



B. Business Impact

“Travaillez comme vous êtes !” : un regard psychosocial sur la mode de l’authenticité en entreprise

ESCP Impact Paper No 2021-27-FR

Gilles Arnaud
ESCP Business School

Kévin Flamme
Université catholique de l’Ouest

“Travaillez comme vous êtes !” : un regard psychosocial sur la mode de l’authenticité en entreprise

Gilles Arnaud
ESCP Business School

Kévin Flamme
Université Catholique de l’Ouest

Résumé

L'exemple récent d'un cabinet de conseil, mandaté pour réinventer l'organisation du travail d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale, témoigne d'une stratégie managériale émergente visant à développer l'authenticité des collaborateurs, pour gagner en efficacité, créer davantage de valeur et pourvoir au bien-être de tous. Leurs pratiques, présentées comme innovantes, partent du principe qu'être soi-même au travail est non seulement possible, mais également désirable. Qu'en est-il exactement ? Dans le présent article, nous procédons à la fois à une revue synthétique des différents courants de recherche en gestion sur la problématique de l'authenticité en situation professionnelle, et à une analyse des attendus du type de management qui en résulte d'un point de vue psychosocial et éthique. Nous éclairons enfin les enjeux et potentialités d'une tendance managériale qui connaît un succès grandissant dans les entreprises.

Mots clés : authenticité – management – approches psychosociales

« Travaillez comme vous êtes ! » : un regard psychosocial sur la mode de l'authenticité en entreprise

Voici une petite expérience de pensée : imaginez, par exemple, que vous ayez été fraîchement recruté en tant que commercial dans une grande entreprise ; et qu'alors que vous vous apprêtez à rencontrer votre premier gros client, votre manager vous dise, en guise de vade-mecum : « *Sois toi-même ! Sois naturel !* ». N'y aurait-il pas alors de quoi légitimement vous demander, entre perplexité, surprise voire stupeur, ce que cela pourrait bien vouloir dire exactement dans un tel contexte ; et quel en résulterait pour vous le comportement adéquat. N'êtes-vous pas déjà et toujours vous-même par définition ? Et si tel n'est pas le cas, apprentissage social oblige, quel est donc ce soi-même original ou originel qu'il serait souhaitable d'actualiser au plan professionnel ? Et pourtant, de telles injonctions à l'authenticité semblent se multiplier sur le lieu de travail, après avoir investi l'univers publicitaire depuis quelques années. « Venez comme vous êtes » n'était-il pas le slogan d'une célèbre chaîne de restauration rapide il y a déjà dix ans ? Du look comme premier reflet de notre moi véritable ?

Il apparaît bien que la notion même d'authenticité drague de multiples interrogations, que celles-ci concernent l'ontologie du soi ou son instrumentalisation au service de l'action collective. L'authenticité aurait ainsi vocation à devenir, pour Amélie Fenzy, PDG du cabinet de conseil Valeurs&Valeur, le nouvel instrument innovant d'un management qui se réinvente. D'après elle, la controverse sur la possibilité ou l'impossibilité d'être soi-même dans la vie professionnelle n'a pas lieu d'être. Il serait non seulement imaginable d'être authentique au travail, mais un management de l'authenticité constituerait en outre un levier de performance pour l'organisation : « *L'objectif est de faire tomber les masques. Grâce à un certain nombre d'outils et de méthodes que nous avons élaborés, le but est d'amener les cadres à être réellement sincères et authentiques dans leurs pratiques pour résoudre des problèmes très concrets et gagner en efficacité* » (Rousange, 2020).

Le GAPAS¹, groupement associatif partenaire du cabinet de conseil, a défini un plan de développement sur dix ans, afin de rompre avec une structure organisationnelle verticale, en encourageant un management ouvert favorisant l'authenticité des collaborateurs. Pour son directeur général, François Bernard, ce plan prend racine dans une pluralité de pratiques et de dispositifs visant, par exemple, à comprendre et organiser les priorités de chacun, à composer les équipes selon les valeurs partagées de leurs membres, ou encore en ayant recours au coaching de dirigeants. Pourtant, comment ne pas reconnaître dans cet exemple les échos de pratiques néo-tayloriennes vivement critiquées depuis plusieurs décennies : l'harmonisation des équipes en fonction d'une standardisation des valeurs, l'édictation de nouvelles *best practices* de management inscrites dans la tradition du *one best way* de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), diffusion de celles-ci dans un guide interne (ici d'une cinquantaine de pages). Ces pratiques, présentées par le cabinet de conseil comme relevant d'une méthode innovante de management de l'authenticité, donnent effectivement matière à fantasmer un système organisationnel refondé à partir des « *vécus personnels, des aspirations, des qualités et défauts* » (ibid). Il ne s'agit plus seulement, pour l'association agréée ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), de conduire son action à valeur sociale, auprès de personnes en situation de handicap, mais bien d'intégrer dans ses processus d'organisation du travail et de management un engagement innovant au service de ses collaborateurs.

L'utilisation du concept d'authenticité au travail apparaît de plus en plus fréquente (Petersen, 2017), et les démarches pour libérer les salariés et les accompagner dans cette

¹ <https://www.gapas.org/>

quête d'authenticité se démocratisent : « *Nous allons faire une pratique pour vous reconnecter à votre wifi intérieur* », annonce ainsi une intervenante sophrologue chez Google, lors d'une journée de conférences et d'ateliers à destination d'un public de chômeurs. Proposant d'emblée d'entrer en cohérence avec soi-même, l'animatrice suggère ensuite de « *recâbler son cerveau* » pour « *déprogrammer la peur* » et « *se dire qu'on peut y aller* ». Il peut ainsi paraître étonnant de devoir se reconnecter à soi en « *switchant* » son entendement : l'authenticité devient quelque chose à aller chercher, comme si nous l'avions perdue (France Culture, « Les pieds sur terre », 6 février 2020²). Ce nouvel engagement du management, présenté comme innovant, doit aussi mener à un meilleur engagement (Cable & al., 2013 ; Van Den Bosch & Taris, 2014).

Mais le vrai soi existe-t-il ?

Les chercheurs sur l'authenticité, dans le domaine du management et de l'étude des organisations, s'accordent sur l'idée que l'authenticité implique le degré auquel un individu agit en accord avec « ce qu'il est vraiment » : caractéristiques personnelles, attitudes, croyances, valeurs et motivations (Cha & al., 2019 ; Jongman-Sereno & Leary, 2019 ; O'Connor & al., 2020).

Pour les consultants de cabinets spécialisés dans le domaine (comme Valeurs&Valeur) de même que pour certains chercheurs (voir par exemple : Wood & al., 2008), il semble évident qu'il y ait une vérité du soi : un soi essentialisé que l'on pourrait dévoiler, découvrir, voire instrumentaliser, comme en attesterait l'exemple du GAPAS. Pour d'autres, l'authenticité tient davantage de la fiction que d'une construction scientifique (Strohminger & al., 2017).

Entre ces deux positions radicalement antagoniques, coexistent d'autres approches plus nuancées, dont celle des sceptiques de l'authenticité, qui pointent l'inextricabilité même de cette question. Ainsi, pour certains courants de recherche comme celui des études organisationnelles d'inspiration psychanalytique, une authenticité révélée relève purement et simplement de l'impossible, inconscient oblige. Ils proposent de mobiliser d'autres concepts comme l'identification, le transfert, l'imaginaire ou le symbolique, pour bâtir un corpus de connaissances ne réifiant pas l'humain dans l'organisation, ni ne le réduisant à un soi-même à manager. Par exemple, Arnaud & Vidaillet (2018), dans leur synthèse des travaux d'inspiration lacanienne dans le champ managérial, présentent les avantages conceptuels et pratiques à reconnaître le travailleur comme sujet désirant. Il n'est alors plus question de parler d'authenticité, puisque aucune transparence à son propre désir n'est envisageable du fait de la barrière du refoulement. Si « *le soi est plus loin que n'importe quelle étoile* », pour citer Chesterton, alors prenons en acte, recommandent ces chercheurs. Une telle perspective a le mérite de permettre de penser conjointement l'identité, les émotions et le corps subjectif, renouvelant notamment les travaux sur le contrôle organisationnel, la motivation ou l'envie au travail (Arnaud & Vidaillet, 2021).

Dans sa thèse de doctorat sur le secteur du mannequinat professionnel, Flamme (2018) montre que l'organisation du travail et le management attachent durablement les mannequins à leur activité via une emprise imaginaire. Si les injonctions à être authentique prolifèrent dans la mode, de tels impératifs bouleversent la perception de soi, tant sur le plan cognitif qu'émotionnel. Des symptômes de désarroi identitaire, d'aliénation au travail et de violence sont positivement corrélés à un management qui exalte l'intimité des êtres par des pratiques de travail esthétique – jeu de rôles, identification à des images idéales, injonctions à être naturel, développement d'un « capital réseau » à partir de ces pratiques (Flamme, 2020). Aussi, il semblerait plus socialement responsable pour le management de

² <https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/google-recrute-chomeurs>

réfléchir à une organisation du travail soucieuse des subjectivités et de leur désir, plutôt que de plaquer des techniques et outils, au service d'une nouvelle idéologie de l'authenticité. Le désir et la subjectivité devraient être respectés et traités avec attention et sens du « care », pour préserver sur le long terme le désir de travail (Arnaud & Vanheule, 2007). La question n'est donc plus de savoir comment satisfaire les salariés avec un nouveau management de l'authenticité, mais de comprendre comment créer des espaces pour qu'ils puissent élaborer leur désir de travail dans les organisations (Arnaud, Fugier & Vidaillet, 2018 ; Guinchard & Arnaud, 2011), sans qu'ils ne soient à nouveau enjoint à s'identifier à une nouvelle image, incapable de les définir pleinement – et donc de les satisfaire, quand bien même celle-ci serait 'authentique'.

Les pièges de la perception de soi

Même s'ils ne sont pas sensibles aux vicissitudes de l'inconscient, les promoteurs d'un management de l'authenticité ne pourront malgré tout pas faire l'économie d'une confrontation à l'épineuse question de l'auto-perception. Comment ne pas reconnaître à quel point celle-ci est forcément partielle, sélective ou biaisée ? A cet égard, il paraît donc pour le moins hasardeux de vouloir pleinement soutenir le postulat d'une accessibilité à un soi authentique.

Ici, c'est la psychologie sociale expérimentale et cognitive qui peut s'avérer d'un grand secours pour alerter sur les chausse-trappes de l'authenticité. Ainsi, la théorie de la perception de soi, proposée par Daryl Bem dans les années 1960, nous enseigne que nous inférons ce que nous sommes, à savoir nos attitudes internes, de l'observation que nous faisons quotidiennement de nos propres comportements (Bem, 1972). Ne sommes-nous pas altruistes si nous avons rendu service ? Mais cette auto-perception, comme toute perception, est elle-même soumise à de multiples biais sociocognitifs et erreurs d'attribution causale. Pour n'en citer qu'une, l'être humain aurait une fâcheuse propension à l'autocomplaisance : c'est-à-dire à s'attribuer le mérite de ses succès, rapportés alors à des facteurs internes (sa personnalité, ses qualités, sa compétence, sa motivation...), et à s'exonérer de ses échecs, en les imputant préférentiellement à des facteurs externes (complexité de la tâche à accomplir, contraintes trop fortes, difficultés imprévues...). En outre, peut-être y a-t-il plus délicat encore : et si ce n'était pas seulement l'inférence que nous produisons à partir de notre propre conduite qui fasse l'objet d'une distorsion, mais tout simplement notre conduite en elle-même, et ce jusqu'à l'artefact ?

Reprenons notre exemple précédent : si nous rendons service à quelqu'un, n'est-ce pas parfois parce que le contexte, en particulier relationnel, dans lequel nous nous trouvons, ne nous a tout simplement pas permis d'agir différemment ; ou que nous avons été pris dans un cours d'action que nous ne pouvions inverser ; ou encore que nous y avons été conduits à notre insu, sous l'effet d'une influence exercée volontairement ou involontairement sur nous par autrui ? Les travaux de Beauvois et Joule sur la manipulation et l'engagement l'attestent assez : nous sommes régulièrement amenés à nous comporter autrement que nous ne l'aurions fait spontanément (Joule et Beauvois, 2004). Dans notre exemple, il est loisible de penser – personne n'est parfait – que nous eussions peut-être bien voulu agir en égoïstes, mais que nous nous sommes finalement montrés altruistes sous l'effet d'une nécessité extérieure. Entre le soi égoïste que nous présentions initialement et le soi altruiste que nous avons finalement actualisé, lequel est alors le plus « vrai » ? Où se situe ici notre authenticité ?

D'autant que les choses se compliquent encore, si l'on sait que l'histoire n'est pas finie. Car a posteriori, nous avons ensuite tendance à réaligner nos opinions et attitudes internes sur les actes que nous avons posés, quand bien même ils nous auraient été extorqués, et

auraient donc été complètement inauthentiques ; c'est-à-dire que nous changeons intérieurement dans l'après-coup et que nous authentifions donc nos propres artefacts, essentiellement pour éviter ou réduire l'inconsistance que nous pourrions ressentir entre nos états internes et nos conduites effectives. Ce qu'explique fort bien la théorie de la dissonance cognitive, l'un des paradigmes majeurs de la psychologie sociale, depuis les premiers travaux de Leon Festinger qui a forgé le concept à la fin des années 1950 (Festinger, 1957).

Les conséquences sociales de l'authenticité

Un dernier problème concerne l'adéquation d'un « vrai soi » avec la morale d'une société. Pour être vraiment authentique, faudrait-il alors aller jusqu'à embrasser ses pulsions les plus violentes, les pires défauts de sa personnalité ? Ce qui soulève une véritable question morale quant à l'injonction à être authentique dans une organisation et à l'acceptation de celle-ci. En 1933, dans une lettre à Freud, Einstein s'interrogeait sur la possibilité de diriger la destinée de l'homme, afin que celui-ci soit mieux armé contre les psychoses de la haine et de la destruction. Dans sa réponse, Freud esquissait les prémices de ce qu'il nommera la pulsion de mort, alias Thanatos, pour expliquer la violence. Cette approche du vrai par une explication pulsionnelle et transgénérationnelle reste néanmoins à nuancer. L'authenticité ne doit pas se confondre avec la spontanéité ; ni avec l'immédiateté qui ferait de l'humeur le test de la vérité, écrit Mona Ozouf (2020). En leur préférant la réflexion et la recherche de l'exacte nuance pour décrire et expliquer le vrai, elle défend une autre vision. L'authenticité ne serait plus ainsi affaire de pulsion et d'expression immédiate et spontanée de nos sentiments, trop éloignées du vrai. Selon la formule deleuzienne, l'émotion ne dit pas « je ». Notre violence, comme nos défauts, ne serait plus l'expression d'une vérité humaine, mais le fruit d'un phénomène culturel relevant de l'éducation. C'est en tout cas ce que défend Margaret Mead à travers son étude anthropologique des Arapesh et des Mundugumor d'Océanie ; dans un cas la violence est monnaie courante, quasiment banalisée, dans l'autre, la violence est complètement dégagée du social grâce, nous dit Mead, à l'éducation.

Selon cette perspective culturaliste semblant résoudre le problème moral à être soi, personne n'est ainsi véritablement authentique ou inauthentique. Dans leur étude, Ruebottom & al. (2020) expliquent l'intérêt pour une organisation à gérer une apparente authenticité, entre la mise en visibilité de ce qui ressemble à une véritable identité et la capacité à s'y identifier. C'est le cas des activités marchandes voyeuristes, comme les webcams érotiques, le mix martial art, la télé réalité, ou encore le tourisme dans les bidonvilles. En offrant l'expérience d'une représentation de la réalité censée être privée, la transgression promise par la performance sociale de l'artiste résonne chez le public voyeur. De ce point de vue, le vrai n'importe plus, et seules comptent les techniques et outils utilisés pour véhiculer l'idée du vrai, pour peu qu'il soit possible de s'y identifier. Cette analyse pourrait s'étendre de la sphère marchande à celle de l'organisation, puisque pour créer une nouvelle valeur chiffrable, le management de l'authenticité n'aurait ainsi plus qu'à gérer les processus émotionnels et les canaux d'identification. Entre les défenseurs d'un soi essentialisé à découvrir et les sceptiques du concept qui lui préfèrent d'autres élaborations théoriques, se dessine une troisième voie : celle de l'instrumentalisation du lien affectif entre différents acteurs, faisant de l'authenticité un construit culturel manipulable pour créer de la valeur.

Conclusion

Si la validité du concept d'authenticité est scientifiquement discutable, certaines recherches concluent que les entreprises peuvent tirer profit de la valorisation de la diversité

et de l'expression de soi dans la vie professionnelle (Kuntz & Abbott, 2017) : sur le bien-être, la satisfaction et l'engagement au travail. L'authenticité au travail permettrait également de lutter contre le stress, l'anxiété, la dépression et le burn-out (voir Jongman-Sereno & Leary, 2019 pour une synthèse). De multiples échelles de mesure de l'authenticité sont bâties sur des fondements théoriques variés, de la psychologie positive aux approches existentialistes, en passant par les théories humanistes.

Notons aussi que dans ce contexte, l'enquête européenne sur les conditions de travail, menée par Eurofound en 2015 montrait que 31% des salariés de l'UE (pour 45% en France) doivent cacher leurs émotions au travail, soit 6 points de plus qu'en 2010 ; et que 30% déclarent se retrouver dans des situations professionnelles émotionnellement perturbantes. Les salariés sont plongés dans un bain de dissonances, pris entre un management qui les somme d'être authentiques (« *Just be yourself* »), qui leur demande d'exprimer leurs sentiments personnels, tout en requérant l'uniformité et la subordination collective. Le nouveau terme d'« *agility management* » (Coupland & Spedale, 2020) fait son apparition dans la littérature pour désigner l'ensemble des pratiques managériales visant à induire plus de flexibilité et d'adaptation au changement. En somme, « *soyez vous-même... dans les limites imparties* ». Voilà de quoi illustrer à nouveau l'injonction paradoxale de Gregory Bateson (1956) et les travaux de l'école de Palo Alto (Watzlawick, 1964).

Références

Arnaud, G. et Vanheule, S. (2007), The division of the subject and the organization: A Lacanian approach to subjectivity at work, *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 359-369.

Arnaud, G. et Vidaillet, B. (2018), Clinical and critical: the lacanian contribution to management and organization studies, *Organization*, 25(1), 69-97.

Arnaud, G. et Vidaillet, B. (2021), « Jacques Lacan ou l'organisation du sujet », in: Les grands inspireurs de la théorie des organisations, Paris : Editions EMS.

Arnaud, G., Fugier, P. et Vidaillet, B. (2018), « Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions », Toulouse : érès.

Bateson, G., Jackson, D.D, Haley, J. et Weakland, J. (1956), Toward a theory of schizophrenia, *Behavioral Science*, 1(4), 251-264.

Bem, D. (1972), « Self perception theory », in : L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (6e ed.), New York : Academic.

Cable, D.M., Gino, F., et Staats, B.R. (2013), Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression, *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.

Cha, S., Hewlin, P.F., Roberts, L.M., Buckman, B., Leroy, H., Steckler, E., ... et Cooper, D. (2019), Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations, *Academy of Management Annals*, 13(2), 633-671.

Coupland, C. et Spedale, S. (2020), « Agile identities : fragile humans ? », in : *The Oxford Handbook of Identities in Organizations*, (eds) Brown, A.D, Online.

- Deutsch, H. (1942), Some forms of emotional disturbances and their relationship to schizophrenia, *Psychoanalytic Quarterly*, 11(3), 301-321.
- Einstein, A. & Freud, S. (2005), « Pourquoi la guerre ? », Rivages : Paris.
- Eurofound (2015),
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf
- Festinger, L. (1957), « A Theory of Cognitive Dissonance », California: Stanford University Press
- Flamme, K. (2018), Une approche critico-clinique des processus d'émancipation : le récit auto-ethnographique d'un mannequin professionnel, Thèse de doctorat soutenue le 09 juillet 2018 sous la direction du Professeur Gilles Arnaud.
- Flamme, K. (2020), L'institutionnalisation de la violence au travail : le cas du mannequinat professionnel, *RIMHE*, 1(38), 49-74.
- Fleming, P. et Sturdy, A. (2009), "Just Be Yourself!": Towards Neo-Normative Control in Organisations ?, *Employee Relations*, 31(6), 569-583.
- Guinchard, R. et Arnaud, G. (2011), « Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail », Paris: Elsevier Masson.
- Jongman-Sereno, K.P et Leary, M.R (2019), The enigma of being yourself: A critical examination of the concept of authenticity, *Review of General Psychology*, 23(1), 133-142.
- Joule, R-V et Beauvois, J-L (2004), « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens », Presses Universitaires de Grenoble.
- Kuntz, J. et Abbott, M. (2017), Authenticity at work: a moderated mediation analysis, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 789-803.
- Lehman, D.W., O'Connor, K., Kovacs, B., et Newman, G.E. (2019), Authenticity, *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42.
- Mead, M. (1935), « Sex and temperament in three primitive societies », William Morrow and Company : New York.
- Ozouf, M. (2020), « Pour rendre la vie plus légère », Editions du Stock.
- Petersen, T. (2017), Bringing your whole self to work: What the hell does that mean?
<https://www.predictiveindex.com/blog/bringing-your-whole-self-to-work-what-the-hell-does-that-mean/>
- Rousange, G. (2020), Le GAPAS soigne son management à l'authenticité, *Entreprendre*, 28 sept. 2020 <https://www.eco121.fr/le-gapas/>
- Ruebottom, T., Buchanan, S, Voronov, M. et Toubiana, M. (2020), Commercializing the practice of voyeurism: how organizations leverage authenticity and transgression to create value, *Academy of Management Review*, published online 18 dec. 2020.
- Strohming, N., Knobe, J. et Newman, G.E (2017), The true self: A psychological concept distinct from the Self, *Perspectives on Psychological Science*, 12(4), 551-560.

Van Den Bosch, R. et Taris, T.W (2014), The authentic worker's well-being and performance: the relationship between authenticity at work, well-Being, and work outcomes, *The Journal of Psychology*, 148(6), 659-681.

Watzlawick, P. (1964), « An anthology of human communication », Science and Behavior Books

Wood, A.M., Linley, P.A., Maltby, J., Baliousis, M., et Joseph, S. (2008), The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale, *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399.