internaliser le travail réel permet précisément de mettre la contrainte en discussion sans la nier, de rendre visibles les tensions qu'elle produit, et de fournir aux acteurs des repères pour agir avec discernement dans ce cadre contraint.

C'est à ce niveau que l'apport des travaux de Jacques T. Godbout, dans la filiation de Marcel Mauss, prend toute sa portée. En rappelant que le lien social repose sur des formes de circulation irréductibles à l'échange utilitaire, ces travaux permettent de comprendre pourquoi la compréhension du travail réel ne peut être obtenue par la seule injonction ou par le seul contrat. Donner de l'écoute, du temps, de la reconnaissance symbolique du travail accompli constitue une condition de possibilité de la parole sur le travail réel. Recevoir cette parole comme une ressource cognitive engage le manager dans une obligation de transformation. Rendre, enfin, par des décisions intelligibles, des ajustements concrets ou une reconnaissance explicite, permet de maintenir la circulation et de soutenir l'engagement.

Ainsi comprise, la fonction managériale apparaît comme une fonction de médiation. Le manager est médiateur entre prescriptions et activité, entre contraintes organisationnelles et situations concrètes, entre cadres objectivés et subjectivités professionnelles. Cette médiation n'est ni confortable ni neutre. Elle suppose une capacité à tenir des tensions, à accepter l'incertitude, à renoncer à l'illusion d'une maîtrise totale du travail.

Ce document ne propose donc pas une vision idéalisée du management. Il propose une vision réaliste et exigeante, qui reconnaît la complexité du travail, la permanence de la contrainte et la centralité du lien social. Il invite à considérer les pratiques managériales non comme un ensemble de techniques à appliquer, mais comme une contribution décisive à la construction sociale du travail.

En définitive, comprendre le travail réel, ce n'est pas seulement mieux décider ; c'est reconnaître que le travail n'existe qu'à travers ceux qui le font, et que la performance durable d'une organisation dépend de sa capacité à faire de cette réalité une ressource partagée, discutée et appropriée. Le manager, en tant que médiateur de cette construction, occupe une place stratégique. Non parce qu'il détiendrait la vérité du travail, mais parce qu'il peut créer – ou empêcher – les conditions sociales de son intelligibilité.