



**HAL**  
open science

**article (C-3) Diversité des perceptions exprimées et des  
conduites sociales des salariés\_\_question de convictions  
et de passions**

Andre Moulin

► **To cite this version:**

Andre Moulin. article (C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés\_\_question de convictions et de passions. 2019. hal-02327114v1

**HAL Id: hal-02327114**

**<https://univ-evry.hal.science/hal-02327114v1>**

Preprint submitted on 26 Oct 2019 (v1), last revised 18 Jan 2024 (v4)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Table des matières

Articles précédents.....	1
Objectifs.....	1
1-Quatre étapes pour les approches critiques et interprétatives.....	2
2- Résultats de thèse.....	4
2-1 Résultats « sociologiques » « terrain ».....	6
2-1-1 Valeurs dominantes et valeurs majoritaires.....	6
2-1-2 Catégories éthiques peu dépendantes de déterminants sociaux.....	6
2-1-3 Implication liée l'éthique personnelle et non à l'adhésion aux valeurs dominantes.....	7
2-1-4 Corrélation entre catégories éthiques et affects éprouvés.....	8
2-1-5 Convictions pertinentes des salariés pour avoir une « vie bonne ».....	9
2-1-6 Faire face au mal être au travail.....	9
2-1-7 Autonomie et responsabilité à l'aune de cohésion&solidarité.....	10
2-2 Résultat « sociologique » : conceptualisation organisation-acteurs.....	11
2-3 Résultats « philosophiques ».....	11
2-3-1 Un concept pertinent : référentiel normatif, performatif et ordinal.....	12
2-3-2 Affects et éthique adéquate à ses affects.....	12
2-4 Prises en compte des déterminations sociales.....	14
2-4-1 Complémentarité des approches déterminations sociales et affects-convictions.....	15
2-4-2 Articulation « situations et faits sociaux » et « Éthique et affects ».....	15

## Articles précédents

Cet article (C-3) repose sur l' article (B-1) Approche critique et interprétative. Néanmoins, il rappelle brièvement le contenu de cet article (B-1) avant de développer les résultats de thèse.

## Objectifs

Cet article fait suite à une thèse dont la question principale est :« *Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?* »<sup>1</sup>.

Avant de présenter les résultats de cette thèse, il rappelle brièvement le contenu de l'article (B-1) Approche critique et interprétative ( <https://hal-univ-evry.archives-ouvertes.fr/hal-02326813> )

Cette approche a pour intérêt de bien distinguer d'une part les énoncés dominants des organisations, ceux élucidés grâce à une approche critique, et les énoncés de chacun concernés par ces organisations, énoncés, dont les majoritaires, pouvant être différents de ceux dominants. Cette distinction est primordiale et peut conduire à de nouveaux résultats, dont ceux de ma thèse, résultats

---

1 Référence du document de thèse : NNT : 2017SACLE026 ; thèse soutenue le 27/09/2017

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

fondés sur la dialectique entre ces énoncés bien souvent antagonistes, dialectique certes argumentée ou en action, mais aussi dialectique animée par les affects, dont ceux poussant chacun à trouver « bon » tel énoncé et non tel autre.

## 1-Quatre étapes pour les approches critiques et interprétatives

L'approche de notre thèse, en 4 étapes ou référentiels de A à D, nous semble applicable pour toute organisation ou institution, que ce soit une organisation employant des salariés ou mobilisant des bénévoles ou une communauté culturelle ou culturelle ou une association loi 1901 afin d'étudier la dialectique organisation-agents. Elle se fonde sur une anthropologie spinoziste, à savoir humains en partie sous la conduite de sa raison, en partie poussés par ses affects. Elle est inductive et conduit aux résultats exposés dans le chapitre 2-1 *Résultats « sociologiques » « terrain »*.

**A-**Nous considérons tout d'abord les faits sociaux autant pour l'approche critique (Organisation, fonctionnement et procédures en place décrivant les actions édictées<sup>2</sup>), que pour l'approche interprétative (perception, implication, actions effectives des salariés), tout cela visible pour le chercheur de multiples façons : littérature grise, témoignages, immersion participante, ethnographie, entretiens, etc...

**B-** En supposant des organisations et comportements plutôt rationnels, nous considérons ensuite un premier niveau d'énoncés censés éclairer, expliquer, ces faits sociaux, leurs relations plus ou moins logiques, leurs contradictions : (1-critique) pour les organisations, ces énoncés ont trait à leurs *objectifs, utilité sociale et contraintes* à prendre en compte ; (2-interprétative) pour les salariés, ces énoncés ont trait à leurs motivations publiques dérivées ou non de celles de leur organisation, et à leurs motivations personnelles (*Épanouissement, salaire, relations aux autres*).

Ces énoncés, « expliquant » la cohérence, la « logique » ou « contradiction » des faits observés, sont exprimés dans les référentiels qui viennent d'être cités :

pour les organisations : [*objectifs, utilité sociale, contraintes*] ; référentiel choisie car compréhensible par les salariés invités à adopter une approche critique.

pour les salariés : référentiel ci-dessus mais pour y mentionner les énoncés de leur organisation qu'ils perçoivent et prennent en compte (motivations publiques) ; puis le

---

2 Les actions prises en compte sont celles édictées et non effectivement réalisées : celles-ci sont pris en compte dans l'approche interprétative.

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

référentiel [*épanouissement*<sup>3</sup>, *salaire*<sup>4</sup>, *relations aux autres*<sup>5</sup>] pour y exprimer leurs énoncés personnels (motivations personnelles).

Ces référentiels et ces énoncés qui y sont décrits sont établis par le chercheur au regard de multiples sources : littérature grise, témoignages, immersion participante, etc..

Ces énoncés, décrits dans ces 2 référentiels, permettent déjà d'expliquer les faits sociaux et leurs liens, d'en éprouver cohérence et contradiction.

Entre des énoncés de premier niveau exprimés dans ces 2 référentiels il y a souvent des associations, ainsi dans notre thèse : (1) association de certains énoncés par bien des managers (ex : énoncés relatifs aux *objectifs*, *contraintes* souvent associé à *salaire*, *épanouissement*) et (2) association d'autres énoncés par une majorité de managés (ex : énoncés relatifs à *l'utilité* souvent associé *aux relations aux autres*). Bien souvent les énoncés de la majorité des salariés sont inspirés par les postulats 1, 2 et 3 de notre épistémologie.

C- En supposant des organisations et des comportements « sous la conduite de la raison », nous considérons alors un deuxième niveau d'énoncés qui pourraient expliquer ces associations ou oppositions entre énoncés de premier niveau. Dans notre thèse, ce sont les convictions donnant un sens à la raison, autant des agents que des organisations, convictions exprimées dans un référentiel, dit normatif et performatif, permettant l'expression de toute sorte de convictions, référentiel dont les 2 axes principaux sont relatifs (1) aux relations aux autres, (2) à la reconnaissance. Le même référentiel est utilisé pour les organisations et les salariés ce qui permet de bien distinguer les valeurs dominantes d'une organisation et les valeurs majoritaires des agents de cette organisation. Cette distinction permet, dans notre thèse, de montrer qu'il n'y a pas de lien et encore moins adéquation entre « valeurs » d'une entreprise, et valeurs majoritaires de ses salariés.

Des corrélations sont mis en évidence entre énoncés de premier niveau et de deuxième niveau des mêmes organisations ou personnes. Des corrélations sont également mis en évidence directement entre convictions et faits sociaux, de perception à implication concrète.

Comme pour les énoncés de premier niveau, il y a une certaine cohérence, une certaine logique ou contradiction, liens et association entre énoncés du deuxième niveau, les convictions. Ainsi, nous constatons une association de [cohésion&solidarité] à [justice sociale] pour une majorité de salariés

---

3 La chose qui épanouie (ex : pouvoir-responsabilité, excellence du savoir-faire) peut être désirée (voir 3. référentiel des affects) car elle est considérée comme signe d'identité, distinctif ou de reconnaissance par le groupe

4 Statut du salaire : expressif (épanouissement et/ou objectif) ou instrumental (nécessité)

5 La relation aux autres peut être poussée par le désir d'appartenance (voir le 3. référentiel des affects)

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

et une association de [chacun pour soi] à [mérite] pour une minorité et leur organisation.

**D**-En supposant, comme Spinoza, que l'attribut Pensée de toute chose humaine n'est perceptible que sous les 2 modes affectés et entendement ou raison, nous considérons alors un troisième niveau d'énoncés pour expliquer ces associations ou oppositions entre énoncés de deuxième niveau. Dans notre thèse, ce sont les affects des salariés exprimés dans un référentiel affectif simple (désir<sup>6</sup> et crainte, joyeux et triste, acceptation-soumission et révolte)<sup>7</sup>. Ces énoncés d'affects ne concernent dans notre thèse que les agents, y compris ceux qui ont du pouvoir dans leur organisation.

Des corrélations sont mises en évidence entre énoncés de deuxième niveau et de troisième niveau des mêmes organisations ou personnes. Des corrélations sont également mises en évidence directement entre affectés et énoncés de premier niveau et faits sociaux, perception et implication concrète.

Nous n'envisageons que ces 4 référentiels de **A** à **D** : selon Spinoza l'humain n'est perceptible que par son corps, son entendement et ses affectés. Soulignons un parallèle entre nos énoncés de deuxième niveau (convictions) et premier niveau (motivations) et le syllogisme pratique d'Aristote<sup>8</sup> : l'énoncé de deuxième niveau est le principe majeur et celui de premier niveau le principe mineur dans le contexte de réflexion et de décision (faits sociaux). D'éventuelles incohérences entre le principe majeur et le principe mineur retenu peuvent être causées par les affectés (ex : crainte, indignation) ou des affections du type imitation des affectés ou puissance de la multitude ou des nécessités de la nature à prendre en compte si possible sous la conduite de la raison.

## 2- Résultats de thèse

Nous avons interviewé 65 salariés et défini 6 terrains en partant des 3 caractéristiques d'un premier terrain homogène (16 managers, d'une même multinationale, « face aux clients »), terrains qui peuvent se chevaucher, variation d'une seule caractéristique à la fois parmi les 3:

---

6 Ainsi, la motivation « épanouissement » peut être poussée par un désir de distinction, de reconnaissance dans le groupe d'appartenance ; la motivation « relation aux autres » peut être poussée par un désir d'appartenance, l'appartenance étant considérée comme un bien impératif ne pouvant être l'objet d'une justice distributive (cf Walzer, Ricoeur)

7 Les humains désirent ou appréhendent toute chose selon les affectés joyeux ou tristes qu'ils supposent devoir être provoqués par leurs affections. Ils acceptent, se soumettent à, ou s'indignent à propos de, se révoltent contre, toute chose selon les affectés joyeux ou tristes provoqués par ses affections.

8 Aristote : *Ethique à Nicomaque* (VI, 12, 1144a31 sq.) Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des Textes Philosophiques », 1990 (1re éd. 1959)

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

Sur 65 salariés il y a :

*31 salariés managers hiérarchiques ou fonctionnels*

*34 salariés managés*

45 Salariés d'organisations à but lucratif (S.A., S.A.R.L., magasins, etc..) dont 35 dans une S.A. du CAC 40 ou équivalent et 10 autres (Mutuelles, PME, magasins indépendants)

20 Salariés d'organisations sans but lucratif (Services publics, associations, ...)

*38 Salariés face aux personnes bénéficiaires (clients, élèves, usagers, patients)*

*27 Salariés « en base arrière », non face aux personnes bénéficiaires*

De plus, 29 salariés ont vécu de profonds changements d'organisation suite à des changement de propriétaires (Service public privatisé, changement d'actionnaires, rachat par une autre entreprise).

*Sur les 65 salariés, 33 femmes et 32 hommes, 4 au moins sont des délégués syndicaux (délégués, secrétaires de C.E.).*

Avant de présenter quelques résultats, 3 remarques à propos des 65 entretiens qualitatifs réalisés :

(1) La plupart ont duré largement plus de 2 heures,

(2) Les perceptions, implications et réflexivité des salariés sont celles à l'instant présent, sans empêcher certains, dont les 29 ayant vécu de grands changements, de parler bien souvent d'autres employeurs ou de avant et après ce grand changement,

(3) De fait, ces entretiens qualitatifs on été précédés d'une immersion personnelle de 40 ans dans le monde des salariés, dont 18 ans avec une bonne vingtaine des salariés interviewés ; immersion dans tout type d'entreprises, uniquement privées, très variées en taille et fonctionnement.

Les résultats de cette thèse sont avant tout sociologiques et empiriques. Ces résultats sociologiques croisés avec d'autres résultats nous suggèrent 2 résultats plus philosophiques. Enfin, les résultats sociologiques n'ont pu être obtenu qu'en élaborant au préalable une conceptualisation organisation-acteur. La validation empirique de cette conceptualisation permet d'en envisager l'utilisation pour d'autres recherches.

## **2-1 Résultats « sociologiques » « terrain »**

### **2-1-1 Valeurs dominantes et valeurs majoritaires**

La conceptualisation organisation-acteurs que nous avons faite permet de distinguer clairement les valeurs qui inspirent une organisation, valeurs qui « dominant » l'organisation, son fonctionnement et ses membres, et les valeurs, pas forcément les mêmes, qui inspirent les salariés. Les entretiens que nous avons réalisés ont permis aux salariés de formuler les valeurs dominantes qu'ils perçoivent et les valeurs qu'ils souhaitent et qui les inspirent. En considérant l'ensemble des salariés interviewés, nous avons constaté que certaines valeurs sont majoritairement souhaitées par les salariés.

Les valeurs les plus différenciatrices sont d'une part celles relatives aux relations entre les personnes, de [individuel] ou [intérêt individuel] à [cohésion] ou [solidarité], en passant par [équipe] assimilé le plus souvent à [individuel] lorsqu'il s'agit d'équipe « pour performer », et d'autre part celles relatives à la récompense, de [mérite] , qu'il soit « contribution » ou « élitiste », à [équité] ou [justice sociale].

Les salariés ont une perception exprimée assez diverse de l'organisation qui les emploie et d'eux-même et sont globalement assez clairvoyants. En particulier, ils savent juger l'organisation qui les emploie, son environnement et l'éthique qui inspire tout cela. Ainsi, pour les sociétés à but lucratif, cette éthique est [Intérêt individuel&Mérite]. C'est une éthique qui domine toute la société eu égard à l'influence des activités économiques et des rapports de production dans celle-ci.

Une grande majorité de salariés ont une éthique [cohésion-solidarité], à propos des relations entre les gens, éthique le plus souvent associée à [équité-justice sociale] à propos de la reconnaissance, et une minorité a une éthique assez proche de celle perçue comme inspirant des organisations à but lucratif. Des catégories éthiques ont été définies, chacune regroupant un certain nombre de salariés.

L'éthique majoritaire chez les salariés est donc différente de l'éthique qui domine les organisations à but lucratifs et la société. Il n'y a pas adhésion d'une majorité de salariés aux « valeurs d'entreprise ».

### **2-1-2 Catégories éthiques peu dépendantes de déterminants sociaux**

Des catégories éthiques ont pu être définies en utilisant les valeurs différenciatrices et les salariés interviewés ont pu être classés dans l'une ou l'autre de ces catégories.

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

La distribution de ces catégories éthiques est très similaire dans chaque type d'organisations : l'éthique de chacun n'est donc pas déterminée en adhésion ou en réaction à l'éthique de son organisation : des raisons plus profondes sont à trouver pour expliquer ces éthiques.

Chez les 65 salariés, nous avons relevé 4 catégories éthiques : Une bonne moitié sont dans la catégorie [**Cohésion&Équité**], 20% sont dans la catégorie [**chacun pour soi ou équipe&mérite**], 20% dans la catégorie [cohésion&mérite] et 10% dans la catégorie [Équipe&Équité].

Parmi ces 4 catégories, 2 s'opposent vraiment et sont assez paradigmatiques des conflits de valeurs qui traversent la société : la catégorie majoritaire [Cohésion&Équité] et la catégorie [chacun pour soi ou équipe&mérite] proche des valeurs dominantes des entreprises et de la société.

Les catégories éthiques sont distribuées différemment chez les « managers » et les « managés » ne manageant personne : bien plus forte proportion de la catégorie [cohésion&justice sociale] chez les managés et plus forte proportion de la catégorie [intérêt individuel&mérite] chez les managers, la catégorie [cohésion&Équité-justice sociale] y restant toute de même majoritaire.

### **2-1-3 Implication liée l'éthique personnelle et non à l'adhésion aux valeurs dominantes**

Contrairement à une idée reçue, ce ne sont pas forcément ceux qui adhèrent aux « valeurs d'entreprise » qui font « tourner la boutique », ce sont les [cohésion-solidarité] et en particulier les [Cohésion&Équité].

Plus généralement, les perceptions exprimées et les conduites sociales semblent être très corrélées avec l'éthique personnelle. En se limitant aux motivations et aux conduites (Implication concrète), les salariés [cohésion&justice sociale] ont des motivations plutôt tournées vers les autres (relations) et la société (utilité de ce qu'ils font), s'impliquent beaucoup (en temps et même en enfreignant les injonctions) : ce sont véritablement eux qui font « tourner la boutique ». Les salariés [intérêt individuel&mérite] ont des motivations plutôt personnelles (épanouissement, salaire), s'impliquent avec mesure, agissent d'abord pour eux-mêmes (en tâtant avec précaution le terrain quand une injonction leur semble discutable). Bref, les conduites sociales favorisant les objectifs et le succès des entreprises ne sont pas le fait de ceux qui ont les mêmes valeurs que celles-ci, sauf bien sûr si les valeurs de l'organisation sont aussi [Cohésion&Équité] comme cela est perçu dans certains services publics (Ex : hôpital).

Cette thèse donne une explication convaincante à tous ceux qui s'étonnent ou s'émerveillent de la



(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

plasticité, de la capacité d'adaptation du capitalisme, de sa capacité à pouvoir faire de l'argent avec toute activité humaine.

Certes, le capitalisme a une plasticité intrinsèque du fait de son objectif instrumental simplissime : monétiser la valeur ajoutée de toute activité humaine et en capter une bonne partie, mais c'est surtout la malléabilité, l'adaptabilité des salariés pour faire en sorte que ça marche, et pour avoir une « vie bonne » qui expliquent la plasticité, la capacité d'adaptation du capitalisme.

## **2-1-4 Corrélation entre catégories éthiques et affects éprouvés**

La prise en compte des affects éprouvés est éclairante pour expliquer ces catégories éthiques. Cette prise en compte des affects explique également le peu de dépendance des éthiques souhaitées aux déterminants sociaux et plus généralement la distribution des catégories éthiques définies.

Si l'éthique [cohésion] est largement majoritaire et si l'éthique [justice sociale] y est majoritairement associée ce n'est pas du fait de leur supériorité morale. Ces éthiques sont à associer aux affects éprouvés par les salariés. Ces éthiques sont des réponses à leurs affects.

La plupart des salariés souhaitant [solidarité] et encore plus [solidarité&équité] éprouvent, quant au futur, des affects de crainte (A propos de l'environnement économique) et de révolte (à propos de leur organisation) : ils ont des « états d'âme » et il faut se serrer les coudes aussi bien dans la crainte que dans la révolte. De plus, d'après leurs dires, [justice sociale] est préféré au [mérite] par crainte qu'un mérite trop affirmé de certains ne remette en cause la cohésion souhaitée. Leurs craintes ou révolte se devinent dans leurs perceptions et leurs actions concrètes, même quand ils sont globalement « contents » (« Crainte » atténuée par l'utilité de ce qu'ils font, « révolte » en ne faisant pas des tâches prescrites, sans même en discuter).

La plupart des salariés souhaitant [intérêt individuel&mérite], éprouvent des affects d'acceptation, de fatalité, de soumission ou de « pragmatisme » : ils n'ont pas « d'état d'âme » et ils ont assez confiance en eux pour penser s'en sortir seuls grâce à leurs capacités (dont celle de s'appuyer et de se servir des autres) et leur mérite, « mérite » qui est justement préféré à « justice sociale » afin que le leur soit reconnu, récompensé, en particulier en captant un peu plus que les autres la richesse produite. Leur acceptation ou fatalisme se devine dans leurs perceptions et leurs actions concrètes, même quand ils sont globalement « contents » (Acceptation ou fatalisme pour

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

faire en fonction des objectifs de leur employeur ou pour être bon soldat ou pour prendre la peine de discuter, et ne pas décider de son propre chef, à propos d'une tâche ... discutable).

## 2-1-5 Convictions pertinentes des salariés pour avoir une « vie bonne »

D'après notre étude, une majorité de salariés pensent que pour avoir une « bonne vie » dans le milieu professionnel, pour souhaiter « *vivre d'une certaine manière avec les autres* » comme l'écrit J. Butler<sup>9</sup>, il vaut mieux que ce milieu et les salariés qui y travaillent soient inspirés par une éthique [cohésion&solidarité] ainsi que [justice sociale] pour ne pas compromettre cette [cohésion&solidarité]. Les analyses de R. Wilkinson présentées par F. Ruffin<sup>10</sup> montrent le bien fondé, la pertinence de ces convictions de la plupart des salariés, y compris lors de situations sociales exceptionnelles (Ex : un plateau de Hot line particulièrement « fliqué ») comme au Royaume Unie durant la seconde guerre mondiale : « *Les niveaux de vie matériels ont aussi décliné pendant les deux guerres. Il n'empêche, les guerres ont été des périodes de plein-emploi et de forte réduction des écarts de revenus, résultat d'une politique délibérée du gouvernement britannique visant à associer la population à l'effort de guerre. Pendant la Seconde Guerre mondiale, par exemple, les revenus de la classe ouvrière ont augmenté de 9 %. Ceux de la classe moyenne ont baissé de 7 %. Les taux de pauvreté relative ont été divisés par deux. **Le sentiment de camaraderie et de cohésion sociale qui en a résulté a non seulement amélioré la santé, mais il a aussi fait chuter les taux de criminalité.*** »<sup>11</sup>

Notons que c'est « *Le sentiment de camaraderie et de cohésion sociale* » qui a amélioré la santé, etc... et que cette cohésion sociale a été favorisée par une redistribution plus juste des richesses, effet auquel croit une majorité des salariés interviewés.

## 2-1-6 Faire face au mal être au travail

Au regard de nos analyses, le « mieux vivre au travail » et la faible proportion de personnes souffrant de profond mal-être<sup>12</sup> s'expliquent surtout par les résistances et plus généralement les accommodements des salariés pour qu'il en soit ainsi. Ces résistances et accommodements se

---

9 Butler Judith, « Une morale pour temps précaires », *Le Monde*, 28 septembre 2012, Discours lors de l'attribution à celle-ci du prix Adorno, mardi 11 septembre 2012 à Francfort-sur-le-Main (Allemagne) Traduit de l'allemand et de l'anglais par Frédéric Joly,

10 Ruffin François, *L'égalité, c'est la santé !*, Fakir presse, 2015, 68p (Entretien de Ruffin F. avec Richard Wilkinson épidémiologiste à propos de ses ouvrages dont *Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous*, Les Petits matins, 2013, 512p)

11 Extrait de l'encart « *Quand la guerre augmente... l'espérance de vie !* » de l'ouvrage cité de Ruffin François

12 Sur nos 65 salariés, 4 ou 5 ont souffert de dépression ayant causé un arrêt de travail dans l'année : ceci correspond aux données statistiques.

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

concrétisent au niveau du fonctionnement, ex : importance de la relations aux autres, libertés prises avec les injonctions, mais également par quelques priorités « choisies » entre (1) des objectifs divers et parfois même contradictoires, (2) l'utilité sociale et (3) les contraintes économiques subies par l'entreprise. Les salariés faisant état de souffrance au travail sont ceux vraiment contraints de vivre un travail inutile **dans** un environnement très pauvre ou délétère en terme de relations sociales.

En d'autre terme, il faut insister sur la malléabilité, l'adaptabilité des salariés pour faire en sorte que ça marche, et pour avoir une « vie bonne » même lorsque les conditions ne sont pas favorables.

## **2-1-7 Autonomie et responsabilité à l'aune de cohésion&solidarité**

Les jugements portés aussi bien que les souhaits exprimés à propos de autonomie et responsabilité ne se prêtent guère à une catégorisation bien marquée. Ce ne sont pas des valeurs différenciatrices.

Pour beaucoup, autonomie mais aussi procédures, même bien considérées comme fondées, peuvent compromettre la solidarité-cohésion, si l'on n'y prend pas garde et le « contrôle » de l'autonomie peut être fait moins par la hiérarchie (Contrôle qui peut alors être perçu comme de la déresponsabilisation) que par les salariés autonomes eux-mêmes avec les personnes avec qui ils sont en relation, ce qui est beaucoup mieux perçu.

Octroyer de l'autonomie sans donner des responsabilités, donc concrètement en étant toujours derrière le dos ou en exigeant de multiples reporting peut rendre la vie infernale, plus que l'inverse à savoir responsabilités sans autonomie, les procédures dictées étant perçues positivement, comme un soucis de rigueur par exemple.

La volonté organisationnelle d'individualisation par les compétences et en responsabilisant est jugée négativement par la plupart des salariés et ces jugements négatifs renvoient le plus souvent au thème des relations entre personnes et de la reconnaissance :

une organisation individualisante en responsabilisant est impossible à mettre en place et également non souhaitée par une majorité de salariés : dans le cadre d'une solidarité organique l'individualisation de la responsabilité est en partie un contresens, est perçue ainsi, et a donc des limites. Ces contradictions et limites provoquent un brouillage des responsabilités dans tous les niveaux de pouvoirs intermédiaires et les managés qui eux sont parfaitement localisables en terme de responsabilités sont les premiers sur la sellette lorsqu'il y a des comptes à rendre,

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

pour beaucoup donc, un bon partage des responsabilités ne peut se faire qu'avec cohésion-solidarité, et enfin même si la responsabilisation est un bon indicateur de la reconnaissance individuelle elle ne doit pas remettre en cause la solidarité-cohésion.

## **2-2 Résultat « sociologique » : conceptualisation organisation-acteurs**

Notre conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive, permet d'appréhender à la fois :

le poids des organisations : objectifs, méthodes, contraintes, etc...

le rôle de tous les acteurs, certains beaucoup plus égaux que d'autres, donc en tenant compte de leurs positions professionnelles et sociales,

le sens perçu de l'organisation et celui souhaité de tous les acteurs, dit autrement « valeurs dominantes » et « valeurs majoritaires »,

les contradictions et les conflits parfois violents lorsque le sens, voulu par une nouvelle direction (Privatisation, changement d'actionnaires), est contradictoire avec celui qui imprègne, qui inspire encore l'organisation et les salariés (Voir les suicides à France Telecom).

Cette conceptualisation permet de relativiser le qualificatif « instrumental » ou « réifié » associé à certaines organisations, à leurs process, etc.... Ce qui est instrumental pour les uns, en particulier ceux qui subissent, ne l'est pas pour ceux qui décident et mettent en place ... en instrumentalisant ou non les autres. Ils ont une éthique, ex : éthique de l'intérêt, et des objectifs, ex : accumulation monétaire... accumulation qui permet beaucoup de choses, qui renforce le conatus, l'effort de persévérer dans son être, surtout l'être de ceux qui possèdent.

Cette conceptualisation organisation-acteurs dialectique et réflexive nous semble applicable pour bien des études empiriques sur tout type d'acteurs œuvrant dans tout type d'organisations, de structures, y compris des communautés en y prenant en compte les affects et les modes d'appartenance, y compris également lorsque des acteurs appartiennent à la fois à une entreprise et à une communauté.

## **2-3 Résultats « philosophiques »**

Prétendre tirer quelques résultats philosophiques d'une thèse en sociologie du travail peut être surprenant, sauf si l'on pense qu'il puisse exister une « philosophie pratique » à l'instar de Gilles

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

Deleuze<sup>13</sup>, qui a appelé ainsi la philosophie de Spinoza, c'est-à-dire élaborée avec une attitude de pensée qui ne se confronte pas seulement à des problèmes de théorie pure.

### **2-3-1 Un concept pertinent : référentiel normatif, performatif et ordinal**

Un des pari de cette recherche est de permettre aux salariés de porter un jugement et d'exprimer leurs souhaits éthiques, leurs convictions. Pour cela il a été nécessaire de construire un référentiel de « valeurs » ayant les caractéristiques suivantes :

valeurs « performatives » car elles inspirent pour la plupart des personnes les mêmes décisions, normes, (des règles de comportements et de conduite, etc...), procédures, actes dans un contexte donné,

valeurs dont le sens est partagé (compréhension commune) car il y a accord sur la correspondance entre la valeur, les normes associées et les effets escomptés,

Valeurs éthiques car elles inspirent directement les relations entre soi et soi et/ou les autres, valeurs éthiques et non dianoéthiques (ou intellectuelles) car pour chacune, selon Aristote, chaque personne a un jugement « vertu entre 2 vices », une estimation du juste milieu entre le « trop » et le « pas assez » : ces valeurs ont une propriété ordinale.

La liste des valeurs proposées est assez exhaustive pour juger bien des aspects des relations sociales et pour permettre, dans cette recherche, de déterminer les valeurs les plus clivantes ou différenciatrices, ou les plus consensuelles.

Le même référentiel a été adopté par tous les salariés interviewés, condition nécessaire à toute comparaison et catégorisation. Étant ordinal, ce référentiel a permis aux salariés de se déterminer plus facilement.

Des catégories éthiques ont pu être définies et des corrélations de ces catégories avec d'autres données (Dans notre études, perceptions, motivations, conduites, affects) ont pu être faites.

Le caractère performatif de ces valeurs font apparaître ces corrélations comme des déterminations et même des causalités des motivations et conduites, ce qui est très éclairant.

### **2-3-2 Affects et éthique adéquate à ses affects**

Les corrélations constatées entre convictions et affects permettent de compléter le lien que fait Spinoza entre : affects → être sous la conduite de la raison → actions adéquates, en utilisant la

---

13 Gilles Deleuze : « *Spinoza Philosophie pratique* » PUF 1970, Ed Minuit 1981, collection de poche Reprise 2003

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

notion d'éthique adéquate inspirant la raison.

Cette adéquation ou cohérence est fondée sur l'énoncé « désir d'une vie bonne ». Poussés par leurs affects, les salariés développent des convictions pour avoir une « vie bonne », pour vivre des affects « joyeux ». Ces convictions peuvent donc être dites adéquates, et donc adéquates également les actions que ces convictions inspirent.

Les affects cités par Spinoza dans le T.P. sont «énergisants», qu'il s'agisse de la crainte, du désir, du désir de vengeance ou révolte et les actions adéquates que mentionne Spinoza (« *Les hommes qui s'accordent* », ... « *pour le bien commun* », etc..) semblent inspirées par une éthique adéquate proche de [cohésion-solidarité&Équité], notre catégorie éthique majoritaire.

D'autres affects existent, plus « paralysant » : satisfaction, soumission, fatalisme. Ce sont plutôt des « non affects » ou « pas d'état d'âme ». Ces affects semblent également pousser une éthique adéquate (On peut s'en tirer tout seul en se mettant dans le moule, etc..) puisque les salariés qui éprouvent ces affects quant au futur et sont inspirés par cette éthique éprouvent au présent des affects joyeux.

Ces considérations permettent de distinguer 2 ingenium<sup>14</sup> paradigmatiques et opposés :

Le premier ingenium (Affect d'acceptation, de soumission, [intérêt individuel&mérite-élitiste] ) est celui qui inspire le plus souvent les objectifs et rapports de production. Il est donc dominant. Il inspire également, dans une variante plus douce [mérite-contribution] une minorité de gens, dont les plus influents dans les rapports de production.

Le 2. ingenium (Affect de crainte et/ou de révolte, [justice sociale] et [solidarité-cohésion]) est celui que souhaite et qui inspire une bonne moitié des gens (70% en se limitant à cohésion-solidarité), persuadés, intuitivement ou par expérience, que cette éthique est indispensable pour un « vivre ensemble vivable ».

Ainsi, le choix d'une éthique ne repose pas sur des critères moraux ou « meilleur que ». Il procède des affects, comme le suggère Spinoza dans le scolie de sa proposition E3-P9<sup>15</sup> ou D. Hume<sup>16</sup>. Fondamentalement, les critères normatifs de jugement « choisis » sont ceux désirés.

14 « L'ingenium pourrait se définir comme un complexe d'affects sédimentés constitutifs d'un individu, de son mode de vie, de ses **jugements** et de son comportement » (p. 99) in Chantal Jaquet, *Les trans-classes ou la non reproduction*, PUF 2014

15 « Il résulte de tout cela que ce qui fonde l'effort, le vouloir, l'appétit, le désir, ce n'est pas qu'on ait jugé qu'une chose est bonne ; mais, au contraire, on juge qu'une chose est bonne par cela même qu'on y tend par l'effort, le vouloir, l'appétit le désir. » (traduction Saisset)

16 Hume (*Traité de la Nature Humaine*, III i 1 6) : Since morals, therefore, have an influence on the actions and affections, it follows, that they cannot be deriv'd from reason ; and that because reason alone, as we have already prov'd, can never have any such influence. Morals excite passions, and produce or prevent actions. Reason of itself is utterly impotent in this particular. The rules of morality, therefore, are not conclusions of our reason.

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

Entre ces 2 ingenium, la lutte est passionnée, ceux animés par le deuxième ingenium ayant une difficulté supplémentaire à surmonter : la complexité de sa mise en œuvre, la personne y étant une fin et non seulement un moyen.

L'histoire fourmille d'exemples de mises en place d'organisations sociales du fait d'une minorité en ayant les moyens et la force : une minorité ayant un ingenium (*Affect d'acceptation, de soumission, [intérêt individuel&mérite]*) se soumet en espérant s'en sortir plus ou moins individuellement, mais une majorité ayant un ingenium (*Affect de crainte et/ou de révolte, [justice sociale&solidarité-cohésion]*) agit au prorata de sa crainte et de sa révolte : certes, beaucoup par crainte (Pour leurs proches, pour eux) ne se permettent, avec d'autres, que quelques écarts (« métis chinoise ») pour un « mieux vivre ensemble », mais certains, vraiment révoltés, agissent plus ouvertement (« Hubris grecque »), à leur risques et périls.

## **2-4 Prises en compte des déterminations sociales**

Notre épistémologie et nos résultats écartent toute velléité de taire les déterminations sociales pour mieux mettre en avant notre approche (convictions, affects), bien au contraire.

Le choix de l'éthique et des affects pour expliquer les perceptions et conduites des salariés est d'abord motivé par l'hypothèse qu'il y a des corrélations fortes entre ceux-ci et par la curiosité de trouver lesquelles. Mais ce choix ne peut faire oublier l'importance des déterminants sociaux habituellement mobilisés pour appréhender le salariat.

Le salarié est un acteur bien relatif. En particulier, les conduites qu'il a et les perceptions qu'il exprime procèdent en grande partie de ce qui est prescrit ou suggéré. Ce que nous étudions plus précisément, ce sont les écarts, les libertés prises par certains et moins par d'autres par rapport aux conduites dictées ou les représentations suggérées. Ces écarts (Pour certains : désobéissance, révolte ; contestation ; Pour d'autres : soumission-acceptation; Pour d'autres encore : peur, tristesse) autant dans les perceptions que dans les conduites, procèdent, par définition, moins directement des contraintes sociales (déterminants sociaux) que de ce qui fonde la personne elle-même : convictions et affects. Ce sont ces écarts qui peuvent ou non « faire bouger les lignes ».

Les chapitres suivants soulignent la complémentarité entre ces 2 approches pour appréhender les réalités sociales et l'articulation entre déterminants sociaux et convictions-affects.

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

## **2-4-1 Complémentarité des approches déterminations sociales et affects-convictions**

Chaque approche a son intérêt pour appréhender les réalités sociales.

L'approche par classes sociales, comme toute classification, est d'un grand intérêt pour décrire la société, en donner une image compréhensible. Elle permet de mettre en exergue des conséquences (Ex : distribution des richesses, reproduction de classes). Pour expliquer ces conséquences il faut connaître leurs causes. Les causes principales sont les oppressions (Ex : exploitation, culture bourgeoise dominante, etc..). Chez Marx<sup>17</sup>, l'oppression est justement LE critère pour définir les classes sociales.

Une condition nécessaire pour combattre une oppression est la volonté sociale et politique, volonté devant être d'autant plus grande que les forces qui oppriment sont puissantes. Il faut déjà que cette volonté sociale et politique existe potentiellement avant que de se constituer en mouvement. C'est un des intérêts de cette thèse que de vérifier cette potentialité :

qu' une majorité de salariés ait plutôt une éthique [cohésion&justice sociale] et que celle -ci influe sur leur conduite sociale au quotidien est un bon indice que cette volonté existe potentiellement. Par contre, si une majorité de salariés aurait adhéré aux « valeurs d'entreprise », il n'y aurait plus qu'à baisser les bras : tout fait social procède de l'humain, celui-ci étant la cause (par sa révolte, sa soumission, son acceptation, ses désirs altruistes ou égoïstes, etc...) et les situations sociales les motifs de ses actions.

## **2-4-2 Articulation « situations et faits sociaux » et « Éthique et affects »**

Au départ, notre étude devait se concentrer sur le lien entre l'éthique des personnes et leur perceptions exprimées, jugements et conduites sociales.

En fin de compte, notre étude a analysé l'articulation des situations et faits sociaux passés, présents et futurs (pronostiqués ou souhaités) avec les éthiques et affects dominants et majoritaires.

In fine notre étude a rappelé le but fondamental de chacun : éprouver, dans un futur accessible, des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas éprouver d'affects « tristes ».

Pour cela, toutes les « stratégies » sont possibles, des plus improbables et déraisonnables aux

---

17 Comme l'indique le début du « manifeste du parti communiste » (1847) : « Homme libre et esclave, patricien et plébéien, baron et serf, maître de jurande et compagnon, en un mot oppresseurs et opprimés, en opposition constante ».



(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

raisonnables, les stratégies raisonnables étant inspirées par des éthiques en adéquation, selon chacun, aux affects vécus ou désirés.

Pour une majorité de salariés, celle éprouvant des affects ou des « états d'âme » de tristesse et de révolte, cette stratégie, cette éthique adéquate est fondée sur la cohésion, la solidarité-coopération, en accord avec C. Dejours<sup>18</sup> « *Si l'on tient compte de ce que la coopération peut apporter dans le registre individuel et dans le registre social, on peut comprendre pourquoi peut se constituer une solidarité fondamentale entre l'expérience subjective qui se cherche elle-même et l'implication collective dans la volonté d'apporter une contribution aux conditions éthiques du vivre ensemble* ».

Toutefois, « *apporter une contribution aux conditions éthiques du vivre ensemble* » comme l'écrit C. Dejours n'est pas un but en soi (une « *volonté* »), parce que ce serait moralement meilleur, mais c'est pour une majorité la meilleure stratégie « éthique », la plus adéquate pour éprouver, dans un futur accessible, des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas éprouver d'affects « tristes ». « Pour une majorité » écrivons nous, mais pas pour tous : pour une minorité, celle éprouvant des affects de satisfaction ou de fatalité-soumission, la stratégie adéquate est personnelle car cette minorité espère s'en sortir toute seule, en n'hésitant pas bien souvent à se servir des autres, s'en sortir vraiment seul étant impossible.

Au départ, notre étude devait être celle du 2. lien du schéma suivant en se limitant à l'éthique :

(âge, sexe, position, origine ou trajectoire sociale, puissance de la multitude, imitation des affects, etc..) --(1)--> (Éthique et affects) <---(2)---> (perceptions exprimées et conduites sociales).

Puis nous avons introduit les affects. Il est clair que pour nous, comme pour Chantal Jaquet<sup>19</sup>, « *L'affect joue un rôle décisif, et reste encore trop souvent négligé par certains sociologues au nom d'une méfiance à l'endroit de la psychologie, comme s'il ne faisait pas partie du social et se réduisait à un trait de caractère donné de toute éternité. Dans la lignée spinoziste, l'affect est au contraire social par excellence* ».

Encore faut il ne pas ignorer l'importance des faits sociaux.

Le premier lien (1), constitution de l'ingenium ou complexion incluant [affects, convictions], est donc aléatoire et non prédictible. S'il fallait le modéliser mathématiquement, il vaudrait mieux mobiliser la théorie du chaos que celle des probabilités, même si les statistiques montrant la reproduction sociale induisent cette mobilisation des probabilités. Le 2. lien (entre [Éthique et

18 Dejours Christophe : *Travail vivant*, Tome 2, Travail et émancipation Essais Payot, page. 37 (Octobre 2009)

19 Jaquet Chantal, *Les Transclasses, ou la non-reproduction*, Paris, PUF, 2014, 248p

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

affects] et [perceptions et conduites]) est assez déterminé, raisonné. C'est le lien que nous avons donc étudié.

Suite à nos premiers résultats, ce schéma a été étendu ainsi :

Cumul jusqu'au présent de ( position, origine ou trajectoire sociale, organisations sociétales (dont puissance de la multitude, imitation des affects, oppressions diverses)) --(1)--> (Éthique et affects) <---(2)--> (perceptions exprimées et conduites sociales) --(3)--> Futur prévisible ou escompté de ( position, trajectoire sociale, organisations sociétales) pour éprouver des affects « joyeux » ou, au minimum, ne pas éprouver d'affects « tristes ».

Considéré au fil du temps, ce schéma est cyclique : ce qui était « futur prévisible » devient présent puis s'accumule avec le passé antérieur, ce qui peut faire évoluer les affects éprouvés et les éthiques qui inspirent, étant entendu que les éthiques de chacun varient souvent assez lentement car elles procèdent donc de toute l'histoire (la « trajectoire ») de la personne, l'histoire des premières années ayant souvent plus de poids.

Toutefois, notre étude montre qu'il est possible de constater les éthiques qui inspirent et affects qui poussent ce en faisant parler les salariés. Une fois ces éthiques et affects connus (ingenium de Spinoza ou complexion de Montaigne), la part d'aléatoire et de non probabilisable diminue, l'avenir devient plus prévisible et les initiatives pour l'infléchir plus simples à déterminer : ce sont les liens (2-perception et conduites selon l'ingenium) et (3-Futur social prévisible ou escompté de) de notre schéma. Dans le lien (2), les **causes** des conduites sont dans la personne elle-même (convictions et affects) et les **motifs** des conduites sont en particulier les déterminations sociales, les contraintes, les oppressions, etc... Les affects non associés à des convictions raisonnables peuvent pousser à des actions, actions imprévisibles parfois « inadéquates ». Si les affects sont maîtrisés par la raison et se prolongent en convictions raisonnables, ces affects donnent volonté et énergie, et les convictions raisonnables inspirent des actions dont des effets (lien (3)), relatifs aux motifs, sont escomptés ou espérés, actions qui sont donc plus prévisibles et plus adéquates.

En renversant partiellement la citation de Theodor Adorno <sup>20</sup>, qui devient alors « *La conduite éthique ou la conduite morale ou immorale est toujours un phénomène social – cela veut dire qu'il n'y a absolument aucun sens à parler des rapports entre êtres humains séparément de [leur]*

---

20 « *La conduite éthique ou la conduite morale ou immorale est toujours un phénomène social – cela veut dire qu'il n'y a absolument aucun sens à parler de conduite éthique et morale séparément des rapports entre êtres humains, et un individu qui n'existe que pour et par lui-même est une abstraction parfaitement vide* » (Adorno Theodor. *Problèmes de philosophie morale*, Suhrkamp, 1963)

(C-3) Diversité des perceptions exprimées et des conduites sociales des salariés: question de convictions et de passions ?

*conduite éthique et morale* », nous résumons le bien fondé de notre démarche :

Parler des « *rappports entre êtres humains* » incluant toutes les modalités de ces rapports (y compris celles mettant en œuvre des organisations plus ou moins contraignantes dans leur finalité et leur fonctionnement) au regard « *de [leur] conduite éthique et morale* » mais aussi affective permet non seulement de voir le sens des situations et faits sociaux passés et présents, mais permet surtout de considérer beaucoup plus clairement le futur et d'inventer des situations et rapports sociaux justement plus inspirés par les « valeurs » que l'on souhaite, soit pour la majorité [Cohésion&Équité].