

---

# Identité professionnelle, formation et ethos des dirigeants

## Le cas des vœux de « bonne et heureuse année »<sup>1</sup>

**Fabrice Gutnik\***

*\* Centre de Recherche sur la Formation  
Conservatoire National des Arts et Métiers  
2 Rue Conté  
75003 Paris  
gutnik.fabrice@wanadoo.fr*

---

*RÉSUMÉ. L'objet de cette communication est d'interroger les conditions culturelles d'exercice du pouvoir des dirigeants dans des entreprises dont les relations sociales sont fondées sur une norme d'égalité. L'hypothèse soutenue est que l'exercice du pouvoir est fonction de la conformité des dirigeants aux croyances et normes du « culte de l'entreprise ». Afin de tester cette hypothèse, une analyse du discours est réalisée sur les matériaux issus d'un rite calendaire, les vœux formulés par un dirigeant à l'occasion de la nouvelle année. Une interprétation établissant une relation entre la construction de l'ethos du dirigeant et ce rite calendaire conclut cette contribution qui s'inscrit plus largement dans un programme de recherche initié au sein de la Maison de la Recherche sur les Pratiques Professionnelles, au CNAM, sur les activités des dirigeants.*

*MOTS-CLÉS : dirigeant – formation – ethos.*

---

---

<sup>1</sup> Thème d'inscription du symposium : Construction identitaire, identités professionnelle  
Titre du symposium coordonné par M. Kaddouri dans le cadre du CRF- CNAM :  
Dynamiques identitaires à l'œuvre dans différents champs de pratiques sociales  
Actualité de la Recherche en Education et en Formation, Strasbourg 2007

## **1. Problématique de la recherche**

Participer de l'intelligibilité de l'activité des dirigeants suppose d'interroger les conditions culturelles de sa réalisation ainsi que les enjeux de la formation d'un ethos spécifique.

### ***1.1. Culture d'entreprise et identité des dirigeants***

Dès la fin des années 70, la culture s'impose comme la problématique de management fondamentale (Boltanski, 1982, Peters, Waterman, 1983) des entreprises françaises dont (Palmade, Dorval, 1999, 51) « la structure et l'organisation des activités tendent à devenir plus décentralisées avec parfois des inflexions de type adhocratique, ce qui réduit la ligne hiérarchique et augmente la réactivité mais en même temps multiplie les liens informels de régulations (fonctionnelles et de conflits) ». Courpasson (2000, 298) souligne l'importance alors du critère d'égalité supposée entre les personnes dans ces entreprises, « puisque la similitude, dans un univers qui a besoin de différenciation pour juger et récompenser, oblige à construire les critères du mérite et par là même, de la nécessaire hiérarchie, et à les faire accepter voire revendiquer par les personnes auxquelles ils vont tôt ou tard s'appliquer ».

Or si les relations hiérarchiques ne suffisent plus dans ces conditions pour exercer le pouvoir, se pose la question de la légitimité des décisions des dirigeants. Nous avons soutenu ainsi dans un travail précédent (Gutnik, 2006) l'hypothèse selon laquelle l'exercice du pouvoir est fonction de la capacité du dirigeant à incarner personnellement la culture d'entreprise. Nous avons largement insisté alors sur la naturalisation d'une norme d'employabilité que nous avons qualifié de personnologique et de connexioniste, pour souligner l'importance d'une conformité supérieure de soi (Codol, 1973, 1975) des dirigeants, valorisant une forte flexibilité relationnelle inférée à partir d'indices strictement individuels légitimant personnellement un modèle d'action excluant toute relation explicative de l'action au contexte. Or, on ne peut rendre compte de l'intelligibilité de cette norme et de sa transmission par les pratiques de management, sans tenir compte du contexte historique et social dans lequel elle émerge pour structurer les activités des dirigeants, de management culturel des entreprises.

### ***1.2. Le sacre de l'entreprise comme institution...religieuse***

Il y a maintenant plus de dix ans Aubert et de Gaulejac (1991, 29) observaient un effritement des fondements traditionnels du lien social (école, famille, religion, communauté culturelle, appartenance de classe...) conduisant les organisations « à remplir ce vide et médiatiser les rapports sociaux ». Il ne semblait donc plus suffire à la société que les organisations soient productives, elles devenaient elles-mêmes, selon les sociologues d'entreprise, de véritables institutions productrices de société, en quête de légitimité (Sainsaulieu, 2001). Dans cette perspective, il revient comme une évidence aux entreprises de pallier au déficit de sens et à l'effacement des repères en promouvant des valeurs, en garantissant une éthique (Pesqueux, 2003) dont certaines recherches en psychosociologie clinique, datées de la fin des années

70, ont souligné avec force que cette éthique est « susceptible d'être l'objet d'un culte » permettant aux employés de « satisfaire un irrépressible besoin de croire ». Et, Pagès, Bonetti, de Gaulejac et Descendre (1979, 101) de préciser que lors de leur recherche dans une multinationale (nommée TLTX), ils sont « en présence d'un système religieux, et il ne s'agit pas là d'une simple métaphore, puisque nous disposons de tous les éléments autour desquels s'articule un tel système :

- un ensemble de croyances formant un dogme ;
- des Ecritures sacrées et des rites les mettant en pratique ;
- une organisation hiérarchisée servie par ses officiants ;
- une masse de fidèles partageant la même foi ;
- un dieu que l'organisation incarne ».

L'entreprise en tant qu'institution promeut donc une religion moderne qui interroge tant les conditions de mobilisation subjective des personnes et ses conséquences, ce qui ne constitue pas en l'occurrence l'objet de cette communication, que la construction de l'identité des dirigeants dans cette conception de la culture d'entreprise entendue en tant « qu'objet possible de culte ».

Précisons que sur le point de savoir en quoi les dirigeants peuvent être éventuellement impliqués dans un projet de manipulation cynique de la culture d'entreprise, les psychosociologues prennent position dans leur analyse de « l'emprise de l'organisation » en affirmant qu'ils ne font « nullement l'hypothèse d'un plan conscient et machiavélique d'influence de la part des dirigeants de l'organisation. (...) Les dirigeants de l'organisation sont les premiers consommateurs de leur idéologie, les types les plus purs de la personnalité qu'ils fabriquent » (Pagès, Bonetti, de Gaulejac, Descendre, 1979, 224-225).

### ***1.3. Les dirigeants comme premiers formateurs du culte dans l'entreprise ou les enjeux de l'ethos***

En considérant respectivement d'une part, les conclusions des psychosociologues cliniciens selon lesquelles l'entreprise est devenue une institution religieuse et, d'autre part, nos propres conclusions sur la construction de l'identité des dirigeants, selon lesquelles l'exercice du pouvoir est désormais fonction de la capacité du dirigeant à incarner personnellement la culture d'entreprise, nous **formulons une nouvelle hypothèse : l'exercice du pouvoir par les dirigeants est fonction de leur capacité à incarner le premier des officiers du « culte » de l'entreprise.** Leur capacité à montrer une image d'eux-mêmes dans l'action, conforme aux valeurs promues dans l'entreprise, pourrait donc être déterminante pour légitimer des décisions dont leur niveau de responsabilité, impliquent qu'elles puissent concerner le devenir de l'entreprise elle-même. Or, pour Aristote (1991, 1356a, 83), la plus grande force de persuasion tient à l'ethos que l'orateur projette dans son discours. En effet, selon lui, « c'est le caractère moral (de l'orateur) qui amène la persuasion, quand le discours est tourné de telle façon que l'orateur inspire la confiance. Nous nous en rapportons plus volontiers et plus promptement aux hommes de bien, sur toutes les questions en général, mais d'une manière absolue, dans les affaires embrouillées ou prêtant à l'équivoque. Il faut d'ailleurs que ce résultat soit obtenu par la force du discours, et non pas seulement par une prévention

honorable de l'orateur». Selon cette conception de l'ethos, l'image de soi projetée par le discours des dirigeants doit emporter la confiance pour amener la persuasion qui renvoie au logos, plutôt qu'à la sympathie qui relève du pathos. L'ethos des dirigeants jouerait donc un rôle essentiel à l'exercice du pouvoir lors de leurs communications.

#### ***1.4. Culture d'entreprise et ritualité***

Claude Rivière (1995) dans son article consacré à la ritualité dans l'entreprise montre clairement qu'en « contrepoint à la mythification, le monde du travail opère une ritualisation perceptible dans la sacralisation de certaines procédures et habitudes de l'entreprise (...) ». Son propos se distingue toutefois de la perspective envisagée dans cette communication sur le point de savoir qu'il envisage le travail comme « vide de sens religieux » (1995, 218) et que la ritualité dans l'entreprise est donc considérée comme profane, à la différence des résultats de recherche des psychosociologues cliniciens, comme le signifie sans ambiguïté possible le titre de son ouvrage « les rites profanes ». Pour autant, son commentaire sur le concept de rite pour un contexte social comme l'entreprise, pouvant par ailleurs être jugé décalé, nous semble très pertinent : « alors que le concept de rite paraîtrait superflu là où la vie économique semble supposer fluidité, spontanéité et comportement rationnel, on s'apercevra, par l'argumentation suivante, qu'il prend place au cœur de la condition humaine et notamment là où nous éprouvons menace et attirance. C'est même une certaine ritualisation des rapports sociaux, qui, dans la vie professionnelle, donne la force d'affronter l'inédit, de repousser la menace, d'apprivoiser la crainte, d'économiser l'angoisse (...) ». L'institution du rite en entreprise peut donc participer des pratiques de management culturel visant tant la cohésion sociale, ce que Durkheim avait déjà relevé dès 1912 en considérant que « les rites sont, avant tout, les moyens par lesquels le groupe social se réaffirme périodiquement », que l'efficacité économique.

Mais en quoi les rites permettent-ils aux dirigeants de gouverner ? En quoi sont-ils déterminant en tant que pratiques leur permettant de nouer des liens de confiance dont dépend leur persuasion auprès du personnel ? Quelle image d'eux-mêmes peuvent-ils montrer lors de ces pratiques ? C'est ce que nous allons maintenant envisager en étudiant la relation existante entre un rite calendaire, les vœux de bonne année, et la construction discursive de l'ethos d'un dirigeant lors de cette pratique annuelle.

## **2. Méthodologie et cadre de la recherche**

Un discours de présentation des vœux de bonne année d'un dirigeant d'un organisme de protection sociale (cf. annexe) a fait l'objet d'une analyse linguistique du discours.

### ***2.1 Présentation du modèle d'analyse linguistique du discours***

L'analyse du discours est au cœur de notre dispositif de recherche. Pour Maingueneau (1995, 7) : « L'analyse du discours [...] n'a pas pour objet ni l'organisation textuelle considérée en elle-même, ni la situation de communication, mais l'intrication d'un mode d'énonciation et d'un lieu social déterminé. Le discours y est appréhendé comme activité rapportée à un genre, comme institution discursive : son intérêt est de ne pas penser ces lieux indépendamment des énonciations qu'ils rendent possibles et qui les rendent possibles ». Le discours est donc nécessairement constitutif et constituant du contexte dans lequel il est énoncé.

L'analyse est effectuée à partir de trois concepts principaux : la distance, la tension et la modalisation (Galatanu, 1996). Par « distance », on entend le rapport entre le sujet de l'énonciation et le sujet de l'énoncé. Plus la distance est grande, moins le sujet de l'énonciation s'assume en tant que sujet de l'énoncé. Inversement, moins la distance est grande et plus il s'assume en tant que sujet de l'énoncé. Par « tension », on entend la mise en scène, par le sujet de l'énonciation, du sujet allocutaire dans son dire.

Nous rendons généralement compte de la distance et de la tension à partir du type d'énoncé analysé :

- les énoncés élocutifs se caractérisent ainsi par la faible distance entre le sujet de l'énonciation et le sujet de l'énoncé ;
- les énoncés allocutifs se définissent par un discours tendu ;
- les énoncés délocutifs présentent une forte distance entre le sujet de l'énonciation et le sujet de l'énoncé.

Enfin, la « modalisation » se définit comme un indicateur de l'attitude du sujet de l'énonciation à l'égard de son énoncé. La modalisation est « susceptible de faire apparaître, au-delà de la littéralité du texte, les systèmes de valeurs et de représentations du sujet » de l'énonciation (Galatanu, 1997, 8). Les modalités énonciatives sont caractérisées par des formes et des valeurs modales :

- Les formes modales se divisent en deux grandes catégories. Lorsque l'énoncé est composé d'un dictum, on les qualifie de formes modales DE RE ; lorsqu'il est composé d'un modus sur le dictum, on les qualifie alors de formes modales DE DICTO.
- Les valeurs modales sont (Galatanu, 1996, 142) : les valeurs aléthiques se rapportant aux phénomènes naturels, « les valeurs déontiques se rapportant aux obligations et aux interdits, les valeurs épistémiques se rapportant aux connaissances, les valeurs doxologiques se rapportant aux croyances », les valeurs véridictoires se rapportant au rapport être/paraître, les valeurs axiologiques s'inscrivant sur une échelle +/- (pragmatique : utile/inutile, esthétique : beau/laid, éthique : bien/mal, hédonique : plaisir/souffrance, affectif : amour/ haine) et, enfin, les valeurs volitives et désidératives se rapportant respectivement au vouloir faire (intention) et au désir faire (pulsion, désir).

Ce modèle d'analyse de discours permet de mettre en évidence l'objectivation et/ou la subjectivation du discours à partir des formes et des valeurs modales. Olga Galatanu a ainsi mis en évidence (1997, 13) « quatre situations [...] possibles, au croisement du mouvement de subjectivation/vs/objectivation, sur le plan des valeurs et sur le plan des classes de modalisateurs mobilisés :

- concordance des mouvements d'objectivation sur les deux plans – mécanisme discursif d'explicitation de l'objectivation (transparence) ;
- concordance des mouvements de subjectivation sur les deux plans – mécanisme discursif d'explicitation de la subjectivation (transparence) ;
- discordance d'un mouvement de subjectivation sur le plan des valeurs et d'un mouvement d'objectivation sur le plan des formes linguistiques – mécanisme discursif d'occultation du mouvement de subjectivation (recul, repli) ;
- discordance d'un mouvement d'objectivation sur le plan des valeurs et d'un mouvement de subjectivation sur le plan des formes linguistiques – mécanisme discursif d'occultation du mouvement d'objectivation (révélation). »

### **2.1. Résultats de l'analyse linguistique du discours :**

Le nombre brut de formes et de valeurs modales, présent dans ce discours est de 184. En moyenne, on note que l'objectivation de formes modales (95,5 %) composée principalement de 66 % d'étiquettes nominales, de 11 % d'étiquettes verbales et de 11% de modificateurs de l'étiquette nominale, est très supérieure à leur subjectivation (4,5%), composée principalement de verbes modaux dont le sujet modal est impersonnel (2%) et de verbes modaux dont le sujet modal est le sujet énonciateur (2,5%).

On note également que l'objectivation des valeurs modales (38 %), composée principalement de 21 % de déontiques et de 11 % d'épistémiques, est inférieure à leur subjectivation (62 %), composée pour l'essentiel de 60 % d'axiologiques (dont principalement 23 % de pragmatiques, 15% d'hédoniques - affectives et 10 % de volitives).

On observe donc une discordance entre un mouvement de subjectivation sur le plan des valeurs et un mouvement d'objectivation sur le plan des formes linguistiques, ce qui caractérise un mécanisme discursif d'occultation du mouvement de subjectivation (recul, repli).

## **3. Interprétation :**

### **3.1 La formation d'une image de professionnel fondée sur l'utilité sociale**

Dans l'énoncé (1), le dirigeant présente ses vœux aux motifs de la « tradition » et de la « coutume ». Son acte est ainsi rituellement justifié et la construction discursive de l'énoncé rend compte de l'obligation qui lui est faite à partir d'une structuration de type délocutif/élocutif. Tradition et coutume autorisent donc une prise de parole en première personne. Mais si adresser ces vœux en début d'année correspond à ce que tous citoyens peut attendre d'un autre au nom du

civisme ordinaire, relation qui suppose le respect du critère d'égalité dans la relation sociale, se distinguer en tant que dirigeant dans cette situation ne peut ni être occulté, ni contrevenir au rapport d'égalité que ce rituel calendaire suppose. Or, si l'on s'en tient à ce qu nous dit Durkheim pour lequel « les rites sont, avant tout, les moyens par lesquels le groupe social se réaffirme périodiquement », la question est de savoir en quoi cette réaffirmation périodique du groupe social est également une réaffirmation périodique de la légitimité du dirigeant. On constate ainsi qu'à l'usage de la première personne, en conclusion de l'énoncé, succède un usage de la première personne du pluriel en référence à une connaissance (le verbe « savoir » présente une valeur modale épistémique renvoyant à la certitude) professionnelle, ce qui implicitement caractérise un critère d'appartenance au groupe permettant au dirigeant d'apparaître comme l'acteur légitime à définir le critère d'appartenance au groupe social et à réaffirmer son existence : une connaissance professionnelle de la valeur « santé ». Ce premier énoncé qui constitue la justification du dirigeant à prendre la parole est donc surtout structuré par des obligations fondées sur le civisme ordinaire et l'appartenance à une communauté professionnelle, comme en atteste également la forte présence de valeurs modales déontiques. Il est patent que le dirigeant se distingue comme tel à partir du respect d'une règle de civisme ordinaire impliquant d'une part des relations sociales d'égalité et de réciprocité, l'échange des vœux de bonne année, et, d'autre part, l'évocation rituelle des questions de santé qui forme précisément le critère culturel à partir duquel l'appartenance au groupe professionnel est valorisée dans son discours, critère dont l'objet n'est pas moins valorisé « celle qui permet tout le reste (...) un bien si précieux » renforçant ainsi la légitimité du choix de ce critère au regard de son utilité sociale... Le dirigeant présente donc l'image, en s'exprimant ainsi, d'un homme soucieux garantir le respect des règles tant de civisme ordinaire que professionnelles au nom d'une valeur, la santé, utile à tous. Or en garantissant ces règles, il permet au groupe social de se réaffirmer tout en réaffirmant son utilité sociale et par là-même de légitimer les raisons du choix de ce critère culturel d'appartenance au groupe dont il apparaît garantir une éthique au service du plus grand nombre et donc, in fine, de le légitimer en tant que dirigeant. **C'est donc l'image d'un homme légitime à diriger au nom d'une valeur utile à la collectivité, ou en d'autres termes d'un homme de devoir, qui se dégage de ce premier énoncé.**

### ***3.2 La formation d'une image de soi conforme aux valeurs de la culture dominante***

Le deuxième énoncé de type élocutif pluriel met en exergue la dimension du pathos en évoquant nombre de dimensions relatives à la vie au travail et à son sens. Implicitement, l'évocation de dimensions telles que « les liens forts, l'attachement, l'engagement, les peines, les efforts, les satisfactions... » constitue également une reconnaissance et donc une valorisation de ces dimensions dont on observe qu'elles sont caractéristiques du management culturel. **Le dirigeant présente alors également une image de lui-même qui correspond à celle d'un homme juste ce qui ne peut que favoriser la cohésion sociale.** Par ailleurs, on peut se demander si la valorisation de ces dimensions n'est pas également une manière de les prescrire à cette occasion implicitement. Le troisième énoncé vient dans la continuité thématique des vœux adressés à l'entreprise elle-même et évoque

« le sentiment de quelques succès possibles ». Le quatrième énoncé marque l'entrée dans une argumentation du dirigeant à l'encontre de ce qu'il qualifie de « thuriféraires qui prédisent la fin, croyant discerner une volonté immanente qui aurait condamné notre institution ». **Le dirigeant apparaît alors confiant dans l'avenir** et on si on observe l'usage de l'opposition tort/raison pour qualifier ce le propos relatif à la condamnation de l'institution, on ne peut que souligner l'usage de l'opposition implicite entre vérité/mensonge permettant de structurer sa « vision d'un monde ». Non seulement, le quatrième énoncé **présente l'image d'un dirigeant mesuré dans ses appréciations pour l'avenir de l'entreprise**, en évoquant une « sage identification des enjeux », et donc digne de confiance, au contraire de ceux qui « ne font cultiver (que) cultiver l'inquiétude », mais encore **il se pose en évaluateur** « tort/raison » de ce qui d'aucuns « prédisent », renvoyant ainsi leurs « croyances » aux règnes des chimères personnelles. C'est d'ailleurs ce que suggère l'usage du mot « vérité » dans le sixième énoncé dont la modalisation doxologique, « me semble », présente **l'image d'un dirigeant prudent mais confiant et réaliste parce qu'en relation avec « la réalité » qui réfère dans son énoncé à la relation entre l'offre et la demande, construite avec les bénéficiaires.**

### *3.3 La formation d'une image de professionnel et de soi comme offre d'identification*

Les deux derniers énoncés de type élocutif pluriel et délocutif résume donc la vision de ce dirigeant et s'achève sur un appel pathétique, ce dont atteste la forte présence de valeurs axiologiques pragmatiques et hédoniques affectives, à l'engagement de tous au service de la collectivité. Le dernier énoncé conjugue des valeurs axiologiques de types aléthiques et déontiques (« vocation » et « mission »), et naturalise ainsi les raisons de l'engagement, alors que la dernière partie de cet énoncé est délocutive et naturalise les obligations qui naissent de la conscience que chacun doit dès lors avoir de son utilité sociale. En naturalisant de la sorte la mission et les raisons de l'engagement, le dirigeant n'apparaît pas comme à l'initiative du sens du travail, **il donne l'image d'un homme garant du sens du devoir qu'implique la conscience de l'utilité sociale de la mission accomplie par l'entreprise et de l'esprit de devoir des hommes qui sont à son service.**

Par ailleurs, l'entreprise est personnifiée au point de se voir adressée des vœux et dispose d'une autonomie morale qui définit le sens du travail, y compris des devoirs de son dirigeant. C'est précisément ce point dont rend bien comme le mécanisme discursif d'occultation du mouvement de subjectivation (recul, repli) du discours du dirigeant. Le critère d'égalité dans les relations sociales est donc bien respecté. Elle semble ainsi disposer d'une certaine transcendance. Le sens du travail étant lié à l'intérêt général, à la garantie des droits relatifs à la santé, c'est de la vie elle-même, en tant que valeur, dont prend sens et utilité le travail. Elle est donc bien considérée comme une institution de vie, dans laquelle **le dirigeant donne une image prophétique de lui-même.** Cette image étant celle-là même qui doit permettre de donner confiance aux salariés d'entreprises positionnées dans des environnements toujours plus complexes et évolutifs. **L'expression des vœux de**



**bonne année par ce dirigeant atteste aussi de la valeur performative de sa parole et ainsi renforce la crédibilité de son image de prophète à cette occasion.**

Enfin, l'usage d'un rite calendaire pour signifier une prophétie relative à la vie d'une entreprise dont la mission n'est autre que de garantir les droits relatifs à la santé, lui donne un caractère universel en l'inscrivant dans un cycle universel de vie et de mort, comme tous les messages sacrés issues de toute religion.

De ces perspectives, nous sommes amenés à conclure sur la fonction d'offre de formation que constitue le travail d'affichage identitaire mené par le dirigeant. Cette offre de formation vise tant à permettre une légitimation des décisions des dirigeants qu'à partager un idéal commun auquel d'identifier.

L'identité au travail ne s'élabore plus sur une logique de métier ou sur la culture d'entreprise mais sur un système de valeurs et de croyance les transcendant. C'est cet apprentissage qui est ici en jeu.

***Bibliographie***

- Aristote, (1991). *Rhétorique*. Paris : Le livre de poche.
- Aubert N., De Gaulejac V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris : Les éditions de Minit.
- Codol, J-P. (1973). *Le phénomène de la « conformité supérieure de soi » dans une situation d'estimation perceptive de stimulus*, Cahiers de Psychologie, n°16.
- Codol, J-P. (1975). « Effet PIP » et conflit de normes. *Année Psychologique*, n°75.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte*, Paris : PUF.
- Durkheim, E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 1996, Paris: PUF, coll. Quadrige.
- Galatanu, O. (1996). *Apprentissage et argumentation : effets identitaires*, in *L'adulte en formation*, sous la dir. E. Bourgeois, Louvain : De Boeck.
- Galatanu, O. (1999). *Argumentation et analyse du discours*, Jalons, Pour le 75ième anniversaire de l'enseignement du français à l'université de TURKU, sous la dir. Y. Gambiers, E. Seomela-Salmi, pp. 41-54.
- Gutnik, F. (2006). *Formations au « néomanagement » et identité des dirigeants*, Le journal des psychologues, pp. 27-31.
- Maingueneau, D. (1995). *Introduction, Les analyses du discours en France*, sous la dir. Maingueneau D., Langages, n°117.
- Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. (1979). *L'emprise de l'organisation*, Paris : Desclée de Brouwer.

Palmade J., Dorval R. (1999). *L'évolution du rapport au travail en vingt ans*, Travail et Emploi, n°80.

Pesqueux, Y. (2003). Ethique, organisation et gestion des ressources humaines, in *Encyclopédie des ressources humaines*, sous la dir. Allouche J., Paris :Vuibert, pp.497-507.

Peters T., Waterman R. (1983). *Le prix de l'excellence*, Paris : Dunod

Rivière, C. (1995). *Les rites profanes*, Paris : PUF.

Sainsaulieu, R. (2001). *Des sociétés en mouvement*, Paris : Desclée de Brouwer.

### **Annexe**

(1) La traditionnelle cérémonie des vœux se doit d'être, me semble-t-il, d'abord d'ordre individuelle ; aussi c'est vers vos proches et vos familles que je me tourne, au-delà de vous-même, pour formuler mes vœux de bonne et heureuse année, que, comme j'ai coutume de la faire, j'élargis d'un souhait tout particulier pour la santé, celle qui permet tout le reste et dont nous savons par ailleurs professionnellement qu'elle est un bien si précieux.

(2) Mais nous sommes aussi, personnels de la XXXX, tous ensemble, une grande collectivité par les liens forts, et anciens pour certains, qui nous unissent. (3) Cette « grande affaire » à la fois objet et source de notre attachement, de notre engagement, de nos peines et de nos efforts, de beaucoup de satisfactions par la tâche accomplie et la mission assurée, mérite bien en ce début d'années quelques attentions ; à elle aussi nous pouvons ensemble souhaiter une bonne année XXXX, une bonne santé, et de la réussite dans ses projets.

(3) Nulle préoccupation nouvelle au demeurant dans la perspective des prochains mois, mais plutôt le sentiment de quelques succès possibles. (4) Les thuriféraires qui prédisent la fin, croyant discerner une volonté immanente qui aurait condamné notre institution, ont tort ; ils ne font que cultiver l'inquiétude là où devrait régner une sage identification des enjeux. (5) Et l'appréciation des diverses sollicitations dont nous sommes l'objet, au plan de l'économie de notre gestion comme à celui de l'élévation de nos résultats, doit se préserver de stigmatiser ; ceci ressort au fond plus d'une crispation du discours que d'un accroissement nouveau des règles et des résultats attendus.

(6) Car la vérité me semble plutôt être dans la vision d'un monde qui dans sa permanente évolution favorise aujourd'hui une plus grande attente de nos bénéficiaires, peut être une plus grande exigence, et qui développe ainsi une « demande » qui appelle une réponse « d'offre » de notre part.

(7) Nous sommes bien placés pour répondre à la demande d'accès à des soins de qualité, à la demande du maintien d'un revenu dans toutes les circonstances de la vie, à la demande d'une aide ou d'un accompagnement lors des événements familiaux, à la demande encore d'un développement local et social.

(8) Là est notre vocation et notre mission, là est notre avenir ; au travail. »