

Chaire de recherche

"Paix économique, Mindfulness et bien-être au travail" : pour un dispositif psychosocial performatif et critique

Moreau, Fabien ; Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion (Ressources Humaines)

Chaire de recherche "Paix économique, Mindfulness et bien-être au travail"

Grenoble École de Management ; fabien.moreau@grenoble-em.com

Flamme, Kévin ; Maître de conférences en Sciences de gestion

Université catholique de l'Ouest Guingamp ; kflamme@uco.fr

Léon, Xavier ; CentraleSupélec, Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP),

Université de Paris ; xavier.leon@centralesupelec.fr

Résumé :

Nous situant dans le débat des CMS sur la performativité critique (PC), nous montrons que la constitution d'un projet de PC repose sur des dynamiques intersubjectives et groupales. Notre recherche est le fruit d'une fertilisation croisée entre une approche foucauldienne des dispositifs de pouvoir au sein d'une chaire de recherche et la perspective psychosociale. Notre recherche-action participative longitudinale s'inscrit dans la chaire Paix économique, Mindfulness & Bien-être au travail née en 2012. En lien avec les entreprises partenaires, les chercheurs sont amenés à co-construire la Chaire comme dispositif d'accompagnement et de production de connaissances dans une intention de paix économique. À partir de la littérature, nous interrogeons la portée performative de la Chaire au regard de critères traditionnels (Austin, Callon, Butler) et de la performativité critique (Spicer et al., 2016). Nous donnons à voir les effets performatifs critiques d'un tel dispositif à partir de ses dimensions imaginaire, technique et relationnelle. Finalement, nous discutons les limites qu'il soulève.

Mots-clés : performativité critique, recherche-action participative, dispositif psychosocial, chaire paix économique, émancipation

1. INTRODUCTION

La finalité des Critical Management Studies (CMS) est la justice sociale. Au cœur du projet critique réside la « possibilité pour chacun de se réaliser au travail, d'être partie prenante des décisions et de maintenir des inégalités socialement acceptables pour l'équilibre social » (Chanlat, 2013, p. 7). Avec cette visée normative, il convient de dépasser la critique dénonciatrice des organisations vues comme « des espaces de domination, d'exploitation et d'aliénation » (ibid.) et de favoriser le succès de propositions organisationnelles alternatives (de Sutter, 2019). En ce sens, Duberley et Johnson (2009, p. 355) définissent une action critique et émancipatoire en fonction de deux objectifs : a) contribuer à créer un savoir et une action utiles directement à un groupe, b) augmenter le pouvoir des salariés en améliorant leur conscience. L'émancipation est ici entendue comme la promotion de conditions sociales et psychologiques favorables à une auto-détermination individuelle et collective et à une liberté de conscience.

Récemment, le débat sur la performativité dans le champ critique a focalisé l'attention sur les conditions de la performativité. Les différents contributeurs au débat performatif s'accordent sur l'objet principal de l'action politique, qui est de créer les conditions de l'action critique (Spicer et al., 2009, 2016 ; Cabantous et al., 2015 ; Wickert et Schaefer, 2014). Sont envisagées des actions auprès des acteurs de l'organisation (fédérer les ressources, créer des forums de micro-mobilisation, cadrer des idées) (Spicer et al., 2016), sur les discours organisationnels (Cabantous et al., 2015) et par un engagement auprès des comportements individuels quotidiens (Wickert & Schaefer, 2014). Les niveaux organisationnels, et micro-comportementaux sont ainsi renseignés dans la littérature, malgré le peu de propositions empiriques sur la mise en place d'une action critique émancipatoire (Alvesson & Willmott, 1992; Paltrinieri, 2016). Le niveau institutionnel du changement est également théorisé (Fleming & Banerjee, 2015). Dans la continuité de la définition de Duberley et Johnson (2009), le niveau du groupe est mobilisé autour de la microémancipation (Alvesson & Willmott, 2002; Dobson, 2003; Finch-Lees, Mabey, & Liefoghe, 2005; Galerand & Kergoat, 2008; Koch, 2000; Sotirin & Gottfried, 1999; Zanoni & Janssens, 2007). Pourtant, peu de travaux rendent compte des processus sous-jacents au phénomène groupal émancipatoire (Giust-Desprairies, 2019). La compréhension des dynamiques groupales rend pertinente la perspective psychosociale (Giust-Desprairies, 2009).

En filiation à la définition de la performativité de Spicer et al., (2009, p. 538), soit « une intervention active et subversive au sein des discours et des pratiques managériaux », une action

émancipatoire peut être permise au sein d'un dispositif critique. Nous proposons d'étudier le cas d'une Chaire de recherche « Paix économique, Mindfulness et Bien-être au travail » au sein d'une importante école de commerce française. L'intrication des acteurs organisationnels et de la Chaire comme institution de recherche justifie une méthode de recherche-action participative - RAP (Chevalier & Buckles, 2019; Michelot, 2016) pour comprendre comment de nouvelles pratiques managériales se co-construisent. Il s'agit d'y « faire naître des changements de pensées producteurs de nouveaux chemins et de nouveaux imaginaires porteurs de projets » (Steiler, 2017, p. 211), avec la notion de paix économique comme « fondation » (Steiler, 2017, p. 125). L'objectif est le « changement de posture impliquant de faire tenir ensemble une réflexion sur les transformations à l'échelle individuelle et collective » en faveur de relations économiques pacifiées (Ottaviani et Steiler, 2020, p. 3).

Il apparaît dès lors un point de tension entre d'une part la performativité classique du dispositif de la Chaire de recherche, questionnée par son objet même (objet critique de la paix économique) ; et d'autre part, la performativité critique qui est cernée de contraintes classiques, comme la pérennité financière relative à l'implication transversale d'acteurs pluriels – partenaires, école de commerce, chercheurs en contrat à durée déterminée, qui plus est dans ce contexte de crise sanitaire, économique et morale. Toutefois, la portée de notre contribution est de donner à voir des éléments d'*implication* et de capacité d'action des acteurs de la Chaire comme un système intersubjectif.

La perspective psychosociale de la performativité critique (PC) invite à nous demander dans quelles mesures la Chaire apparaît comme un « cadre institutionnel de substitution provisoire » à l'espace des entreprises (Giust-Desprairies, 2004) ? En quoi serait-ce un lieu de tiercéité, d'accueil et de contenance des affects face aux représentations en changement ou en conflictualité ? En quoi cet espace réflexif mobilisé autour de la paix économique constitue une « une structure d'appel à la subjectivité » (Giust-Desprairies, 2015) c'est-à-dire produit des conditions sociales sollicitantes qui amènent les participants à s'impliquer ou dit autrement en quoi ça leur parle ?

Notre problématique repose sur la réflexion suivante : ces conditions réunies sont-elles suffisantes pour avoir des effets performatifs critiques (émancipatoires) adossés à un projet normatif dans le dispositif de recherche proposé, celui de la paix économique ? Le document est structuré comme suit. Nous rendons compte des débats sur la performativité pour comprendre ce qui relèverait d'un dispositif critique et la pertinence du processus psychosocial

sous-jacent (1.). La rigueur de notre recherche-action participative repose sur un protocole méthodologique subjectiviste et objectivant (2.). Nos résultats sur le dispositif pluriel de la Chaire témoignent d'une richesse empirique (3.). Cela nous amène à en analyser les critères performatifs et à en discuter les effets (4.).

2. PERFORMATIVITE CRITIQUE ET DISPOSITIFS REFLEXIFS

Nous mettons d'abord en évidence les actes élémentaires de la performativité traditionnelle qui requiert des conditions de félicité (1.1.) et un dispositif que nous illustrons d'un point de vue managérial (1.2.). Cela nous conduit à mettre en perspective l'enjeu d'une performativité critique et progressive (1.3.), qui, dans le changement qu'elle vise, requiert l'éclairage de la dynamique psychosociale pour en saisir le processus groupal sous-jacent au sein d'espaces réflexifs (1.4.). Nous aboutissons sur l'enjeu d'un activisme académique via des dispositifs de performativité critique (1.5.).

2.1. TROIS DIMENSIONS TRADITIONNELLES DE LA PERFORMATIVITE

Les actes élémentaires de performativité (oraux, écrits, calcul) « sont mobilisés pour transformer la réalité ou bien pour préparer des prises de décision ultérieures » (Aggeri, 2017, p. 30). Nous avons relevé trois dimensions traditionnelles de performativité. Premièrement, en 1962, Austin établit que le langage permet de décrire, affirmer (des vérités), mais également de transformer la réalité (performer) lorsque des conditions sociales et institutionnelles de félicité sont réunies : un lieu, un dispositif, une légitimité, un rituel. Par exemple, la parole du juge est reconnue comme faisant autorité au sein d'une salle d'audience lors d'un procès et crée des obligations. Son discours relève d'une pratique située et répétée. Cette approche linguistique sera mobilisée pour l'analyse des discours managériaux comme performateurs des normes et des pratiques organisationnelles (ex. annonce des résultats annuels par la direction et discours d'orientation stratégique). Deuxièmement, en appui des travaux de Latour, Callon (2010, 2013) mobilise la théorie de l'acteur-réseau afin d'interroger les conditions dans lesquelles la performativité peut s'exercer. Aussi, dans une perspective sociologique, il étudie le rôle d'agencements sociotechniques, d'instrumentations, d'infrastructures, de modèles, de savoirs, d'outils ou de calculs qui constituent des cadrages technico-spatio-temporels. Troisièmement, dans une démarche foucauldienne, Butler (1997, 2010) explique que la réflexivité individuelle sur les processus identitaires nourrit une capacité subversive. La performativité est constitutive du sujet. Pour elle, cette signification du sujet repose sur une construction historique basée sur la répétition (invisible et omniprésente) d'actes de langage et de pratiques. Aussi, la

performativité est indissociable du pouvoir. En synthèse, ces trois dimensions performatives (traditionnelles) reposent sur des actes élémentaires (oraux, écrits, calcul) qui mobilisent un cadre d'agencement (dispositif) collectif (en réseau) et impliquent des techniques ainsi qu'une dynamique relationnelle, d'identité et de signification. La performativité est donc connexe aux notions de gouvernementalité¹ et de dispositif (1.2.).

2.2. PERFORMATIVITE ET DISPOSITIF DE GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE

La performativité s'appuie généralement sur des actes d'écritures (Fraenkel, 2006, 2007) en complément des actes de langage. Le système managérial comme structure quasi-juridique produit des énoncés qui véhiculent des normes, des règles, des procédures, des chartes, des codes comportementaux, des pratiques, des orientations stratégiques. Ces énoncés managériaux en assoient la légitimité et en constituent les conditions performatives (Laufer, 1996). Les actes d'écritures s'inscrivent dans une série d'actes antérieurs (un contexte socio-historique) et un récit collectif. Ils sont produits par des instances qui font autorité (la direction, le CSE) suivant des règles de reconnaissance (signature, modèles de papier-en-tête, chartes graphiques, archivage, diffusion, etc.) que mobilise la communication. Des actes de calcul fondent aussi la rationalisation et la légitimation du système managérial, à travers la présentation de résultats chiffrés, résultats censés révéler une vérité (quantifiée). Les actes de calcul sont des instruments de stratégies qui façonnent les représentations et mettent en lumière « ce qui compte » ... pour les créateurs ou les utilisateurs de la mesure (Gourgues et al., 2018). En somme, un système managérial local relève d'un dispositif² (Aggeri, 2017), c'est-à-dire sur un cadre donné suivant des finalités voire des intérêts particuliers. Le dispositif, comme système technique et relationnel, est donc un espace de pouvoir dans lequel peut s'exercer la gouvernementalité managériale (Le Texier, 2011).

La gouvernementalité managériale repose sur des routines, des outils et des instruments de gestion³. Ce sont des technologies de pouvoir qui structurent, à distance voire de manière insidieuse, le quotidien du rapport (subjectif) au travail et l'action collective. Si les technologies

¹ La gouvernementalité est l'« ensemble des relations du pouvoir et des techniques qui permettent à ces relations de pouvoir de s'exercer » (Foucault, 1988, p. 13).

² Un dispositif correspond à « l'agencement d'éléments hétérogènes - matériels, cognitifs et discursifs - visant à cadrer et à guider les conduites des gouvernés vers des fins assignées » (Aggeri, 2017, p. 42). C'est aussi « un ensemble de mesures ou de moyens disposés et agencés dans un but précis, stratégique, pour la défense de certains intérêts » (Rappin, 2014, pp. 129-130).

³ Voir en GRH (Townley, 1993), en comptabilité (Miller & Power, 2013; Pezet, 2004), sur les programmes de gestion de carrière (Grey, 1994).

de gestion et les objectifs définis par le management guident la conduite les acteurs, généralement vers une performance financière (Aubert & de Gaulejac, 2007), leurs effets et leurs usages sont incertains, voire inattendus. Aussi, les discours managériaux ont tendance à masquer l'autonomie des technologies de gestion (Aggeri, 2017) en mettant en avant ... l'autonomie des salariés eux-mêmes pour les faire agir dans un sens escompté. Il s'agit de faire des individus des objets gouvernables et calculables. Ce mécanisme conduit les salariés à s'auto-discipliner (Pezet, 2004). La vérité managériale est donc construite selon des finalités servant les intérêts des groupes en position de domination. Aussi, la capacité réflexive des individus soumis à cette subordination du pouvoir est essentielle pour s'approprier des espaces de contre-pouvoir. Finalement, des dispositifs de gouvernementalité (Foucault, 1984, p. 728, 1988, p. 13) tiers doivent être rendus possibles pour permettre l'émergence de pratiques alternatives, suivant une performativité critique (1.3.), c'est un enjeu politique.

2.3. DE LA PERFORMATIVITE CRITIQUE ET PROGRESSIVE

Au regard de la finalité de recherche des CMS⁴, Fournier et Grey (2000) ont d'abord argumenté en faveur d'une anti-performativité. C'est-à-dire que la connaissance produite dans les espaces réflexifs ne devait plus servir l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du management ni renforcer la configuration du pouvoir dominante. Puis, Spicer et al. (2009) se saisissent de ce débat en suspens pour proposer une direction politique aux travaux critiques, en formulant le concept de 'performativité critique'. Elle est désormais comprise comme une forme d'intervention activiste du scientifique conduite en pratique. Les éléments constitutifs d'une 'performativité critique' seraient une nécessaire réflexivité dans son quotidien, la poursuite d'objectifs d'émancipation, l'écriture engagée et accessible, l'instauration d'une co-production du savoir entre les chercheurs et acteurs sociaux, et enfin la prise en compte des enjeux émotionnels dans nos pratiques (Reedy & King, 2017). Wickert et Schaefer (2014) introduisent ensuite le concept de 'performativité progressive' en se focalisant sur le niveau inter-individuel de l'intervention critique, et en proposant des méthodes spécifiques comme 'l'ethnographie critique' ou encore 'l'intervention critique'. Les chercheurs doivent, selon eux, guider les comportements managériaux dans des directions nouvelles en s'appuyant sur un 'micro-engagement' et une conscientisation réflexive. D'autres chercheurs comme Cabantous et al. (2016) ont critiqué les travaux de 2009 et de 2015 (Spicer et al.) pour leur 'mauvaise'

⁴ Ici nous n'abordons pas la question des CMS comme dispositif de recherche.

lecture du concept originaire de performativité issu des travaux de Butler et Austin.

Finalement, le projet de ‘performativité critique’ (e.g. Spicer et al. 2016) devrait conduire à redéfinir les discours dominants (Alvesson & Spicer, 2012) en élevant la conscience des praticiens (Wickert & Schaefer, 2014) ou en offrant des guides aux organisations (King & Learmonth, 2015). L’enjeu de la performativité critique est l’engagement des travailleurs, au-delà du spectre direct de la recherche, pour faire des CMS un mouvement social plus qu’intellectuel (Spicer et al., 2016). Aussi, c’est la poursuite d’un mouvement de controverses et de confrontation, ouvrant au dissensus (e.g. Huault et al., 2012), qui doit être l’attention des chercheurs afin d’interroger l’ordre social dominant. L’accès à des ressources variées pour accompagner les échanges et donner du sens au collectif est crucial (ibid). Les lieux d’altérité, encadrant les débats, sont des espaces transitionnels. Diverses formes de raisonnement y interviennent, comme la bienveillance nécessitant quasiment une infestation (Spicer et al., 2016, p. 548), c’est-à-dire une intention de se remettre en question, d’interroger l’identité et le devenir des acteurs (Fleming & Spicer, 2003).

La performativité correspond à un processus relationnel, technique (suivant des actes élémentaires) et politique, ce qui légitime la perspective groupale psychosociale pour comprendre la dynamique sous-jacente (1.4.).

2.4. LA DYNAMIQUE PSYCHOSOCIALE POUR COMPRENDRE LES EFFETS DE CHANGEMENT : DE LA REAPPROPRIATION INTERSUBJECTIVE D’UN IMAGINAIRE COMMUN

Au sein d’une organisation ou d’une institution, le fonctionnement groupal, intersubjectif par définition, mobilise une dynamique psychosociale. C’est-à-dire que l’histoire individuelle trouve des résonances avec l’objet collectif (organisationnel). Cette résonance psychosociale⁵ (Amado, 1994) permet de tenir compte des enjeux émotionnels des pratiques organisationnelles (Reedy & King, 2017).

Tout groupe institué repose sur un imaginaire fondateur commun (Giust-Desprairies, 2009). D’un point de vue psychosocial, ce groupe s’articule sur trois systèmes : symbolique, fonctionnel et imaginaire. Le premier est l’armature, un « discours d’ensemble qui crée de l’unité » (Giust-Desprairies, 2015). Le système imaginaire « fournit des significations qui

⁵ Amado définit la résonance psychosociale comme « le processus diachronique ou/et synchronique, situé à l’articulation du psychique et du social, caractérisé par l’intensité particulière avec laquelle vibrent à l’intérieur d’un même psychisme ou de plusieurs psychismes en interaction des éléments spécifiques du contexte social ».

étayent ou enrayent le système fonctionnel censé assurer la confrontation avec la réalité » (ibid), l'efficacité productive. Ces trois dimensions renforcent la cohérence de l'organisation ou la désagrègent selon la pression des contraintes sociales.

La dynamique psychosociale des groupes institués relève d'un processus pluriel (évolution des représentations, des affects ou des significations par exemple), que nous présentons ici. Si les acteurs sociaux se réunissent, dans un dispositif (comme une chaire de recherche), c'est qu'ils ont une demande, ils souhaitent résoudre un problème, répondre à une question. L'espace tiers, collectif, réflexif et de rencontre invite à reprendre à plusieurs la narration d'une histoire commune et des événements depuis un vécu personnel. Se met alors en scène un 'je' / 'nous' comme sujet en quête de sens au sein de scénarios contextualisés et construits : « actualiser et découvrir ces scènes, mises à nouveau en images et en sens, dans une parole adressée, favorise un travail d'élaboration et de conscientisation » (Giust-Desprairies, 2004). Ce travail conduit les acteurs sociaux à reconnaître leur part de responsabilité dans ce qui fait l'objet de la demande sociale en faveur de ces transformations organisationnelles vertueuses.

Cet espace commun ainsi constitué permet d'appréhender l'intrication des processus subjectifs et des constructions sociales. La groupalité réflexive (Potier & Cimier, 2019), favorise des processus de déconstruction des logiques d'intériorisation antérieures et de construire du sens (nouveau, réinventé). C'est la mise en commun de l'expérience individuelle et collective qui étaye les liens de coopération, une réappropriation identificatoire et une (re)configuration collective pour que chacun puisse trouver une juste place. Dans la rencontre en groupe, les « effets de sens se font indirectement par le matériel qui surgit des associations » discursives (Giust-Desprairies, 2004). Autrement dit les effets de signification surviennent du mouvement discursif et transférentiel (ce qui se joue et s'actualise) entre les acteurs qui sont impliqués dans les questionnements et leur quête de compréhension d'un projet de transformation organisationnelle.

S'y joue une stabilité et une cohérence jamais acquises, toujours à reprendre, et partagées entre continuités et discontinuités psychiques. L'évolution des représentations individuelles du contexte ou des défenses face à l'environnement traduit un déplacement. Le potentiel de changement émancipatoire repose sur ce type de déplacement qui « procède d'une tension entre l'évolution des institutions et les modes d'intégration » des sujets (Giust-Desprairies, 2015). En effet, si les organisations sociales relèvent de conditions sociales sollicitantes comme des structures d'appel à la subjectivité (Giust-Desprairies, 2015), les sujets ont aussi un impact sur

la construction imaginaire qui participe de leur environnement. Ils agissent ainsi sur leur processus de subjectivation⁶ de manière à fournir des réponses et des arbitrages plus libres et autonomes. Mais le changement n'a pas à faire l'objet d'une prise de conscience intelligible du processus en jeu. Il se traduit par une dynamique élaborative et intersubjective pour produire un sens réinventé, réapproprié et réorganisateur. Cette fonction exploratoire et instituante est un décalage émancipatoire par rapport à l'institué (avec ses valeurs et ses représentations antérieures).

2.5. ENJEU PSYCHOSOCIAL D'UN DISPOSITIF D'ACTION CRITIQUE PERFORMATIF

L'activisme académique ou performativité critique (Spicer et al., 2009) requiert un dispositif (Aggeri, 2017) et un contexte de félicité (Cabantous et al., 2015, p. 6). Spicer et al. (2016) délimite le champ de la performativité suivant deux axes : des formes d'engagement (mobiliser les élites insatisfaites - mais pas seulement, accéder aux ressources, micro-mobilisation, un cadre qui favorise la résonance) ; et des formes de raisonnement (bienveillance et circonspection, pragmatisme et progressivité, potentialité et présent).

D'abord, une stratégie d'engagement des membres de l'organisation est nécessaire pour amorcer un processus fragmentaire et incrémental. L'enjeu est de produire des changements mineurs et progressifs à partir d'une éthique du soin dialogique et dialectique, suivant des incisions successives. Il s'agit d'élaborer et de ré-imaginer la situation organisationnelle présente : en adaptant des actions et des événements inspirants ; en contextualisant des idées potentielles avec les acteurs eux-mêmes pour que cela fasse résonance. La résonance passe par l'implication, pour aller au-delà des effets éphémères de discours. Elle doit concerner les préoccupations des travailleurs, leur quotidien en vue d'agir sur des représentations profondément ancrées à partir de narrations et de mythes accessibles. L'objectif est de retrouver une dynamique sociale et d'améliorer des liens de coopération.

Ensuite, l'intervention critique (normative) des chercheurs repose sur différentes formes de raisonnement. Elle implique un accueil bienveillant et ambivalent de la rationalité des acteurs et de leurs représentations, qu'il s'agit de déconstruire. Cela passe par la réduction d'idées néfastes, l'ouverture d'alternatives plus émancipatoires. Un processus de négociation permanente et immersive est nécessaire pour réflexivement inviter les participants à interroger

⁶ La subjectivation correspond à ce qui participe ou détermine le rapport à soi. Au sens foucauldien, cela correspond à un double processus d'assujettissement et d'émancipation.

leur identité, leur devenir et les conséquences de leurs actions (Fleming & Spicer, 2003). L'espace de délibération requiert une pluralité de parties prenantes en prenant au sérieux la voix des parties marginalisées dans le courant dominant (comme les subordonnés) en vue de créer de nouvelles significations. Les effets performatifs critiques dépendent en effet des « observateurs » (Knudsen, 2017). Au sein d'un antre de réflexivité critique, le processus de dissensus se situe dans un entre-deux constructif plutôt que dans la destruction des positions adverses. Mais la rencontre est complexe puisque différents acteurs interagissent avec des logiques diverses qui les séparent en permanence.

En ce sens, l'espace critique doit être une fonction de « contenant protecteur » (Barus-Michel, 2015, p. 8). Afin de favoriser la confiance et l'émergence de perspectives inattendues (insights) ainsi qu'un décalage par rapport aux représentations préconçues. Cet espace-temps sécurisant doit permettre de nommer, d'élaborer, de mettre en mots, des « contenus imaginaires collectifs » cachés derrière l'évidence des systèmes explicatifs managérialistes au profit de nouvelles représentations (de soi, des relations et du contexte) et de nouvelles demandes (Giust-Desprairies, 2004). Le cadre « s'instaure comme lieu d'un processus historicisé » et peut ouvrir sur des voies imprévues, de nouvelles expériences, des configurations nouvelles qui révèlent a posteriori « le sens des configurations antérieures permettant leur accès en termes de compréhension de processus » (ibid.).

Au total, un tel dispositif devrait fournir « des ressources symboliques, matérielles et cognitives utiles » à l'exercice d'une gouvernementalité partagée, démocratique et adaptée, suivant des « principes d'incitation, d'autoévaluation et de subjectivation », des contraintes souples notamment via des démarches participatives (Aggeri, 2017, p. 41).

3. RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE ET CHAIRE DE RECHERCHE : UN DISPOSITIF IMPLIQUANT

Notre travail est fondé sur une méthodologie subjectiviste et une recherche-action participative longitudinale au sein d'une Chaire de recherche créée il y a huit ans (2.1.). La solidité des résultats repose sur une analyse discursive, une objectivation des données et une réflexivité scientifique (2.2.).

3.1. LA CHAIRE COMME ESPACE DE RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE

Notre investigation est fondée sur une démarche de recherche-action participative (Chevalier & Buckles, 2019) inspirée de l'approche groupale, multidisciplinaire, expérimentale, rationnelle et intégrée de Lewin (1946). C'est par l'interaction avec la recherche,

au sein d'espaces collectifs réflexifs mis en place par la Chaire 'Paix économique, Mindfulness et Bien-être au travail' d'une école de commerce française, que nous mettons à l'épreuve un activisme académique (Spicer et al., 2009, 2016). La chaire est principalement financée par la Fondation pour le Développement de l'Homme et de la Société, sous l'égide de la Fondation de France⁷. Ce dispositif de recherche pluridisciplinaire est né en 2012 et fédère des entreprises partenaires et des chercheurs dont la demande correspond essentiellement à un espace réflexif de co-construction et d'accompagnement du changement vers la paix économique à partir de projets d'amélioration managériale. Chaque espace proposé par la Chaire relève d'une dimension exploratoire, de recherche et de co-construction entre les acteurs sociaux et les chercheurs, aux positions méthodologiques et théoriques implicites ou explicites.

Notre contribution est un éclairage psychosocial (groupal) sous-jacent à la portée performative (critique) d'une Chaire de recherche qui souhaite produire des effets microémancipatoires. Notre travail ne mobilise pas le notion de Chaire de recherche ou de modèle managérial alternatif sur le plan théorique, mais suivant un opportunisme méthodologique (Girin, 1989) montre la pertinence de la perspective psychosociale autour de l'imaginaire de la paix économique.

Pour autant, la double posture de psychosociologue et de chercheur en sciences de gestion implique une adaptation méthodologique, un bricolage qui fait écho au phénomène étudié (Earl, 2013). D'où la RAP qui requière l'implication de tous les acteurs (managers et chercheurs) chacun étant constitutif de la solution dans la manière dont il participe à poser le problème. En outre, si la démarche porte sur les processus psychosociaux en jeu (dans la limite subjective de ce que le chercheur immergé peut en saisir), les données d'analyse sont plus larges et colligées à partir de supports divers (chiffres, communication institutionnelle, productions scientifiques, notes de terrain, revue professionnelle de la Chaire 'enVies de changer', etc.). Les données collectées sont aussi issues de séances d'intelligence collective, de rencontres, de discussions informelles, d'observations immersives, de données de seconde main (la période de recherche ayant démarré comme projet collectif avant 2012), des éléments d'entretiens individuels et collectifs formels (en séance) ou informels (au distributeur automatique), des notes auto-ethnographiques (celles du premier auteur de cet article immergé quotidiennement dans la Chaire depuis quelques mois), des entretiens avec d'autres collègues de la Chaire pour

⁷ <https://mindfulness-at-work.fr>

comprendre ce qu'ils investissent (depuis le début et aujourd'hui) dans un tel collectif institué.

Notre objectif méthodologique est d'interroger la performativité critique véhiculée par l'imaginaire de la paix économique au regard du cadre mis en place (le dispositif de recherche). D'un point de vue psychosocial, ce dispositif permet d'accueillir les affects et la parole pour comprendre le contexte de la demande (projets d'amélioration ou de contribution à la paix économique). C'est un espace de rencontres d'où émergent de nouvelles significations, des représentations ou des prises de conscience chez des participants. Ils réalisent qu'ils peuvent agir dans leur travail et leur rapport au monde vers un monde meilleur et qu'ils ont une part de responsabilité dans ce qui advient.

Ce cadre favorise l'actualisation des processus non manifestes en jeu dans la dynamique institutionnelle ainsi que l'émergence d'un sens latent. Il cherche à permettre une traversée plutôt que prétendre expliquer ou faire changer. En effet, quelle que soit la performativité classique ou critique de la Chaire de recherche, dans une perspective psychosociale, les effets produits ne sont pas prévisibles ou réellement mesurables puisqu'ils reposent un arrimage réciproque entre le subjectif (l'imaginaire l'individuel) et le social (l'imaginaire collectif)⁸. Ils ne dépendent pas d'indicateurs comptables, mais plutôt d'un processus relationnel qui produit des résultats plus ou moins conscients, chemin faisant.

Toute performativité (critique) est contextuelle, locale et partielle puisqu'elle dépend d'une *demande*. La temporalité psychique intersubjective a son fonctionnement propre et il est aléatoire. Aussi, c'est dans la réponse à cette demande que se prend l'enjeu de réappropriation du dispositif par les acteurs sociaux impliqués. La reconfiguration est ainsi possible complexe, incertaine, imprévisible et passe par l'éprouvé, le partage du vécu. L'implication des acteurs autorise l'émergence de perspectives inattendues dans la configuration psychosociale dominante, et un décalage par rapport aux représentations actuelles (Giust-Desprairies, 2004, 2015). La démarche de performativité critique n'a donc de sens qu'en lien avec l'expérience des acteurs sociaux (Alvesson, 2020) et cela permet de dépasser la critique de la position du chercheur comme « héros transformateur » (N. Butler *et al.*, 2018). Il n'est au mieux qu'un catalyseur.

En outre, la démarche réflexive collective nécessite la volonté et l'ouverture des chercheurs

⁸ La perspective psychosociale vise à « mettre en lumière les incidences subjectives des déterminations sociales ou les déterminations subjectives des constructions sociales » (Giust-Desprairies, 2009, p. 13)

à la confrontation rhétorique, au questionnement de leurs a priori, et de leur contre-transfert à l'objet vivant de recherche (Devereux, 1967). Aussi, au sein d'un espace transitionnel de réflexivité critique, le processus de conflictualité se situe dans un entre-deux constructif. L'implication subjective requiert de pouvoir objectiver les données, c'est-à-dire prendre de la distance avec les données (2.2.).

3.2. ANALYSE DISCURSIVE, OBJECTIVATION DES DONNEES ET REFLEXIVITE DU CHERCHEUR

Le discours est une forme constructive et productive de l'utilisation du langage (Carbó et al., 2016). Ce n'est pas seulement un moyen de représentation et d'interprétation du monde qui serait neutre ou a-théorique. C'est aussi un ensemble de pratiques linguistiques qui maintiennent et promeuvent un certain ordre social composé de relations (de pouvoir) (e.g. Alvesson & Kärreman, 2000; Chouliaraki & Fairclough, 2010). Les gens n'utilisent pas le langage pour affiner leurs perceptions, mais plutôt pour accomplir des choses comme émouvoir, persuader, stimuler cognitivement, produire du sens ou conditionner des perceptions (Alvesson et Kärreman, 2000). Ces actions coordonnent leurs relations avec les autres à travers des tactiques qui viennent établir ou confirmer les bases ou les normes d'une situation de communication. Dit autrement, les discours changent à mesure que les acteurs s'adaptent et transforment les conditions du processus de reproduction discursive (Knights et Morgan, 1991). Nous considérons la performativité à partir des pratiques discursives. Le langage (comme ensemble de discours) détermine et limite à la fois les possibilités de donner du sens. Car il délimite des pratiques discursives qui participent de la catégorisation des significations et des identifications. Cette catégorisation, puisqu'elle relève de relations de pouvoir et participe de la construction subjective, est en permanence objet de lutte et de repositionnement. Le pouvoir circule à travers les discours. S'il produit une vérité dominante et contextuelle, le pouvoir s'implante dans les pratiques et opère au sein des interactions sociales, selon un contexte géographique et temporel. Le pouvoir relève d'une fonction sociale complexe qui investit aussi le corps (Foucault, 1975; Michel, 2011).

Il convient alors d'analyser « les forces historiques et structurelles qui influencent le monde social » des groupes (Jermier, 1998, p. 240). Ecouter ce qui est dit, mais aussi ce qui se passe à travers la parole ou la gestuelle, le silence ou le refus de parler. Une même expression peut avoir plusieurs sens concrets selon qu'il est fait référence à des repères, des normes, des ressentis ou selon l'attention portée au contexte de l'échange (Forester, 2003). Nous essayons

alors d'identifier « comment les identités discursivement construites sont produites et reproduites à travers des dispositifs » (Carbó et al., 2016, p. 6). Pour cela, il importe de mener une analyse critique des discours en repérant les contradictions et les ambiguïtés afin d'en dévoiler les évidences idéologiques (considérées comme naturelles), et les variations individuelles. Mener une action critique de recherche est une démarche de distanciation réflexive (Huzzard et Johansson, 2014) voire de conscientisation chez l'enquêté. Il est préférable de pouvoir porter une voix dissidente à l'endroit de conditions de domination (Fournier et Grey, 2000). L'intervention comme processus ancré de recherche favorise ainsi un savoir émancipatoire (Scherer, 2009).

Une démarche activiste engage le chercheur et interroge son implication (ici par rapport à l'objet de la paix économique) ainsi que le transfert dans lequel il est pris, c'est-à-dire la relation intersubjective (inconsciente) et interculturelle avec les observés. Autrement dit, c'est un « acteur impliqué dans les déterminants groupaux, organisationnels et institutionnels, [qui] place au centre de sa démarche une approche multidimensionnelle de " l'intérieur", c'est-à-dire qui passe par un examen de la manière dont il est pris et dont il se prend dans les différents registres impliqués » (Giust-Desprairies, 2004, Chapter 4). L'analyse du contre-transfert (Devereux, 1967) par le chercheur vise à « clarifier la demande qui lui est adressée, liée à son offre, c'est-à-dire à sa propre demande, aux savoir-faire qu'on lui prête ou qu'il revendique, à son projet », c'est-à-dire considérer ses propres réactions au transfert de l'observé (Giust-Desprairies, 2004). L'intersubjectivité est une condition du processus d'élaboration des connaissances ou de compréhension. Une dynamique d'objectivation est requise, pour ce faire, une attention est à porter sur cette tension de l'implication/distanciation du chercheur en situation.

L'implication du chercheur, en situation de relation intersubjective, passe également par la façon dont il fait tiers en formulant des interprétations, en faisant des associations, en mobilisant implicitement ou explicitement un autre cadre de référence théorique pour interroger le processus, l'expérience, les relations interpersonnelles, et tenter de rendre visible l'enjeu de l'ici et maintenant. La visée est de produire des effets de sens, de déplacement, de conscientisation, d'élucidation, au moment le plus opportun. Ce qui surgit (ce qui fait événement) peut advenir dans l'après-coup, à un moment différé, a posteriori, lorsque de nouvelles connexions surviennent. L'intervenant-chercheur se doit d'être attentif à leurs conditions d'émergence.

Aussi, l'objectivité se construit à partir du questionnement de la place du sujet-chercheur

dans le dispositif (Devereux, 1967) et compte tenu de sa propre subjectivité et de sa place sociale. Le travail d'objectivation se situe dans l'analyse de ce que le dispositif permet de mettre à l'épreuve ou d'expérimenter (éprouver). L'implication subjective, réflexive et critique du chercheur intervenant, en prise avec le groupe, permet de rendre compte de la complexité de la démarche. Dans le processus, le chercheur éprouve des effets identificatoires et de sens dans la relation. Il tâche de prendre garde à une éventuelle connivence culturelle, sociale, psychologique qui renforcerait la méconnaissance de ce qui est en jeu. Lorsque le groupe et le chercheur partagent un regard commun sur l'objet d'investissement ou l'organisation, l'illusion d'une objectivité génère un point aveugle et des contenus insaisissables. Une autre difficulté pour le chercheur est d'entendre des discours auxquels il peine à s'identifier : « cette identification exige de lui un travail de déconstruction par rapport à ses repères spontanés et habituels » (Giust-Desprairies, 2004, Chapter 4). La difficulté à comprendre génère des réflexes de défense (mobilisation du savoir théorique, sentiment de puissance interprétative). Pour autant, le doute, l'impuissance sont à accueillir en faveur d'une pensée féconde et d'une réflexivité affinée. Au total, le doute critique qui anime le chercheur ne prétend « à rien d'autre qu'à un travail de réflexion, de prise de conscience, d'élaboration, dans la situation et surtout dans l'après-coup » (ibid).

4. RECIT ET IMAGINAIRE DE LA PAIX ECONOMIQUE : UNE CHAIRE DE RECHERCHE PERFORMATIVE CRITIQUE ?

La Chaire de recherche 'Paix économique, Mindfulness et Bien-être au travail' repose sur un dispositif pluriel qui donne à voir de conditions de félicité d'une performativité traditionnelle et critique. S'il n'est pas encore né - car encore en échafaudage au sens d'une dynamique perpétuelle -, l'imaginaire de la paix économique est nourri d'écrits (scientifiques) et de rencontres (3.1.). Il repose sur un récit (partiellement) fondateur (3.2.). Il est aussi saisi par les acteurs sociaux qui composent la Chaire dans une logique ambivalente entre consensus et dissensus, ce que nous illustrons (3.3.) avant de montrer des 'mesures' institutionnelles, comptables et communicationnelles de sa performativité (3.4.).

4.1. VISION DE LA CHAIRE, PRODUCTION ECRITE ET PEDAGOGIQUES ET RENCONTRES

1/ A l'origine de la Chaire correspond le souhait de « devenir des contributeurs à la paix sociale et au mieux vivre ensemble, grâce à des entreprises humaines, performantes et

durables »⁹. La vision de la Chaire repose sur ce but : « renforcer le tissu social de manière durable, pacifique et respectueuse des femmes, des hommes et de l'environnement » où « les richesses créées ne sont pas une fin en soi », mais « participent aux moyens » du développement de la société. En ce sens la Chaire se donne pour mission de participer à « l'évolution des modes de management et l'appréhension de nouveaux modèles de gouvernance », directement en lien avec « la réalité du management » et les « préoccupations de la vie publique et économique » locale et nationale, et en rapport également avec la formation des managers de demain. La méditation vise à être au contact du plus petit « dénominateur commun » à chaque Homme : « le respect de la vie et la dignité humaine ».

La dynamique collective passe par la co-construction d'idées et de pratiques avec les managers impliqués dans la Chaire et une mission pédagogique dans les instances universitaires. Les productions scientifiques sont présentées et vulgarisées auprès des partenaires de la Chaire pour initier « des temps de discussion, d'échange et de synergie ». Financièrement, « la chaire fonctionne grâce aux donations des partenaires financiers établies pour 3 ans. Ces donations sont orientées vers la Fondation pour le Développement de l'Homme et de la Société (FDHS), abritée à la Fondation de France (FDF). Cette dernière émet en retour un reçu fiscal vers le mécène permettant une réduction d'impôts sur les sociétés de 60% ». Enfin, au fil du temps et au sein de l'école de commerce (l'employeur des chercheurs), la paix économique est devenue un élément important parmi les axes stratégiques. Cela a des conséquences discursives (communication institutionnelle), intellectuelles (publication d'articles de recherche et d'ouvrages notamment du directeur de l'école (Roche, 2019)) ou encore pédagogiques. Des cours sont dispensés aux étudiants sur la thématique de la paix économique, car ce sont de potentiels acteurs du changement de demain.

2/ La performativité 'classique' de la Chaire de recherche repose sur la valorisation de travaux de recherche à travers des publications ou diffusions plurielles : essais, ouvrages, chapitres ; Articles dans des revues scientifiques à comité de lecture et dans des revues professionnelles ; actes de colloques nationaux et internationaux ; études de cas professionnelles ; revue de la Chaire '#enVies de changer'. Les axes de recherche de la chaire sont définis en collaboration avec les différents mécènes, dans le cadre d'un conseil scientifique et professionnel composé de représentants des mécènes et de la chaire.

⁹ <https://mindfulness-at-work.fr/fr/>

Sans faire une revue de littérature, mais en donnant des sources théoriques, tâchons de rendre compte de l'échafaudage du concept de paix économique (Duymedjian et al., 2012; Ottaviani & Steiler, 2020; Steiler, 2017). Il s'agit de produire des graines imaginaires et discursives, un contrepoint conceptuel (Ottaviani & Steiler, 2020, p. 12) et alternatif à la 'guerre économique'. Cela signifie par exemple que chacun est invité en ce sens à s'extraire de normes sociales basées sur des usages moraux et des facteurs organisationnels favorisant une compétition mortifère. La nature de l'Homme est pensée et éprouvée comme étant essentiellement coopérative. L'individu est représenté comme se définissant fondamentalement en interdépendance, motivé par l'empathie-altruisme dans ses interactions sociales (Batson, 2014)¹⁰. La coopération peut être renforcée par des mécanismes organisationnels de valorisation des comportements bienveillants (Di Iorio, 2015). C'est la coopération par potentiel (Fuentes, 2004; Molina et al., 2017). Ce type de conditionnement social vise à favoriser la capacité d'agir suivant des finalités personnelles (bien-être, justice) et groupales (bien commun, soutenabilité). La paix économique implique l'apprentissage d'autres modes de rationalisation de l'action avec du développement de l'empathie et de la confiance en soi, de la réalisation de soi, de la complémentarité des compétences, de reconnaissance de la place et contribution de chacun, du fonctionnement en intelligence collective, ou encore de prendre durablement soin dans la convivialité de celles et ceux qui appartiennent au groupe (André et al., 2019). Il s'agit d'« associer la voix de la bienveillance à celle de la raison » (Ricard, 2017). La perspective de la paix économique n'est pas un état pensé comme figé, mais elle est imaginée comme un cheminement au fil de jeux de rééquilibrage perpétuels (Steiler, 2017, p. 199). Cheminement ouvert qui laisse advenir, dans un espace donné et avec un accompagnement sécurisant, une réalité incertaine, non coordonnée, dynamique, complexe et imprévisible, autorisant des contradictions ou de la conflictualité. Chacun ou chaque groupe pouvant prendre sa part de responsabilité et agir de manière autonome avec leur propre coordination-régulation vers des normes institutionnelles plus adaptées, démocratiques et durables (voir illustration 3.3.).

3/ Par ailleurs, plusieurs formats structurent les rencontres de la Chaire Paix économiques. Il y a notamment des conférences¹¹ du titulaire de la Chaire et la communauté de pratiques (réservée aux mécènes, elle a lieu tous les deux-trois mois) où les entreprises mécènes cherchent

¹⁰ Il est possible ici de faire référence à l'Etre-en-groupe (Guattari, 1989) et à l'intérialité (Vallée, 2016).

¹¹ [Conférence altruisme et paix économique: des valeurs clés pour l'entreprise](#)

à reconfigurer leurs pratiques de manière vertueuse et incrémentale. Plus rarement ont lieu des journées de pratique de la méditation pour favoriser une « qualité d'attention sur ce qui se passe à l'intérieur de nous et en dehors de nous dans le moment présent » (enVies de changer #1). Entre chercheurs ont lieu des séminaires de recherche. De manière inédite, en 2019 une journée des trophées de la paix économique a été organisée pour récompenser ou valoriser des projets de transformation organisationnelle vertueuse. Les rencontres apparaissent comme un rituel qui structure la vie de la chaire, certaines font l'objet d'une courte pratique de méditation. Les journées de communauté de pratiques offrent un espace collectif réflexif qui permet de penser les programmes de changement mis en place par les partenaires. Cela prend la forme d'une sorte d'accompagnement au changement qui constitue quelque part la demande des partenaires. Des ateliers y sont animés suivant une méthode d'intelligence collective. Du fruit des rencontres est née la revue 'enVies de changer'. Elle est constituée de témoignages illustrant des projets de paix économique. C'est un repère, une illustration pour les personnes extérieures à la Chaire, une valorisation des actions menées. C'est parfois l'occasion de suggérer un « guide » (« portrait d'une entreprise pacifiée », enVies de changer #2, p.12). Des rencontres naît un lien assez fort puisque d'autres projets sont à l'étude, et certains partenaires sont désireux de faire le relais de la paix économique. Il a même émergé de la journée de rencontre des lauréats des trophées le désir de « faire communauté ».

4.2. CAS [PARTENAIRE] : DE L'IMAGINAIRE DE LA PAIX ECONOMIQUE A UN EXEMPLE DE COLLABORATION ENTRE CONCURRENTS

Au début du siècle, le dirigeant d'une société ([Partenaire]) fait appel à l'actuel titulaire de la Chaire en évoquant le souhait d'ouvrir un espace de dialogue qui permettrait de nourrir les pratiques managériales de manière plus vertueuse. Il n'est pas encore question de paix économique, mais la guerre économique n'apparaît déjà pas comme un paradigme satisfaisant. Cette demande résulte d'un événement qui marque un tournant dans la vie de cette entreprise. Cela amorce la création de la Chaire dont l'entreprise deviendra mécène. Un autre regard est en train de naître.

Il y a quelques années, à l'étranger, [Partenaire] raconte qu'une catastrophe naturelle met en panne l'atelier de son concurrent, concurrent avec qui il partage le même client principal : [constructeur]. Or, si ce rival exerce « le même métier », il ne fabrique pas le même genre de produits : il utilise aussi « des systèmes d'assemblage, mais pas forcément sur le même modèle », car « les produits sont sur mesure ». [Partenaire] n'était « pas capable de faire tout »

ce que faisait son concurrent, car « il n'avait pas les mêmes outillages ». En revanche, « ce sont les mêmes machines, les mêmes processus de fabrication ». Leur client commun se retrouve donc aussi « dans de beaux draps ».

La réaction de [Partenaire] s'avère collaborative et projective avec le concurrent malheureux : « on aurait pu refuser ou prétexter qu'on n'était pas capable, mais on a tout de suite pris l'initiative dans une démarche, je dirais...c'est tout mélangé dans ces cas-là, je dirais dans une démarche solidaire, parce que cette entreprise, ça aurait vraiment pu être nous, c'est des êtres humains comme nous, on fait le même métier. C'était une boîte de même taille que nous. On n'a pas profité de manière concurrentielle de cette situation, mais on en a profité différemment en offrant cette solidarité à la fois à [constructeur] et à ce concurrent, en montant leur outillage sur nos machines pour faire ce qui était le plus urgent pour leur permettre de se retourner et remettre en route leur usine et leurs ateliers ». La collaboration et l'adaptation sont rendues possibles par l'autonomie de l'entité locale de [Partenaire]. De plus, s'il y a un enjeu à fournir le client, cela soulève des difficultés qui traduisent chez [Partenaire] l'engagement et sa « capacité de solidarité dans un moment exceptionnel » : « ça a créé d'ailleurs chez nous un certain chaos, car ce n'est pas évident, au pied levé, de récupérer des outillages, faire fonctionner nos machines avec l'outillage des autres. [...] Ils ont réussi à remettre en route assez rapidement leur usine, en un petit mois. La décision a été prise localement. Personne ne nous a demandé notre avis. [...] Localement, ils sentaient libres de pouvoir procéder de la sorte ».

En préservant [Partenaire] et son concurrent, cet effort a donc un double impact sur le système économique local et le bassin d'emploi. En honorant les commandes de son client, [Partenaire] empêche une panne de production qui l'aurait pénalisé : « il y avait aussi une démarche commerciale, c'était tout mélangé. Mais certains auraient pu réagir différemment. Le concurrent va avoir de grosses difficultés... Ceci dit, si [constructeur] avait été en panne, nous l'aurions été aussi, car [...] nous aurions aussi arrêté nos livraisons ». Si cette démarche révèle leur sens du devoir professionnel, c'est aussi une preuve de dévouement à l'égard du client qui, sinon, aurait dû chercher d'autres fournisseurs : « Et pour le client, c'était je pense important, car on partage le même métier et on a la même attitude vis-à-vis des priorités, de la qualité, des services, etc. Et un sous-traitant, il aurait fallu que [constructeur] l'homologue alors que nous étions déjà homologués. Donc c'est tout un ensemble, ce n'est pas qu'un but philanthropique ou solidaire, c'est un ensemble ».

Si l'action est économique, elle relève aussi d'un réflexe altruiste et empathique qui permet

l'expression de valeurs, malgré une intense concurrence : « Je me souviens, dans la démarche, c'est d'abord : "ohlala, les pauvres, c'est terrible, ça pourrait être et nous et si le prochain coup c'est nous, on sera bien content qu'ils soient là pour nous donner un coup de main". Il est important de le faire, même si on est concurrent et que c'est une concurrence difficile, de le faire de manière respectable, respectueuse, et de nous dire que l'autre est un autre nous-même. L'empathie, donc et presque une certaine compassion, chez notre concurrent, c'est aussi des hommes, des femmes, des familles, c'est aussi comme nous. Ils auraient pu aussi utiliser leurs propres sous-traitants. Je ne sais pas s'ils l'ont fait ou pas, peut-être que leurs sous-traitants n'avaient pas suffisamment de capacité, ou peut-être n'ont-ils pas eu la nécessité de le faire. En tout cas, on a été comme si on était un sous-traitant ». C'est ainsi que la « situation de crise » confronte [Partenaire] à ses valeurs malgré l'intense relation concurrentielle : « on est au pied du mur, on n'est pas dans l'anticipation, mais dans la réaction et est-ce qu'on réagit bien ou pas... c'est là où les valeurs sont importantes. Et si ce concurrent, si eux-mêmes avaient été des gens épouvantables avec qui on avait eu des relations exécrables alors qu'on était concurrents... mais on n'était pas dans une relation épouvantable, on était dans une relation difficile, mais correcte, sinon, je ne sais pas si on aurait fait ça. Ça n'aurait pas été le cas s'ils avaient de manière répétée brisé la confiance ou avaient été irrespectueux. Ils sont toujours là, nous aussi, on est toujours concurrents et la bataille est âpre ».

Enfin cet engagement engage une forme d'esthétisme : « On se fait la guerre. Mais chacun essaie de gagner, en tout cas c'est notre philosophie de ne pas rentrer dans un jeu purement destructif de guerre des prix. On cherche à gagner en essayant d'être meilleurs que nos concurrents. On n'essaie pas de rentrer dans une copie, mais on essaie plutôt de cultiver sa différence en essayant d'être proches de nos clients, de nos partenaires, des universités, etc. On essaie d'apporter de la valeur ajoutée et de développer pour nos collaborateurs une fierté de réussir à la loyale, ce qui est générateur de fierté incroyable. Gagner oui, mais pas n'importe comment. La fin ne justifie pas les moyens. Gagner par les valeurs, par le vertueux, ça c'est beau ! ».

4.3. ILLUSTRATIONS ISSUES DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUES : EFFET SUBVERSIF ET DISSENSUS

La communauté de pratiques de la Chaire paix économique est un espace temporel, parmi d'autres, d'élaboration du sens et de partage d'expérience. Cette communauté de pratiques, durant ses rencontres, fédère et rassemble des managers qui arrivent à se libérer pour consacrer

une journée à la Chaire, se décaler et se mettre en mouvement autrement. Pour certains, c'est la possibilité de s'extraire d'un contexte organisationnel frénétique et souffler, être au travail sans avoir à « jouer un rôle » ou à se montrer « fort ». Prenons deux exemples, une courte anecdote qui traduit la possibilité (partiellement) subversive d'une démarche organisationnelle ; puis un exemple de dissensus au contact des chercheurs.

Premièrement, une organisation a déployé depuis quelques années un programme de libération de l'entreprise sur la base d'une vision partagée. C'est un processus d'autonomisation des unités marchandes permettant une prise d'initiatives des salariés à leur échelle, localement. Celle-ci est vécue comme une perte de contrôle par ses dirigeants. Certains rapports de pouvoir se trouvent inversés. Les actions menées localement s'avèrent plus pertinentes et la centralité du management est renversée et la coordination de l'ensemble de l'entreprise repensée. L'action décrite ici a demandé du courage aux salariés et aux managers au regard de la modification de leur imaginaire et des discours sous-tendus, modifiant le quotidien organisationnel et ainsi leurs repères.

Deuxièmement, une entreprise a mis en place un mécénat de compétences. Sur un temps privilégié consacré à cette entreprise lors d'une journée de communauté de pratiques, deux managers, homme et femme, présentent leur projet destiné aux employés. Deux chercheurs sont présents, une facilitatrice anime et participe à la discussion. Ce programme permet aux salariés d'effectuer une mission d'utilité sociale tout en étant rémunérés par l'entreprise. La question de ces managers (leur demande) est « comment motiver les salariés ? » sur ce projet de transformation. Ils nous en présentent l'intérêt. C'est pour les salariés le moyen de faire reconnaître leurs compétences (à l'image d'un bilan de compétences), de se sentir utile auprès de personnes qui auraient besoin d'une aide (de petits entrepreneurs par exemple) et potentiellement de soutenir une activité (et ainsi préserver le tissu économique et social local). Cette démarche est soutenue et portée par un réseau d'entrepreneurs départemental. Selon leur sensibilité, les chercheurs ont la possibilité de faire preuve de dissensus ou de consensus. Les managers sont amenés à réexpliquer le projet. Un des chercheurs ayant exprimé une incompréhension, non pas en attaquant le fond ou la forme, mais en faisant part d'un manque d'information lié potentiellement à un manque d'écoute (post-prandial). Ensuite, les chercheurs posent des questions : « qui a pensé le projet ? », « seulement les managers ? », « qu'ont répondu les salariés eux-mêmes à la question 'comment les motiver' ». De manière plus sceptique, il est demandé si ce programme est un palliatif à des programmes RH plus onéreux

et plus formels (circuits de communication hiérarchique plus lourds) voire plus descendants (portés par les responsables RH) et/ou moins consensuels. Il est aussi fait remarquer que le mécénat (gratuit pour le bénéficiaire) pourrait apparaître comme une concurrence déloyale auprès d'autres consultants sur ce marché. Les porteurs du projet se voient aussi demander quels sont les types de syndicats dans leur organisation et quel est leur avis. Il s'avère que le syndicat présent, représentant des cadres, étaient plutôt favorable au projet. Enfin, plus subjectivement, il est demandé aux responsables ce qu'ils investissent personnellement dans ce projet ? Qu'est-ce qui s'y joue pour eux ? qu'est-ce qui les « prend aux tripes » ?

Pour les participants, il ressort de cet échange le sentiment d'avoir progressé dans la réflexion sur le projet. Car s'il était a priori pensé comme vertueux (gagnant-gagnant), il présente des points aveugles (mécénat et concurrence déloyale, politique RH indirecte). Il ressort un point important : à aucun moment ce programme destiné aux salariés n'a été pensé avec et par les salariés eux-mêmes, alors qu'il est question de les motiver. Les deux responsables expriment finalement une satisfaction à l'issue de l'exercice, qu'ils ont vécu comme « riche ». Ils ont aussi ressenti une sorte de désagréable surprise lorsque les chercheurs ont témoigné de leur incompréhension ou de leurs doutes, tout en se disant « ouverts à la critique ». Comme s'ils avaient éprouvé une remise en cause de leur travail et de leur image de bon professionnel. La liberté de parole offerte par le dispositif et la sécurité du cadre (confiance interpersonnelle, règles claires) ont permis aux participants, notamment les chercheurs, d'être critiques et bienveillants.

4.4. COMMUNICATION ET EVENEMENTIEL : LE CALCUL DES ACTIONS DE LA CHAIRE

Une personne est dédiée à la communication au sein de la Chaire. La valorisation de la paix économique repose sur de la diffusion vidéo par des chercheurs¹²¹³ ou encore de vulgarisation via des journaux en ligne comme The Conversation qui contient une rubrique « paix économique »¹⁴, mais aussi par le recueil de témoignages vidéo¹⁵ ou écrit (revue en Vies de changer) d'entreprises engagées dans la paix économique. Les publications en ligne sont évaluées à partir de google analytics qui renseigne combien de personnes vont sur un lien, à partir de de twitter, ou linked in, de la newsletter ou bien du site internet dédié à la Chaire. A

¹² https://www.xerficanal.com/invite/Dominique-Steiler_g1280.html

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=rsceZ6JraMU>

¹⁴ <https://theconversation.com/fr/topics/paix-economique-36749>

¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=X4WEpGjOIY>

partir de ce tracking, le courriel s'avère être la source qui a le plus d'impact. Sont ainsi calculés les retweets, les likes, les clics. Les personnes n'étant pas les mêmes suivant les médias, différents supports sont mobilisés. Les jours ayant le plus de succès pour la diffusion sont sélectionnés. Le calendrier éditorial dépend ainsi des mardi et jeudi durant lesquels des horaires sont privilégiés. Les réseaux sociaux sont utilisés comme teaser avec l'utilisation de photos et textes courts qui renvoient à la page web de la Chaire. Le réseau social interne de l'école de commerce est également utilisé. D'une enquête qualitative menée auprès des partenaires en 2017 est ressortie une forte demande d'accès aux contenus des publications scientifiques. La finalité est bien d'étendre l'influence de la Chaire et d'asseoir sa légitimité.

Enfin, la communication comptabilise les événements : une journée des trophées de la paix économique, 75 organisations publiques et privées ont présenté une candidature, « 10 entités nationales et internationales ont été récompensées par un jury de professionnels et d'institutionnels, sensible à la mise en œuvre de processus innovants au sein d'organisations privées et publiques », des rencontres lauréats. Des fiches 'edito recherche' sont également rendues publiques. Elles quantifient la production de la Chaire autour de, par exemple, la publication de la revue professionnelle « enVies de changer » (500 exemplaires diffusés, 61 176 vues (twitter et linkedin), 369 interactions (likes, commentaires et partage), 859 clics vers le site web, 6 conférences).

5. ANALYSE ET DISCUSSION : APPORT DE LA DYNAMIQUE PSYCHOSOCIALE DANS LA PERFORMATIVITE CRITIQUE

A la lumière de notre revue de littérature, nous analysons nos résultats à partir des actes élémentaires d'une performativité classique (4.1.), de la performativité critique (4.2.) et en interrogeons le processus psychosocial dans la portée de ses effets (4.3.) avant de discuter notre travail (4.4.). En résumé, ce dernier montre le liant commun inhérent et sous-jacent à la performativité critique : l'imaginaire collectif (Giust-Desprairies, 2009) de la paix économique.

5.1. ACTES ELEMENTAIRES DE LA PERFORMATIVITE CLASSIQUE ET DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

Nous analysons à présent l'agencement des actes élémentaires de performativité « qui visent à cadrer, à donner un sens et une finalité » (Aggeri, 2017, p. 30) à la Chaire Paix économique pour en saisir les conditions de félicité (Austin, 1962). Autrement dit, il s'agit de donner à voir la puissance (sinon la portée) symbolique de la 'paix économique'. Nos résultats montrent que la performativité du dispositif de la Chaire Paix économique est paradoxale. En effet, d'une

certaine manière la Chaire relève d'une forme de gouvernementalité (Foucault, 1988) puisque tout le dispositif de la Chaire correspond à un système relationnel basé sur des outils d'accompagnement. Si ce dispositif ne s'affiche pas comme reposant sur des relations de pouvoir, il exerce une influence sur les partenaires managériaux et civils qui sont engagés dans le collectif autour d'un imaginaire commun. Ce rayonnement va dans le sens de la construction d'une paix économique : en offrant un espace qui permette d'en construire au fil du temps l'échafaudage conceptuel et une pratique plurielle, contextuelle et qui parle aux acteurs sociaux impliqués.

Les éléments de discours (écrits scientifiques, conférences) caractérisent la forme constructive et productive de l'utilisation du langage (Carbó et al., 2016). Le discours sur et par la paix économique, associé à des pratiques plus vertueuses, interpellent l'ordre social actuel (Alvesson & Kärreman, 2000; Chouliaraki & Fairclough, 2010) sur les effets collatéraux de la guerre économique, mais aussi sur la possibilité, toutes parties prenantes incluses, de construire un ailleurs, autrement. Dans cette dynamique discursive se coordonnent les relations et l'organisation des rencontres, processus intersubjectif qui agit sur la reproduction discursive (Knights et Morgan, 1991) et les repositionnements itératifs des acteurs de la Chaire. Par exemple, au départ de la Chaire c'est la *mindfulness* qui était mise en avant (en témoigne le site internet <https://mindfulness-at-work.fr>)¹⁶. Au fil des interactions émergent les possibilités de donner du sens, de produire des significations et favoriser des identifications. Autrement dit, l'ouverture discursive de la paix économique offre une possibilité de réappropriation des membres de la Chaire. Sans être asséné comme la vérité d'un rapport au monde, le discours sur la paix économique (la *mindfulness* et le bien-être au travail) exerce un pouvoir en ce qu'il s'implante dans les pratiques et implique le corps à travers les rencontres et la pratique méditative (Foucault, 1975; Michel, 2011). En outre, l'observation immersive au sein des événements de la Chaire permet d'appréhender une sorte de performativité affective, notamment au sein de l'événement de la journée des lauréats des trophées de la paix économique. Si le langage au sens d'Alvesson et Kärreman (2000) permet d'accomplir des choses comme émouvoir, persuader, stimuler cognitivement, produire du sens ou conditionner des perceptions ; il n'est pas suffisant, il implique une intersubjectivité et un objet imaginaire

¹⁶ A noter que les contraintes techniques dissuadent de mettre à jour le nom de domaine (site internet), car cela impliquerait de perdre la notoriété et le référencement déjà acquis.

commun. Le langage de la paix économique est donc nécessaire, mais pas suffisant.

La performativité de la Chaire requiert une forme de rituel, des conditions de félicité et un dispositif. Par exemple, sans apparaître significative, la pratique de mindfulness au début des rencontres en général, s'apparente à une logique de rituel, de même que se répètent dans la méthode, des schémas réflexifs (basés sur des méthodes d'intelligence collective). Ils sont à chaque fois reproduits et adaptés lors des rencontres comme la communauté de pratiques. Néanmoins, les effets performatifs de la Mindfulness apparaissent difficilement mesurables. L'intention de cette pratique, au sein de la Chaire, est de laisser chacun libre d'en faire ce qui lui correspond et de favoriser une pleine présence¹⁷ à soi. La finalité est non-instrumentale et aléatoire (Badham et King, 2019). Par ailleurs, la normativité de la Chaire n'est pas dans une ligne de conduite à suivre qui serait labellisée 'paix économique', mais davantage dans le fait de garantir un antre de l'entre-deux. Il s'agit d'un espace collectif, tiers et réflexif qui permet une réappropriation individuelle et collective du rapport subjectif au travail (voir les témoignages de la revue '[enVies de changer #2](#)').

Dans sa forme, le collectif de la Chaire est un groupe institué au sein d'une école de commerce et lié à la Fondation de France (par le mécénat). L'école possède une aura internationale et est reconnue comme un acteur actif du bassin économique et social local. En partie, la Chaire exerce ainsi une autorité discursive et rayonne à travers l'institution académique. Cette dernière, promouvant à présent un 'business for society', a fait de la paix économique un élément majeur de trois de ses cinq axes stratégiques.

Parmi des conditions de félicité de la Chaire figurent une autorité institutionnelle, un poids symbolique. Le dispositif permet aussi à ses participants, au sein de l'espace offert, d'agir en retour sur la Chaire elle-même. Cela les aide à agir dans leurs propres organisations. Aussi, de grands témoins comme Matthieu Ricard (2017), Bernard Stiegler ou encore Pierre Calame sont des soutiens de la paix économique. La Chaire comme groupe institué fait également l'objet d'une communication qui mobilise des calculs (autour du tracking par exemple). La 'production' performative repose encore sur l'activité théorique et les publications.

¹⁷ Il est parfois question de 'pleine présence' plutôt que 'pleine conscience'. Cette dernière donnant l'illusion d'une potentielle transparence à soi, fantasme véhiculé par le développement personnel et l'ego-psychologie.

5.2. PERFORMATIVITE CRITIQUE ET MOBILISATION DES ACTEURS : ENTRE DISSENSUS ET RESONANCE

Au sens de Spicer et al (2016), la Chaire présente aussi des conditions de félicité en faveur de la performativité critique. La Chaire mobilise des élites qui ne se présentent pas comme ‘insatisfaites’ de la configuration du social ou de leur milieu organisationnel (d’autant plus qu’elles en sont les représentants et sont dévouées dans leur mission professionnelle). Elles aspirent davantage à construire un avenir meilleur dès à présent avec un ensemble (non exhaustif) de parties prenantes. De plus, la Chaire met en commun des ressources financières¹⁸, mais aussi humaines et favorise un accompagnement collectif de démarches émancipatoires, sur des problématiques organisationnelles d’amélioration managériale avec plus de pertinence sociale et environnementale. Ces managers viennent chercher un espace tiers, complémentaire à leur lieu de travail, et ce, malgré un rythme effréné où ils manquent déjà de temps. Lors des rencontres, notamment des communautés de pratique, les animations basées sur ‘l’intelligence collective’ permettent une production co-construite de suggestions et un partage d’expérience. Toutefois, elle ne nourrit pas de débat au sens dialectique, mais nourrit une synergie intersubjective. La Chaire donne aussi accès à des ressources physiques (un lieu de rencontre, souvent au sein d’une entreprise partenaire), temporelles (des chercheurs consacrent une partie de leur temps) ou techniques (les partenaires bénéficient des supports de communication par capillarité). La Chaire fédère également en réseau des pairs ou des personnes qui souhaitent réfléchir ensemble. Le but de la Chaire étant de « produire et renforcer le tissu social de manière durable, pacifique et respectueuse des femmes, des hommes et de l’environnement » ([rapport annuel 2017](#)).

Cette démarche est pensée comme un antre qui permet une dynamique intersubjective, une production de sens pour les acteurs impliqués. Conformément aux critères de micro-mobilisation (Spicer et al., 2016), la Chaire semble en phase avec l’enjeu de créer des « forums et des structures qui favorisent le développement d’idées » vers une pensée collective incrémentale et co-construite. C’est ainsi que la paix économique résonne avec la préoccupation des acteurs sociaux (voir cas [Partenaire]) qui cherchent une forme de coopération, c’est-à-dire à composer avec les règles du jeu économique et plus de coopération et de solidarité. Le cas

¹⁸ Il s’agit essentiellement de frais de fonctionnement ou de salaires (le salaire des post-doctorants dépend des mécènes, d’autres sont pris en charge par l’école de commerce qui constitue ainsi un des premiers contributeurs de la Chaire).

[Partenaire] montre bien la possibilité pragmatique du projet de la Chaire : des pratiques et des normes sont possibles pour tendre vers la paix économique. La Chaire comme dispositif d'accompagnement et de recherche-action participative, stimule une capacité d'agir de ses acteurs à partir de valeurs et de normes plus adaptées, plus justes et plus soutenables collectivement. Au-delà, elle fournit un point d'appui, un socle de crédibilité aux acteurs économiques qui se sentent en difficulté pour proposer des changements organisationnels. En outre, la résonance de la Chaire est favorisée dans son fonctionnement par les codes du jeu managérial (Costey, 2005) qu'elle mobilise. D'autant plus qu'elle répond à un besoin des cadres face à la solitude de l'exercice du pouvoir ou de leur vécu quand ils sont pris dans des problématiques où ils pensent devoir en même temps « jouer un rôle » et se montrer « fort ».

De plus, l'altérité présente dans les groupes d'échange est permise par la présence de diverses entreprises issues de contextes singuliers et représentées par des personnalités variées, mais aussi de chercheurs inscrits dans le courant des CMS. Cela favorise le dissensus comme en témoigne l'illustration sur le mécénat de compétences. L'on y voit comment les représentations peuvent bouger, d'une manière incrémentale dans des échanges menés avec un soin dialogique et dialectique. Dans cette illustration, des perspectives plurielles sont mobilisées (regard des syndicats, des salariés, etc.). C'est une tentative d'intervention équilibrée entre dissonance et résonance.

L'antre de la Chaire n'apparaît pas radicalement subversif, il ne révolutionne pas les pratiques. Néanmoins la performativité de la Chaire opère par sédimentation depuis plusieurs années, elle est progressive (Wickert & Schaefer, 2014). Ce processus d'allers-retours permet un décalage progressif des représentations préconçues et l'évolution des pratiques. Cela rend compte de l'importance de mettre en place un dispositif d'accompagnement qui puisse contenir l'émergence des affects et favoriser la circulation de la parole pour nourrir les pratiques au fil d'une réappropriation aléatoire et incertaine (4.3.).

5.3. UNITE SOCIALE ET CONDITIONS PSYCHOSOCIALES DE FELICITE PERFORMATIVE

La performativité de la Chaire repose sur la cohérence entre ses pratiques, ses discours, son fonctionnement, son intention et ses capacités d'agir. Outre les éléments d'une performativité classique et critique, le fonctionnement, l'imaginaire et la portée symbolique donnent à voir de conditions sociales sollicitantes. Au sens psychosocial (Giust-Desprairies, 2015), le discours sur la paix économique en constitue le liant symbolique de la Chaire, il la renforce comme unité sociale institutionnelle. La Chaire fournit ainsi un référentiel contenant, un « système

symbolique, de valeurs, de représentations et de finalités, fondateur de significations » (Barus-Michel, 2015, p. 8). Le système imaginaire repose sur un récit historique et fondateur (cas [Partenaire]) qui fournit des significations et des valeurs pacifiques étayant le système fonctionnel. Ce dernier correspond aux rencontres plurielles avec les partenaires et à l'activité de recherche qui permettent de se confronter au réel : c'est-à-dire comment opère-t-on contextuellement les transformations d'amélioration organisationnelle. En ce sens, le travail collectif vise à transformer la réalité (Barus-Michel, 2015) vers la paix sociale et économique.

Lors des rencontres entre chercheurs, avec les partenaires, la notion de paix économique est un pilier partagé qui mobilise non pas autour d'une « nouvelle théorie économique », mais d'un « autre regard »¹⁹. La paix économique offre une sémantique plurielle qui permet à chacun d'y investir sa subjectivité au profit d'un but commun : replacer « l'homme au cœur de l'organisation et l'entreprise au cœur de la cité ». Ce vocabulaire est donc mobilisable dans l'espace délibératif voire constitue un repère symbolique qui agit sur la subjectivité par identification (Alvesson & Willmott, 2002; Knights & Willmott, 1989; Thomas & Davies, 2005). Il offre des significations imaginaires et donne du sens à l'existence professionnelle (Aubert & de Gaulejac, 2007). Les effets de signification et le désir de comprendre comment agir ensemble nourrissent ainsi un potentiel de changement émancipatoire.

L'effet performatif de la Chaire soulève un point de tension avec des pratiques ou des normes managériales ou idéologiques actuelles qui sont questionnées. Le « rapport institution-groupe se présente comme un rapport de tensions entre un système normalisé attractif et un ensemble de réponses individuelles dont les représentations se constituent en des imaginaires de groupes entre création et aliénation » (Giust-Desprairies, 2009, p. 131). C'est de cette tension entre assujettissement et émancipation (Cingolani, 2019), de cette ambivalence, dont rend compte notre contribution. S'il y a une dimension critique de la Chaire, elle concerne davantage sa potentialité subversive. Elle « réside plus dans la création de ces micro-espaces que dans un agir orienté vers la forme politique, expressive et institutionnelle », c'est-à-dire non pas dans une bataille énergivore 'contre', mais dans la création d'un autre, d'un ailleurs (Canabate, 2019).

Celui-ci repose sur ce déplacement de représentations qui « procède d'une tension entre l'évolution des institutions et les modes d'intégration » des individus (Giust-Desprairies, 2015).

¹⁹ <https://mindfulness-at-work.fr/fr/>

Si les effets et leurs usages performatifs de la Chaire sont incertains voire inattendus, force est de constater que l'organisation des trophées signale que la paix économique est un imaginaire qui parle et qui rassemble sans que l'on puisse affirmer qu'il a constitué une structure d'appel à la subjectivité (Giust-Desprairies, 2015) pour des managers et décideurs. Le soin dialogique et dialectique est permis par un espace sécurisé (de confiance) qui rend possible un arrimage au collectif au sein d'un espace de « subjectivation sociale partageable » (Giust-Desprairies, 2019, p. 42).

Au sein de la Chaire, les acteurs concernés tentent d'agir sur la conception et la réalisation de leur travail, sur les pratiques et le sens. Cela passe par une dynamique intersubjective, contextuelle et historicisée. C'est par l'échange dans l'altérité que se produit le travail d'élaboration et de conscientisation. L'espace collectif de la Chaire est un espace d'entre-deux où les acteurs sociaux arbitrent entre des logiques antérieures et de nouvelles perspectives, des aménagements nouveaux ou de nouvelles significations. Ils peuvent y produire un sens et des pratiques réinventés, réappropriés et réorganisateurs. La cohérence de la Chaire est renforcée par la manière dont elle fait communauté, étendant sa portée dans la sphère citoyenne.

De plus, les rencontres comme la communauté de pratiques permettent une mise en mouvement, une implication qui favorise des ponts vers une réflexivité plus critique, vers de la résonance psychosociale. Si nous n'avons pas ici accès aux histoires individuelles, le cas [Partenaire] montre que c'est en se projetant sur l'autre, par empathie et par respect, qu'il est décidé d'aider le concurrent, prenant en considération leur travail et leur famille. Lors d'une autre rencontre, un des partenaires évoquera sa sensibilité à ouvrir la sphère d'influence de la paix économique aux plus jeunes, évoquant notamment ses enfants et à un avenir à co-construire. En ce sens, le processus performatif est tributaire d'une résonance psychosociale avec le vécu des acteurs pour que leur engagement soit effectif, incarné, que ça leur parle (Alvesson, 2020).

Enfin, le dispositif de la Chaire Paix économique, en ce qu'il permet au collectif d'étayer des problématiques organisationnelles du travail, participe à prévenir les risques de psychologisation (de Gaulejac, 2017) pour les managers. C'est-à-dire que cela leur permet de s'arrimer à un collectif et d'adosser leur participation à des transformations organisationnelles qui sont a priori vertueuses, sans intérioriser directement les lacunes organisationnelles en les associant à leurs propres limites.

5.4. LES LIMITES D'UN DISPOSITIF PSYCHOSOCIAL ET DE L'AMBIVALENCE DES EFFETS PERFORMATIFS

La portée performative de la Chaire présente quelques limites.

L'autorité institutionnelle (liée à l'aura internationale de l'école de commerce) dans laquelle la Chaire s'inscrit est donc une force et une faiblesse. C'est un gage de crédibilité pour les acteurs économiques locaux en tant que lieu de formation des futurs managers. Néanmoins, une partie de la population locale n'adhère pas à la perspective de la paix économique, relativement au fait que la Chaire soit hébergée par l'école de commerce, comme en témoigne une parution d'un journal de presse libre de la ville (Le Postillon, 2018) qui y voit une marque d'« hypocrisie » et qui pourrait être vue comme une récupération de critiques adressées au capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011) notamment dans sa forme néolibérale. La paix économique serait-elle l'incarnation moderne d'un capitalisme à visage humain ? D'un social business (Yunus, 2007) ? Comment rendre compte des effets de performativité si toute mesure doit tenir compte des différentes parties prenantes et de la subjectivité individuelle (Knudsen, 2017) ? De plus, l'espace réflexif aménagé par la Chaire présente une forme d'homogénéité parmi les participants, au risque d'un entre-soi. La population majoritaire lors des rencontres correspond historiquement et essentiellement à des managers, des responsables ou des dirigeants ; population peu encline a priori à renverser l'ordre social. Si la présence de syndicats est bienvenue, ou encore de salariés dissidents, le dispositif demande à évoluer pour pouvoir accueillir davantage la controverse, à des fins de penser collectivement par-delà l'illusion d'une homéostasie. Ajoutons que s'il existe une tentative de faire contribuer des organismes de représentants du personnel à la Chaire, l'image du capitalisme (notamment dans sa version néolibérale²⁰) vient également freiner la participation syndicale. Il faudrait alors justifier d'un lien avec une école de commerce et d'une forme de compromission.

Aussi, précisons un point de vigilance. Pour une chaire, tout financement soulève la question de son indépendance et de l'intégrité intellectuelle des chercheurs (Holgerson & Wieslander, 2019). De manière générale, tout chercheur est exposé à de la dissonance au regard des partenaires de l'institution à laquelle il est rattaché (Fatien-Diochon & Nizet, 2012). Pour autant, nous avons montré que l'intention initiale des parties prenantes de la Chaire Paix

²⁰ Avec la difficulté que le capitalisme est un objet pluriel et polyvoque, de même que sa forme néolibérale (Audier, 2012).

économique était intriquée entre chercheurs et entreprises. Ces acteurs se sont mobilisés ensemble (accompagnement de projets de transformation, revues professionnelles) pour co-construire autre chose, un ailleurs. Ici se joue une dimension fondamentale de la performativité critique d'un tel dispositif : un cheminement conjoint et durable ayant autorisé le dissensus et la co-construction, au fil de relations de confiance, nourries pas à pas. En résulte une importante liberté intellectuelle. Néanmoins, la pérennité d'une chaire est une question d'actualité compte tenu des arbitrages financiers à prévoir avec la crise économique que nous traversons.

Si nous montrons ici l'enjeu d'une perspective psychosociale, c'est une proposition difficile à réaliser. Car l'approche psychosociale requiert une compétence expérientielle particulière, celle d'avoir été confronté au vécu du groupe au sein d'une formation spécifique. Il s'agit d'éprouver un regard particulier sur ce qui fait résistance, ce qui semble évident, ce qui met en difficulté. Cela implique aussi d'avoir des espaces tiers (comme une analyse de pratique professionnelle par exemple) pour mettre au travail ce qui a traversé le 'chercheur psychosociologue' et dans cela ce qui a fait symptôme d'une dynamique organisationnelle plus large. Aussi, le protocole de recherche-action participative proposé met le chercheur au centre d'un dispositif qui le met en tension vis-à-vis de jeux institutionnels, dont cet article est un exemple. Enfin, une lacune de ce travail est de ne pas donner à voir l'intrication subjective (à partir des histoires individuelles des chercheurs et des partenaires) avec l'objet commun de la paix économique. Ce qui est une perspective de recherche intéressante.

CONCLUSION

La dimension performative repose sur une intention scientifique (Cabantous et al., 2015) qui s'inscrit dans une démarche citoyenne elle-même inscrite socialement (Knudsen, 2017). Si la recherche-action participative représente un protocole pragmatique qui ouvre concrètement des perspectives micro-émancipatoires (Alvesson & Willmott, 1992; Paltrinieri, 2016), c'est une démarche critique qui revendique une approche incrémentale et modeste, mais significative dans l'expérience des groupes institués, suivant une histoire et un contexte. La performativité critique pourrait se résumer à une expès-rimentation, une intention plurielle qui s'arrime à un collectif et qui s'ajuste chemin faisant. En effet, comme système psychosocial, la stabilité de la Chaire et sa cohérence ne sont jamais acquises, toujours à reprendre, à réajuster en permanence.

Wickert et Schaefer (2014), au regard d'une 'performativité progressive' s'intéressent à la possibilité de guider les comportements managériaux ou encore au sein des CMS il est parfois question de redéfinir les discours dominants (Alvesson & Spicer, 2012). Nous montrons ici que

pour faire de la performativité critique un mouvement social (Spicer et al., 2016), il convient davantage de favoriser des conditions sociales sollicitantes au sein d'un dispositif ouvert. C'est-à-dire qu'il donne une chance à ce que le dispositif constitue une structure d'appel à la subjectivité (Giust-Desprairies, 2015). Et ce afin que les acteurs sociaux puissent se réappropriier le projet collectif (ici la paix économique), plutôt que déterminer un guide. Ce dernier risquerait les travers d'un autre discours dominant avec ses points aveugles, ses jeux de pouvoir, en figeant un imaginaire alternatif qui tendrait à légitimer d'autres effets de domination ... Autrement dit, nous nuanceons l'approche normative des dispositifs de performativité critique.

En perspective, il serait intéressant de comparer le succès des dispositifs managériaux alternatifs (de Sutter, 2019), suivant qu'ils mobilisent ou non un dispositif de recherche, qu'ils donnent un cadre directif à leur projet ou bien qu'ils offrent un espace réflexif autorisant l'émergence et l'incertitude en laissant les collectifs impliqués se réappropriier les enjeux qui correspondent à leur contexte.

REFERENCES

- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20(1), 28–69.
- Alvesson, M. (2020). Critical performativity in practice: the chronicle as a vehicle for achieving social impact. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2–9.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organisation studies. *The Academy of Management Review*, 17(3), 432–465.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Amado, G. (1994). La résonance psychosociale au coeur de la vie et de la mort. *Revue Internationale de Psychosociologie. ESKA*, 1(1), 87–94.
- André, C., Kotsou, I., Ricard, M., & Shankland, R. (2019). *Prendre soin de la vie. L'Iconoclaste*.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Audier, S. (2012). *Néo-libéralisme(s). Une archéologie intellectuelle*. Grasset.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge (Massachusetts): William James lectures. Harvard University Press (1955).
- Badham, R., & King, E. (2019). Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization*, 0(0), 1–24.

- Barus-Michel, J. (2015). *Crises*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Batson, D. (2014). *The Altruism Question. Toward A Social-psychological Answer*. New York & London: Psychology Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard (1999).
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech: a Politics of the Performance*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2010). Performative agency. *Journal of Cultural Economy*, 3(2), 147–161.
- Butler, N., Delaney, H., & Spoelstra, S. (2018). Risky business: Reflections on critical performativity in practice. *Organization*, 25(3), 428–445.
- Cabantous, L., Gond, J.-P., Harding, N., & Learmonth, M. (2015). Critical Essay: Reconsidering critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 197–213.
- Callon, M. (2010). Performativity, misfires and politics. *Journal of Cultural Economy. Special Issue: Performativity, Economics and Politics*, 3(2), 163–169.
- Callon, M. (2013). Qu'est-ce qu'un agencement marchand ? In M. Callon & Collectif (Eds.), *Sociologie des agencements marchands* (pp. 325–440). Paris: Presses des Mines.
- Canabate, A. (2019). Redimensionner les modes d'être et les modes de vie : l'enjeu de la taille au cœur des initiatives de transition écologique. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 28(2), 141–151.
- Carbó, P. A., Vázquez Ahumada, M. A., Dorado Caballero, A., & Lezama Argüelles, G. A. (2016). "How do I do Discourse Analysis?" Teaching Discourse Analysis to novice researchers through a study of intimate partner gender violence among migrant women. *Qualitative Social Work*, 15(3), 363–379.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. *Communication*, 31(1), 2–25.
- Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2019). *Participatory Action Research. Theory and Methods for Engaged Inquiry* (2nd ed.). London, New-York: Routledge.
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1213–1218.
- Cingolani, P. (2019). Potentialités et ambivalences des formes de vie alternatives. Le tournant des industries culturelles. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 28(2), 125–140.
- Costey, P. (2005). L'illuio chez Pierre Bourdieu. Les (més)usages d'une notion et son application au cas des universitaires. *Tracés*, 8(printemps), 13–27.
- de Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 24(2), 27–40.
- de Sutter, L. (2019). *Postcritique*. Presses Universitaires de France.
- Devereux, G. (1967). *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences*. The Hague: Mouton.
- Di Iorio, F. (2015). *Cognitive Autonomy and Methodological Individualism: The Interpretative Foundations of Social Life*. Springer International Publishing.
- Dobson, P. J. (2003). Business Process Reengineering (BPR) Versus Outsourcing - Critical Perspectives. *Systemic Practice and Action Research*, 16(3), 225–233.
- Duberley, J., & Johnson, P. (2009). Critical Management Methodology. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (1st ed., pp. 345–

- 368). New York: Oxford University Press.
- Duymedjian, R., Huissoud, J.-M., & Collectif. (2012). *Manifeste pour une éducation à la paix économique*. Presses Universitaires de Grenoble. Collection Education à la paix économique.
- Earl, C. (2013). Being Realistic by Demanding the Impossible: Beginning the Bricolage. *Enquire*, 8(1), 14–36.
- Fatien-Diochon, P., & Nizet, J. (2012). Les coachs, ni muets ni inactifs face à la dimension critique de leur travail ! *Management & Avenir*, 3(53), 162–182.
- Finch-Lees, T., Mabey, C., & Liefoghe, A. (2005). ‘In the name of capability’: a critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, 58(9), 1185–1222.
- Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2015). When performativity fails: Implications for Critical Management Studies. *Human Relations*.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157–179.
- Forester, J. (2003). On Fieldwork in a Habermasian Way: Critical Ethnography and The Extra-ordinary Character of Ordinary Professional Work. In M. Alvesson & H. Willmott (Eds.), *Studying Management critically* (pp. 46–65). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Collection Tel. Gallimard (version numérique, Copyleft Yuji, 2004).
- Foucault, M. (1984). L’éthique du souci de soi comme pratique de la liberté (n°356). Entretien avec H. Becker, R. Fornet-Betancourt, A. Gomez-Müller (20 janvier 1984). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1980-1988). Tome IV* (pp. 708–729). Paris: Gallimard (1994) [Concordia. Revista internacional de filosofia, n° 6, juillet-décembre 1984, pp. 99-116].
- Foucault, M. (1988). Entretien avec Michel Foucault, par André Bertin. In *Les Cahiers du GRIF. Le genre de l’histoire* (Vol. 37, pp. 8–20). Les Cahiers du GRIF.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.
- Fraenkel, B. (2006). Actes écrits, actes oraux : la performativité à l’épreuve de l’écriture. *Études de Communication*, 29, 69–93.
- Fraenkel, B. (2007). Actes d’écriture : quand écrire c’est faire. *Langage et Société*, 121–122(3), 101–112.
- Fuentes, A. (2004). It’s Not All Sex and Violence: Integrated Anthropology and the Role of Cooperation and Social Complexity in Human Evolution. *American Anthropologist*, 106(4), 710–718.
- Galerand, E., & Kergoat, D. (2008). Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail. *Nouvelles Questions Féministes*, 27(2), 67–82.
- Girin, J. (1989). L’opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations. In *Communication à la journée d’étude “la recherche-action en action et en question”* (pp. 1–9). AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris. Retrieved from <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-11-1490.pdf>
- Giust-Desprairies, F. (2004). *Le désir de penser. Construction d’un savoir clinique*. Paris: Téraèdre.
- Giust-Desprairies, F. (2009). *L’imaginaire collectif*. Toulouse: Collection Sociologie clinique. Érès.
- Giust-Desprairies, F. (2015). De la méthode : saisir l’intrication du subjectif et du social. *Clinique &*

Changement Social, 21, 1–32.

- Giust-Desprairies, F. (2019). La fabrique d'un monde à sa main comme projet d'émancipation. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 28(2), 29–45.
- Gourgues, G., Le Roy, A., & Ottaviani, F. (2018). De la construction participative d'indicateurs aux rapports de force politique urbains. Réflexions sur des indicateurs alternatifs grenoblois. *Géographie, Économie, Société*, 20, 159–182.
- Grey, C. (1994). Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Guattari, F. (1989). *Les Trois Ecologies*. Galilée.
- Holgerson, S., & Wieslander, M. (2019). Conducting Critical Research on Powerful Organisations. *Nordisk Politiforskning*, 6(2), 136–155.
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2012). Beyond macro- and micro-emancipation: rethinking emancipation in organization. *Organization*, 21(1), 22–49.
- Huzzard, T., & Johansson, Y. (2014). Critical action research. In E. Jeanes & T. Huzzard (Eds.), *Critical Management Research: Reflections from the Field* (pp. 81–100). Los Angeles, London, Washington DC, New Delhi, Singapore: Sage.
- Islam, G., Holm, M., & Karjalainen, M. (2017). Sign of the times: Workplace mindfulness as an empty signifier. *Organization*, 1–27.
- Jermier, J. M. (1998). Introduction: Critical Perspective on Organizational Control. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 43). Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control.
- Karjalainen, M., Islam, G., & Holm, M. (2019). Scientization, instrumentalization, and commodification of mindfulness in a professional services firm. *Organization*, 1–27.
- King, D., & Learmonth, M. (2015). Can critical management studies ever be 'practical'? A case study in engaged scholarship. *Human Relations*, 68(3), 353–375.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Relations Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Knudsen, M. (2017). Conditions for critical performativity in a polycontextural society. *M@n@gement*, 20(1), 9–27.
- Koch, C. (2000). Collective Influence on Information Technology in Virtual Organizations-Emancipatory Management of Technology? *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3), 357–368.
- Laufer, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de Gestion*, 111, 12–37.
- Le Postillon. (2018). Grenoble école de l'hypocrisie bienveillante. N°44. Retrieved from <https://www.lepostillon.org/Grenoble-ecole-de-l-hypocrisie-bienveillante.html>
- Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale. *Revue de Philosophie Économique*, 12(2), 53–85.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *The Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Michel, A. (2011). Transcending Socialization: A NineYear Ethnography of the Body's Role in

- Organizational Control and Knowledge Workers' Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325–368.
- Michelot, C. (2016). *L'action rationnelle: essai sur l'étude et la résolution de problèmes*. Universitaires Européennes.
- Miller, P., & Power, M. (2013). Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 557–605.
- Molina, J. L., Lubbers, M. J., Valenzuela-Garcia, H., & Gomez-Mestres, S. (2017). Cooperation and competition in social anthropology. *Anthropology Today*, 33(1), 11–14.
- Ottaviani, F., & Steiler, D. (2020). Penser la paix économique : au-delà de l'harmonie sociale, les conditions de pacification de l'économie. *Revue de Philosophie Economique*.
- Paltrinieri, L. (2016). Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie. *Travailler*, 36(2), 121–137.
- Pezet, É. (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169–189.
- Potier, E., & Cimier, A. (2019). Le travail associatif ou la création de liens collectifs et groupaux. Le cas d'associations intergénérationnelles. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 28(2), 153–164.
- Rappin, B. (2014). *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation. Volume 1*. Nice: Ovidia.
- Reedy, P. C., & King, D. R. (2017). Critical Performativity in the Field: Methodological Principles for Activist Ethnographers. *Organizational Research Methods*, 22(2), 564–589.
- Ricard, M. (2017). Préface. Associer la voix de la bienveillance à celle de la raison. In D. Steiler (Ed.), *Osons la paix économique. De la pleine conscience au souci du bien commun*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Roche, L. (2019). *Le manager, le migrant et le philosophe : Chroniques de la paix économique*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Scherer, A. G. (2009). Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (2nd ed., pp. 29–51). New York: Oxford University Press.
- Sotirin, P., & Gottfried, H. (1999). The ambivalent dynamics of secretarial 'Bitching': Control, resistance, and the construction of identity. *Organization*, 6(1), 57–80.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537–560.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225–249.
- Steiler, D. (2017). *Osons la paix économique. De la pleine conscience au souci du bien commun* (1st ed.). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518–546.
- Vallée, J.-F. (2016). A Dialogue between Dialogism and Interality. *Canadian Journal of*

Communication, 41, 469–486.

Wickert, C., & Schaefer, S. M. (2014). Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. *Human Relations, 68*(1), 107–130.

Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies, 44*(8), 1371–1397.