

(sans être dupe) et par curiosité, ressort avec un discours imprégné de la rhétorique pour décrire ses projets et s'aligne sans aucune résistance au discours ambiant. Les bâtisseurs des HubHouses s'éloignent totalement de l'idée originelle de créativité et d'entrepreneur pour s'aligner sur les critères pragmatiques de sélection des projets soumis par les jeunes candidats. Le coaching s'enracine dans le monde des affaires grâce à son discours d'émancipation des obstacles, des barrières personnelles, de développement individuel, de neutralité et de confiance. Or, le bénéficiaire n'est pas réellement libre de son choix. Le dispositif lui est proposé de force pour son bien-être avec comme objectif de meilleurs résultats. Le coaching propose une fusion entre le pouvoir agir de l'individu et le vouloir agir de la collectivité.

Est-ce un remède ou une nouvelle forme de domination, imposée par le management sur ses collaborateurs ? Les auteurs sont unanimes pour dire que la rhétorique est un élément indispensable pour disséminer un concept, une idée. Toutefois, la rhétorique n'est pas autonome, elle est ancrée dans un environnement et conditionnée par le comportement des agents agissant dans cet environnement, mue par des intérêts qui ne sont pas forcément ceux de l'objet initialement créé.

3. Rhétorique Gestionnaire et dispositifs d'enrôlement

Isabelle Chambost et Karen Rossignol, RT 30

•Résumé des communications

Langage, pratiques et représentations : une incorporation de la domination gestionnaire ? Les concepteurs à travers les dispositifs de gestion

Sébastien Petit⁴, Centre Pierre Naville, Université d'Évry Val d'Essonne

Sébastien Petit propose d'analyser comment l'éthos gestionnaire se combine avec la professionnalité des concepteurs industriels, en se fondant sur une enquête par immersion dans un grand groupe de l'aéronautique, spécialisé dans la production de propulseurs d'avions. Cette communication permet d'appréhender les différentes déclinaisons des dispositifs de gestion et la représentation du travail que leur utilisation crée. L'auteur montre également leur évolution et les différentes étapes par lesquelles ils colonisent les mondes vécus du travail. Il donne à voir la manière dont se recomposent la division du travail et les hiérarchies au sein des processus de conception.

Dans un premier temps, l'auteur montre les conditions d'extension des systèmes de gestion dans les activités de conception. Il analyse ainsi l'évolution du rapport entre le procès industriel de création et les dispositifs de gestion, selon l'époque taylorienne-fordienne puis celle de la *Lean Production* (située à partir du milieu des années 2000 pour ce groupe industriel). Il montre que cette dernière poursuit, en les accentuant, les objectifs de rationalisation de la première et s'en distingue par la prépondérance du flux informationnel. La gestionnarisation du métier de concepteur se traduit alors par une abstraction croissante du travail de conception et la perte, par les concepteurs, de la maîtrise des procédés et de l'organisation de leur travail. Les dispositifs de gestion créent une représentation du travail orientée vers la seule performance financière en se focalisant sur les aspects de coût et de délais. Ces dispositifs sont étudiés sous leurs aspects discursifs, mais aussi sous leur aspect matériel.

⁴ [NDLR : cf. également son texte ci-après].

Dans un second temps, l'auteur aborde les dimensions politiques en montrant comment s'est déplacée la division du travail et se sont recomposés les rapports de pouvoir et d'autorité. La période des années 60 fut marquée par une appropriation par les bureaux des méthodes et les bureaux d'études des tâches de conception réalisées jusqu'alors par les ouvriers professionnels. Les années 70s-80s se caractérisent par l'introduction de la rationalisation gestionnaire chez les concepteurs (management des activités externalisées, début de la gestion par projet...). La gestionnarisation du métier de concepteur se généralisant, une étape suivante est franchie avec le métier "d'ingénieur concepteur ou ingénieur pilote du projet", dont les activités ne consistent plus à élaborer des pièces (même s'ils en possèdent la compétence technique qu'ils peuvent mobiliser de manière informelle), mais à concevoir les tâches des autres. Les rapports de force vis-à-vis des autres concepteurs et des techniciens seraient ainsi exercés en limitant la possibilité d'obtenir des visions d'ensemble du processus et en leur déniaient toute possibilité d'avoir accès à des décisions stratégiques. Ces ingénieurs pilote apparaissent alors comme des « facilitateurs de l'exercice de la domination des dispositifs de gestion » (p.13).

Le management de la créativité comme forme de gouvernementalité

Denis Giordano, doctorant du département de Sociologie et Recherche Sociale – Université de Trente (Italie)

En se fondant sur une revue de littérature et des sources secondaires, cette communication analyse la manière dont une certaine représentation de la créativité (conception élitiste considérant la créativité comme une qualité innée de certains individus et associée à certains métiers) peut être considérée comme un facteur de compétitivité et être utilisée comme outil de management permettant aux « individus de contribuer aux bénéfices tout en gardant l'illusion de ne pas travailler, mais de s'impliquer dans la création des produits ou des services, en tant qu'artistes ou simplement pour se réaliser » (p.14). Cette communication ouvre un champ important de questionnements portant à la fois sur cette idéologie, sur la construction des dispositifs qui – en dehors de l'entreprise – permettent de relayer une telle idéologie, sur la déclinaison effective dans d'autres dispositifs internes aux firmes (type d'organisation, base des rémunérations, objectifs à atteindre) et sur le positionnement des salariés face à une telle visée managériale.

Dans un premier temps, l'auteur rappelle les origines de ce dispositif, retraçant la thèse développée par Richard Florida dans un ouvrage fortement médiatisé "The Rise of the Creative Class", paru en 2002. L'auteur souligne que la rhétorique développée dans cet ouvrage contribue à « l'affirmation du moi, la responsabilité, l'autonomie, le talent et l'ouverture d'esprit » et montre comment des stratégies de management peuvent s'en saisir et les décliner dans des « modes de reconnaissance » (tenues vestimentaires), mais également dans des logiques d'organisation du travail (flexibilité du temps de travail et dématérialisation des lieux de travail).

Dans un second temps, en s'appuyant sur le cas de Google et en mobilisant le concept de gouvernementalité de Foucault, l'auteur précise :

- les ressorts émotionnels de la rhétorique utilisée [ouvrant d'ailleurs peut-être la voie après l'éthos et le logos gestionnaire à la question du pathos...] jouant sur l'identification du salarié à une entreprise créative, lieu idéal de création, etc. récupérant ainsi, comme le souligne l'auteur, « la culture libertaire et communautaire très présente chez les experts informatiques ou les ingénieurs des applications numériques »... (p. 8) ;
- la matérialisation de cette rhétorique (20% de temps libre pour travailler sur les projets de leur choix, rites de convivialité, prise en charge des contraintes ménagères, proposition de sport, restauration

personnalisée) témoigne d'une forme de colonisation de la vie des salariés et de leur imaginaire par la création de lieux qui seraient éloignés des lieux de travail ... « ordinaires ».

- les objectifs cherchant à articuler dévouement, engagement passionnel et auto-responsabilisation permettant de promettre la liberté et d'en récupérer les fruits.

Rôle et responsabilités des hauts dirigeants : réflexions à partir du cas de BP

Corinne Gendron, UQAM et ICN, Bernard Girard, UQAM, Silvester Ivanaj, ICN, et Vera Ivanaj, ENSIC Université Lorraine

Cette communication débute par l'étude du cas de la catastrophe engendrée par la plate forme pétrolière de Deepwater de BP et tout particulièrement sur les propos de Tony Hayward lors des audiences des sous-commissions d'enquête, mettant en exergue le déni de toute responsabilité en la matière. Plus largement, l'analyse des discours officiels de Tony Hayward, depuis sa prise de fonction en 2007 jusqu'en 2010 (date de la catastrophe), fait apparaître la part très orientée de ces discours en fonction de l'audience, les contradictions sur les questions environnementales et sociales et l'orientation très nettement actionnariale. Ce texte s'ouvre ensuite à la question plus générale de la nature de l'entreprise et de la responsabilité des dirigeants, à travers une revue de littérature questionnant la manière dont cette nature est inscrite dans le droit.

• Quelle domination ?

Si les trois communications s'attardent peu sur la définition de la domination, elles en soulignent sa nature, mettant en exergue la subordination à une logique économique et financière, ainsi que ses logiques d'enrôlement, via le renforcement des modes de contrôle et de régulation, tout en valorisant la responsabilité, l'autonomie et soulignant, ainsi, la solitude engendrée. Pour s'en déprendre, des voies sont juste esquissées, contournement individuel, résistance, action sociétale et institutionnelle... ?

La subordination à une logique économique, productive et financière

Les trois papiers font tous référence, de manière plus ou moins explicite, à une subordination des travailleurs « à la logique économique, productive et financière des détenteurs de capitaux et des moyens de production », pour le dire comme Sébastien Petit à propos des ouvriers de manière générale. Dans le cas des concepteurs, l'accent est ainsi clairement mis sur l'introduction d'indicateurs de gestion et de performance, le manque de temps pour faire des « reportings » systématiques et l'impossibilité de renseigner les indicateurs d'efficacité. Dans l'entreprise dite créative qu'est Google, on laisse du temps aux salariés, mais on mesure ce que cela rapporte en termes de mise en œuvre d'innovations. Quant à BP, les rapports annuels sont clairement axés sur le fait de démontrer la rentabilité financière aux actionnaires.

L'enrôlement : renforcement des modes de contrôle et de régulation tout en valorisant la responsabilité, l'autonomie versus la solitude

Les trois communications soulignent le renforcement des modes de contrôle et de régulation, tout en mettant en exergue les formes d'individualisation des conditions de travail, de responsabilisation et d'autonomisation des travailleurs. Les dispositifs de gestion mis en œuvre à cet effet permettent l'exercice d'un contrôle tout en évitant la formation de collectifs.

Sébastien Petit souligne les propos d'un des directeurs chargés de la mise en place des outils de *lean management*, dont l'objectif est de casser les pouvoirs, d'éviter qu'une seule personne ne les concentre, pour ne pas enrayer le système. « Chaque travailleur est ainsi renvoyé à sa seule situation personnelle ». Il analyse en cela la manière dont le recours à des systèmes de normes et de représentation permet de « limiter l'autonomie de fonctionnement des personnels de conception » et d'individualiser des conditions de travail. Denis Giordano étudie comment le recours à une rhétorique managériale axée sur la promotion de la créativité permet de mettre en avant des valeurs individuelles, telles que responsabilité et autonomie. Amené à s'identifier aux objectifs de son entreprise, le travailleur est conduit à une « auto-responsabilité croissante vis-à-vis de ses tâches, le poussant souvent à considérer toute forme d'insuccès comme une faillite personnelle ». Il est alors intéressant de faire le pendant avec le papier de Corinne Gendron et de ses collègues, axé sur la mise en responsabilité du dirigeant Tony Hayward, et le déni de ce dernier, dans l'affaire de l'explosion de la plate-forme pétrolière : nous serions alors dans le refus de la responsabilité vis-à-vis des actionnaires ainsi que vis-à-vis des autres acteurs sociaux.

Pour s'en déprendre ...

La communication de Sébastien Petit analyse une domination *repérable et qualifiable dans ses effets*, agissant de manière visible dans son orientation gestionnaire. En creux, on semble deviner la perception de contraintes, subies à des degrés divers selon la possibilité de faire évoluer son rôle et sa place dans l'organisation. La communication de Denis Giordano traite en revanche d'une forme de domination « *désirable* » en raison de sa nature essentiellement rhétorique et manipulatrice, pervertissant les aspirations et les passions, pour partie socialement construites, de certains salariés. La communication de Corinne Gendron, Bernard Girard, Silvester Ivanaj, Vera Ivanaj analyse une autre caractéristique des dominants, *leur cynisme*, tout en interrogeant la capacité de la société à leur faire reconnaître et endosser leurs responsabilités. Elle permet d'ouvrir une discussion sur le caractère inéluctable de la domination que l'on pourrait décliner à partir du cas choisi à plusieurs niveaux, la place prise dans l'économie par les grands groupes et en particulier les groupes pétroliers, le positionnement de la RSE en tant qu'outil de contestation, le rôle du droit (des droits) en matière d'approche de l'entreprise (entité juridique, approche de la notion de groupe....).

4. Nouvelle gestion publique et domination

Frédéric Lebaron (Professeur des universités, UVSQ) et Jean-Marie Pillon (RT 30)

• Lectures et discussions des communications

La diffusion de la Gestion Axée sur les Résultats au sein d'un programme de développement : de la construction d'un outil légitime à son utilisation stratégique

Mélissa Haussaire, CERAPS - Lille

Résumé. La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est un dispositif de gestion qui entend planifier et évaluer les actions d'un projet en fonction des résultats visés, en vue d'une meilleure efficacité. Cette technique de gestion, promue par la communauté internationale, est très répandue dans le monde du développement : les