



**Vandeveld-Rougale Agnès**

Hélène Weber, Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions.  
Le cas McDonald's

Pour citer l'article

Vandeveld-Rougale Agnès, « Hélène Weber, Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald's », dans *revue  $\mathcal{I}$  Interrogations ?*, N°15. Identité fictive et fictionnalisation de l'identité (I), décembre 2012 [en ligne], <https://revue-interrogations.org/Helene-Weber-Du-ketchup-dans-les> (Consulté le 3 juillet 2024).

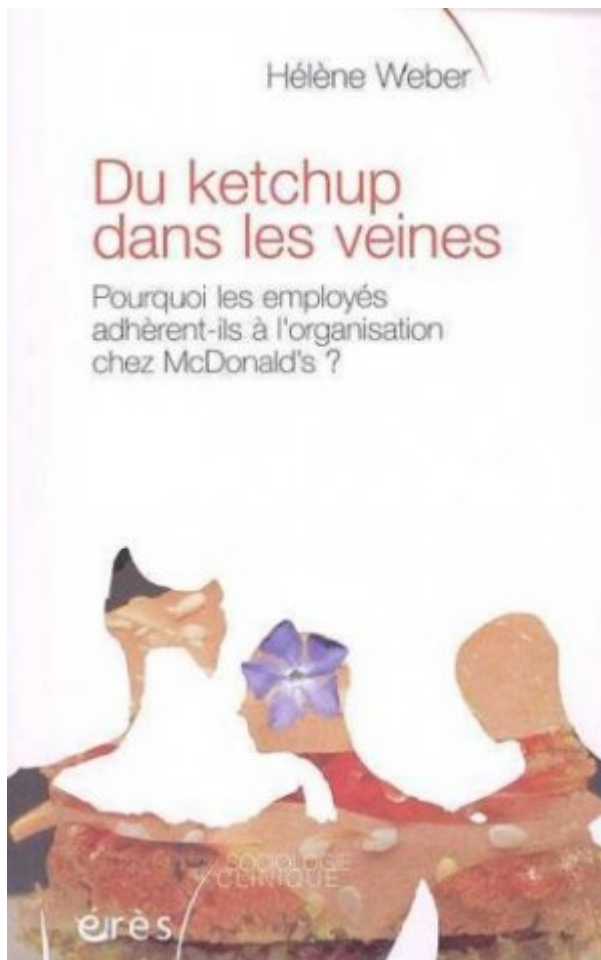
ISSN 1778-3747

---

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France](#).



Hélène Weber, *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions. Le cas McDonald's* [2005], Toulouse, Erès, 2011.



L'ouvrage d'Hélène Weber fut publié en 2005 avec en sous-titre la question existentielle qui guida sa recherche dans le cadre de sa thèse de doctorat : *Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ?* Le sous-titre inédit de sa réédition en 2011 valorise la portée sociologique de ce travail, exemplaire d'une « *pensée par cas* » [1]. À partir d'un travail réflexif et analytique de son expérience singulière, l'auteur interroge le processus d'adhésion dans l'entreprise *McDonald's*, donnée comme emblématique d'une « *entreprise managériale* ». En s'intéressant au lien entre « *pratiques managériales et illusions* », elle ouvre des voies de compréhension de « *l'adhésion volontaire active* » à la quête de rentabilité (p. 32). *Du ketchup dans les veines* est aussi le résultat d'un processus de 'désintoxication organisationnelle', celui du désengagement d'une ancienne employée lui permettant de passer « *de l'idolâtrie à l'indifférence* » (p. 37) à l'égard de l'entreprise. L'auteur donne ainsi à voir la dimension d'intervention de la recherche en sociologie clinique sur le chercheur dont le mouvement dialectique entre implication et distanciation favorise le déplacement. Loin du mythe objectiviste du chercheur détaché de son objet, cet ouvrage montre comment l'implication contribue à la compréhension des processus sociaux et comment la démarche de réflexivité contribue à l'émancipation du sujet.

Hélène Weber s'attache à « *dégager quels sont les mécanismes d'emprise de l'organisation sur ses employés, à partir d'une analyse précise des conditions et de l'organisation du travail en son sein ; pour ensuite dégager ce qui [...] vient correspondre et donc combler certaines des aspirations inconscientes des employés* » (p. 34). La chercheuse adopte une approche clinique, en se mettant *au plus près du vécu* des employés qui entrent dans le processus d'adhésion à l'entreprise. Sa problématisation s'avère pluridisciplinaire, l'auteur s'appuyant sur des travaux issus de la psychosociologie, de la psychodynamique du travail, de la sociologie des organisations, de la phénoménologie et de la psychanalyse. Son matériel empirique est constitué de données issues de son observation participante, d'entretiens cliniques avec des employés ou anciens employés de *McDonald's* « *ayant choisi de faire carrière* » [2] et de la documentation interne et externe de l'entreprise.

Cette dernière lui permet d'accéder à une forme spécifique du discours des dirigeants et de celui du « système organisationnel » entendu comme « l'ensemble des normes, valeurs, règles et principes produits, revendus et véhiculés au sein de l'organisation par les responsables auprès de leurs subordonnés » (p. 35).

L'écriture d'Hélène Weber implique le lecteur, lui donnant d'abord à sentir la force de l'emprise de l'organisation par les sens (dont les mécanismes sont explorés dans le troisième chapitre) puis la nécessité de prendre le temps de la penser. Le préambule et les premiers chapitres fourmillent de détails sur le fonctionnement interne d'un établissement, dans une écriture fluide et rapide, reflet de l'introduction reçue par chaque nouvel employé dans l'entreprise (p. 45). Après avoir rappelé les principes de l'organisation du travail (rationalisation et articulation des tâches selon des principes tayloriens, fordien et ohnistiens – p. 28) et illustré les coûts physiques, psychologiques, cognitifs et subjectifs de conditions de travail « particulièrement détestables » (p. 32), l'auteur nous invite dans un premier chapitre ethnographique à entrer dans un « restaurant McDonald's » en tant qu'employé, puis à en gravir les différents échelons. La mobilisation de concepts théoriques étayant l'analyse impose ensuite un ralentissement du rythme : le lecteur rejoint le chercheur dans le processus de réflexion et d'analyse des différentes phases du processus d'adhésion. L'exposé conceptuel est didactique mais nécessite l'engagement du lecteur dans l'effort de compréhension de phénomènes complexes entre sollicitations organisationnelles et structure psychique inconsciente du sujet.

Les chapitres 2 à 4 montrent comment les mécanismes de pouvoir dans l'entreprise favorisent l'emprise puis l'adhésion des employés à l'organisation « en contribuant à faire de celle-ci un champ de référence légitime et dominant » (p. 36). Ainsi, le contrôle à et entre tous les échelons, la normalisation indirecte via la représentation imaginaire et dépersonnalisée du « siège », la rationalisation généralisée des données et des échanges en chiffre d'affaires et/ou en durée (l'usage même de la langue doit être « rentable » - p. 144) placent les employés au service de la rentabilité. Par ailleurs, les employés font l'objet d'une « incorporation à l'univers McDonald's » (chapitre 3), processus initialement passif lié aux conditions de travail et qui devient progressivement actif. Du fait du développement d'habitudes, de l'importance croissante du collectif de travail comme groupe d'appartenance et de la mise en place de stratégies défensives, les employés investissent de plus en plus l'entreprise et intériorisent ses contraintes, trouvant par exemple de la satisfaction et du pouvoir dans le dépassement des objectifs. Ainsi, les employés sont amenés à « confondre leurs propres intérêts avec ceux de l'entreprise » (p. 124), phénomène également observable dans d'autres secteurs d'activité.

L'auteur déplit dans les chapitres 5 et 6 la dynamique de l'adhésion. Les notions d'*idéal* et de *manque* sont centrales dans ce processus qui s'articule sur la construction identitaire du sujet et où l'organisation joue le rôle d'« autre nominateur ». Des « correspondances psycho-organisationnelles » donnent « l'opportunité aux employés [...] d'avoir l'illusion de pouvoir combler [...] certaines de leurs aspirations inconscientes » (p. 36) en répondant aux prétentions de l'organisation. Afin d'étudier ces « correspondances psycho-organisationnelles », elle s'appuie notamment sur des travaux présentant la structure psychique adolescente, compte-tenu du profil des recrues de McDonald's, en majorité des étudiants dont c'est le premier emploi (pp. 38, 165-177).

L'auteur distingue trois phases, non cloisonnées et pouvant « se chevaucher, voire s'intervertir », dans l'adhésion des employés à l'organisation McDonald's : « la phase initiatique, la phase perverse et la phase imaginaire » (p. 194). La « phase initiatique » s'appuie sur la fragilité identitaire inhérente à l'adolescence, en réponse à laquelle l'entreprise propose un groupe d'appartenance étayant la structuration narcissique (pp. 165-166). La « phase perverse correspond à celle où l'employé se prend pour l'idéal organisationnel » (p. 181) et bénéficie de la reconnaissance du système organisationnel (félicitations, promotions notamment). En s'appuyant sur le concept d'*objet a* de Jacques Lacan, Hélène Weber avance que le sujet s'identifie alors à « l'objet a organisationnel », construction imaginaire de la place de « celui qui comble » l'organisation (pp. 185-186). Le basculement de l'employé dans la troisième phase se produit quand on vient signifier à l'employé qu'il ne correspond pas encore ou plus à l'idéal organisationnel. Alors, l'employé « n'aura de cesse de revenir à ce temps », quand bien même « être l'employé rêvé de tous » simultanément est une « place impossible » (pp. 186-187). La troisième phase, « la phase imaginaire » s'articule alors sur un « leurre », celui d'une « place d'employé idéalisé » répondant aux attentes amalgamées des membres de l'organisation (p. 192). Cet « Idéal du moi organisationnel » est à la fois moteur et leurrant [3] : « chaque promotion, voire chaque atteinte ou chaque dépassement des objectifs fixés, confèrent à l'employé de la satisfaction, même si c'est de manière fugitive, dans la mesure où leur succèdent sans cesse de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs » (p. 192).

Hélène Weber synthétise les « correspondances psycho-organisationnelles » nourrissant l'adhésion à McDonald's dans un tableau qui montre clairement que si ces correspondances favorisent l'adhésion, leur

déliquescence contribue au désengagement, quand « *la 'promesse' de rejoindre l'idéal s'étiole* ». Dans le dernier chapitre, l'auteur propose une première approche du désengagement du « *système organisationnel* » à partir de sa propre expérience. Elle rappelle que « [l']adhésion renvoie au collage, à la confusion entre soi et l'organisation, au déni du manque et de tout ce qui conduit à renvoyer une image de soi faillible et/ou morcelée. Se désengager consisterait donc à se décoller, à accepter son imperfection, à reconnaître ses propres failles sans chercher à les dissimuler, et celles du système sans les dénier. [...] Ce processus s'opère du fait d'une perte progressive de confiance dans le discours du système organisationnel » (pp. 209-210). Si certains en raison de choix personnels conscients restent dans l'entreprise en dépit d'un désengagement psychique à son égard, d'autres peuvent continuer à adhérer à l'*idéal organisationnel* tout en ayant physiquement quitté l'organisation.

L'adhésion des employés à une organisation apparaît donc comme un processus complexe résultant de l'articulation de déterminations psychiques inconscientes, sociales et organisationnelles. Elle peut préparer les sujets à adhérer volontairement à d'autres organisations. Ainsi, « *aspirer à rejoindre un Idéal du moi qui s'est en partie constitué au sein d'une organisation donnée ne signifie pas que le processus d'adhésion enchaîne le sujet à cette organisation. Finalement, ce qui est déterminant [de son investissement et de sa motivation], c'est le désir de « combler le manque* » (p. 209). La portée de l'analyse proposée dépasse le cadre singulier de *McDonald's* et des entreprises commerciales dans un contexte où l'*idéologie gestionnaire* a contaminé tous les secteurs d'activité [4], machands et non machands. La notion de « *correspondance psycho-organisationnelle* » paraît particulièrement intéressante pour comprendre les mécanismes en jeu dans l'insertion professionnelle des « *jeunes* » dont certaines organisations sont gourmandes : grands cabinets d'audit et conseil par exemple, à la progression de carrière très hiérarchisée et régie par un idéal d'excellence et le principe du « *up or out* » [5], mais aussi organisations de l'économie sociale et solidaire qui ont pu se professionnaliser grâce au recrutement de jeunes et dans lequel les satisfactions retirées par les salariés au travail sont davantage liées aux valeurs qu'aux conditions matérielles objectives.

Hélène Weber souligne en conclusion l'importance de la compréhension de la problématique de l'adhésion dans l'émancipation du sujet : « *L'organisation et les stratégies managériales se doivent d'enfermer les capacités de penser du sujet, et lui substituer un système de penser préétabli qu'il n'a plus qu'à s'approprier. Il devient alors indispensable de redonner aux individus les moyens de penser leur adhésion et de la mettre en question, dans une quête de vérité [...] qui rendrait alors possible une nouvelle forme d'adhésion, plus réfléchie et moins aliénante* » (p. 212). Elle participe ainsi à la contradiction des promoteurs d'une éducation et d'une formation utilitaires, centrées sur la seule employabilité, en nous démontrant par l'exemple l'importance de développer et de conserver une capacité de questionnement et de réflexion pour construire une société de sujets autonomes.

---

## Notes

[1] J-C Passeron et J. Revel, « Penser par cas. Raisonner à partir de singularités », dans *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'EHESS, pp. 9-44.

[2] Hélène Weber souligne à plusieurs reprises qu'elle ne s'intéresse dans son travail qu'à ceux des employés qui adhèrent au système prôné par l'entreprise. On peut regretter que l'auteur ne précise pas son échantillon, d'autant que l'emploi occasionnel d'expressions généralisatrices telles que « *la plupart des employés de l'organisation qui choisissaient de « faire carrière* » » (p. 165) introduit une dimension quantitative dans l'analyse. On peut également s'interroger sur la nécessité d'introduire cette dimension alors même que la description qu'elle fait du processus d'adhésion montre l'intérêt heuristique de son approche analytique et réflexive centrée sur le cas singulier.

[3] Sur ces notions, cf. E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992.

[4] Cf. notamment V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

[5] Dans son ouvrage consacré au développement personnel en entreprise, *Les Managers de l'âme* (Paris, La Découverte, 2008), V. Brunel donne ainsi l'exemple d'un « *grand cabinet de conseil multinational* » (chapitre 5).