



# Université de Paris

École Doctorale « Cognition, Comportements, Conduites humaines » (ED 3CH 261)

*Laboratoire de Psychologie Clinique, Psychopathologie, Psychanalyse  
(EA 4056)*

## Incidences du modèle managérial sur la souffrance des cadres

Par María Noel Close

Thèse de doctorat de Psychologie de l'Université Paris Descartes –  
Université de Paris

Dirigée par Monsieur le Professeur Christophe Dejourns

Présentée et soutenue publiquement le 22 novembre 2019

Devant un jury composé de :

Directeur

Monsieur le Professeur Christophe Dejourns, Université Paris Descartes

Rapporteurs

Madame le Professeur Selma Lancman, Universidade de São Paulo (USP)

Madame le Professeur Hélène Tessier, Université Saint-Paul (Ottawa)

Examineur

Monsieur le Professeur Laerte Sznclwar, Universidade de São Paulo (USP).

## Résumé

### Incidences du modèle managérial sur la souffrance des cadres

A la suite d'une enquête en psychodynamique du travail demandée par le PDG d'une PME industrielle, une investigation a été menée auprès d'un groupe de cadres, de deux groupes d'opérateurs et du PDG, selon les principes méthodologiques de la recherche clinique en psychodynamique du travail. La thèse porte sur les conséquences du modèle du *lean management* sur le travail des cadres, et sur les difficultés que ces derniers rencontrent à traiter les questions de la qualité des produits de haute précision dans un contexte fortement concurrentiel, lorsqu'ils sont soumis en même temps à de fortes pressions temporelles (délais de livraison, commandes de produits dont les caractéristiques techniques sont hautement variables) aggravées par les dispositifs d'évaluation quantitative de la performance individuelle introduits par des consultants prônant la polyvalence individuelle à la place de la coopération collective. Les formes dans lesquelles la souffrance s'exprime, sont identifiées par la démarche clinique auprès de groupes de volontaires.

Les hésitations dans le choix de la direction entre management fondé sur la coopération, et *lean management*, conduisent à des questions portant sur les ressources scientifiques et leur utilisation par la direction pour faire ses choix entre les différentes options.

Les rapports entre la "gouvernance par les nombres", qui s'impose au détriment du gouvernement (ou de la direction) par référence à des règles et à des lois d'une part, et les modèles managériaux d'autre part, font l'objet d'une investigation approfondie.

En raison des spécificités du terrain d'enquête, a émergé une confrontation théorique entre deux façons de penser et de critiquer les orientations dominantes en matière de management : d'une part la psychodynamique du travail et d'autre part les *Critical Management Studies*.

La thèse examine, pour finir, les apports les plus importants des *Critical Management Studies*, et les bénéfices que la psychodynamique du travail pourrait en tirer pour enrichir les méthodes d'investigation clinique dans le domaine de la souffrance et du plaisir des cadres dans leur travail.

**Mots clefs** : Cadres, gouvernance par les nombres, psychodynamique du travail, polyvalence, souffrance, coopération, *Critical Management Studies*.

## Résumé en anglais

### Implications of the management model on the suffering of middle managers

Following a survey in psychodynamics of work formulated by the CEO of an industrial SME, an investigation was conducted among a group of team managers, two groups of operators and the CEO, according to the methodological principles of clinical research in psychodynamics of work.

The thesis focuses on the consequences of the lean management model on the work of middle managers, and on the difficulties they encounter in dealing with issues related to the quality of high-precision products in a highly competitive context, when they are subjected at the same time to strong temporal pressures (delivery times, orders of products whose technical characteristics are highly variable), exacerbated by the quantitative assessment of individual performance introduced by consultants advocating individual versatility in place of collective cooperation.

The forms in which suffering is expressed are identified following a clinical approach with groups of volunteers. The hesitations in choice of management between cooperation-based management and lean management, lead to questions about scientific resources and their use by the CEO to make choices between the different options.

The relationship between "governance by numbers", which is imposed to the detriment of the government (or the company direction) by reference to rules and laws on the one hand, and managerial models on the other hand, make the subject of a thorough investigation.

Due to the specificities of the field investigation, a theoretical confrontation has emerged between two ways of thinking and criticizing the dominant management orientations: on the one hand the psychodynamics of work and on the other hand the Critical Management Studies.

The thesis examines, finally, the most important contributions of Critical Management Studies, and the benefits that the psychodynamic approach could draw to enrich the methods of clinical investigation in the field of suffering and pleasure of middle managers at work.

**Keywords :** Middle managers, psychodynamics of work, suffering, versatility, cooperation, Governance by numbers, Critical Management Studies

## Résumé en español

### **Impacto del modelo de gestión en el sufrimiento de los mandos medios.**

Luego de una investigación en psicodinámica del trabajo formulada por el director general de una PYME industrial, una serie de entrevistas colectivas fueron llevadas a cabo con un grupo de mandos medios, dos grupos de operadores y el director general, siguiendo los principios metodológicos de la investigación clínica en psicodinámica del trabajo.

La tesis se centra en las consecuencias del modelo de gestión (lean management) en el trabajo de los mandos medios, y en las dificultades que encuentran para abordar cuestiones relacionadas con la calidad de productos de alta precisión en un contexto altamente competitivo, siendo sujetos al mismo tiempo a fuertes presiones de tiempo (plazos de entrega, pedidos de productos con características técnicas muy variables) agravadas por la evaluación cuantitativa del rendimiento individual introducida por los consultores, que promueven la flexibilidad individual en lugar de la cooperación colectiva. Distintas formas de expresión del sufrimiento se lograron identificar por el enfoque clínico con grupos de voluntarios.

Las vacilaciones en la elección de la dirección entre la gestión fundada en la cooperación y la gestión del lean management llevan a cuestionar los recursos científicos y su uso por parte de la dirección para elegir entre las diferentes opciones.

La relación entre la "gobernanza de los números", que se impone en detrimento del gobierno (o de la dirección) por referencia a las normas y leyes, por un lado, y los modelos de gestión, por otro, es objeto de una investigación exhaustiva.

Debido a las especificidades del campo de investigación, surgió una confrontación teórica entre dos formas de pensar y de criticar las orientaciones dominantes en materia de gestión: por un lado, la psicodinámica del trabajo y, por otro, los estudios críticos de la gestión.

Finalmente, la tesis examina los aportes más importantes de los estudios críticos de la gestión, y los beneficios que la psicodinámica del trabajo podría derivar de ellos para enriquecer los métodos de investigación clínica en el campo del sufrimiento y el placer de los mandos medios en su trabajo.

**Palabras clave:** Mandos medios, gobernanza por los números, psicodinámica del trabajo, flexibilidad, sufrimiento, cooperación, estudios críticos de la gestión