

## NOTES DE LECTURE

### **Apports et limites de la sociologie des dispositifs de gestion**

Par Jean-Luc METZGER

Depuis 2001, plusieurs ouvrages cherchent à comprendre sociologiquement l'une des activités les plus structurantes de la sphère professionnelle : la gestion. Une part significative de ces ouvrages a été rédigée par les membres du réseau thématique 30 de l'Association française de sociologie. Nous rendons compte ici de l'élaboration théorique que produit ce réseau pour analyser une large palette de configurations empiriques, puisque les quatre ouvrages auxquels nous nous référons contiennent plus de trente études de cas. Si, notamment dans les chapitres introductifs et conclusifs de ces livres, la posture principale semble bien être celle de la critique de la gestion, au travers du concept de *dispositif de gestion*, une contre-tendance, à prétention plus « neutre » et compréhensive vis-à-vis des pratiques gestionnaires, peut être décelée.

Après avoir présenté ces deux postures théoriques, à la fois mêlées et contradictoires, nous suggérons que de tels tiraillements sont également au cœur des hésitations de Michel Foucault, auquel est empruntée la théorie des dispositifs.

### **La gestion comme acte délictueux ou l'importance des dispositifs**

On peut prendre comme moment fondateur de la sociologie de la gestion ou, à tout le moins, comme point de départ objectif de sa nouvelle visibilité, l'ouvrage collectif dirigé par Salvatore Maugeri (2001). Donnant à voir les résultats de travaux menés depuis 1995 au sein du laboratoire Printemps à l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines, et inaugurant une série de livres publiés par les membres du « RT 30 », *Délict de gestion*, au-delà de son titre provocateur, contient les principaux ingrédients d'une réflexion à la fois théorique et empirique, critique et parfois aseptique (pour reprendre les

termes d'un article de Marcel Rioux, datant de 1969), sur un « objet » que la sociologie générale et la sociologie du travail en particulier, n'auraient pas suffisamment pris au sérieux.

Dans l'introduction, S. Maugeri commence par rappeler que, mis à part quelques rares travaux (notamment, ceux de J.-P. Le Goff), « la gestion, *en tant que telle*, comme construction sociale relevant de protocoles d'investigation classiques de la recherche sociologique, est encore dans les limbes » (p. 9). Et s'il est question d'envisager cette recherche en termes de « délit », c'est, tout d'abord, parce qu'au-delà de l'apparente rationalité de son action, « la gestion est coupable, avant tout, de “tromperie sur la marchandise” » (p. 9). Ne promet-elle pas, en suggérant de réconcilier capital et travail (comme le prétendait déjà Frederic W. Taylor), de résoudre la plupart des maux de notre temps ? Mais le délit consiste également à masquer la manière dont le management produit le consensus, toujours fragile, sur fond de divergences de vues et d'intérêts. Et c'est à la compréhension de la production managériale du consensus que nous invite cet ouvrage, en examinant la manière dont des « dispositifs de gestion », d'une part, incarnent les représentations dominantes de la « nouvelle philosophie managériale » et, d'autre part, orientent et canalisent l'activité de chacun. Ce qui, en somme, ferait la force du nouveau management, ce serait son génie à matérialiser sa rhétorique au cœur des outils, notamment informatiques, rendant cette rhétorique à la fois incontournable et toujours implicite. D'où l'urgence de « dénaturiser le discours managérial, de le réinscrire dans son historicité et sa contingence, et d'en révéler la violence, en même temps que les errements et la fragilité, à l'instar de toute construction humaine ». (p. 11)

Et, de la même manière que le sociologue entend dénaturiser la gestion au moyen du concept de dispositif, S. Maugeri dénaturise le recours à ce concept, en reconstruisant les étapes par lesquelles le réseau de chercheurs en sociologie de la gestion est passé pour privilégier cette catégorie et lui donner un sens opératoire. Ainsi, un premier bilan, en 1998, montre que « les dispositifs se présentent tout à la fois comme les véhicules de la consécration sociale et les produits de groupes professionnels émergents (les « experts »), qui construisent leur identité et leur légitimité sociale autour de la production et de la diffusion d'outils dont l'efficacité dépend en grande partie de la capacité de leurs promoteurs à convaincre l'opinion... de leur efficacité » (p. 15). S'ils sont certes intégrés dans des luttes de pouvoir, et permettent à certains groupes professionnels d'émerger ou de se reclasser,

un des effets de leur mise en œuvre est de contribuer à « homogénéiser les représentations de l'efficacité dans l'organisation ». Les réflexions ultérieures confirment aux chercheurs « le caractère central des dispositifs de gestion dans la compréhension de la dynamique organisationnelle », voire dans la compréhension d'enjeux sociaux bien plus vastes.

Ce qui les conduit à en préciser le sens et à le replacer dans une conception spécifique du changement en organisation. Pour les sociologues de la gestion, en effet, il ne faut pas raisonner en termes d'impacts d'un dispositif introduit dans une organisation, mais bien *d'interactions réciproques entre un dispositif et des utilisateurs*, les deux se définissant pour ainsi dire conjointement. Selon cette approche, d'inspiration interactionniste et éthnométhodologique, l'utilisateur d'un dispositif n'est pas un simple rouage, il se saisit des opportunités offertes et contribue à façonner, simultanément, son identité et son environnement. Ce qui rend complexe les choses, c'est qu'après avoir affirmé l'inaliénable capacité des individus à s'approprier en les déformant les éléments du contexte, S. Maugeri souligne que « la compréhension des organisations peut trouver un incontestable enrichissement en s'inspirant des études "dispositionnelles" » (p. 18), c'est-à-dire, en toute rigueur, des études mettant en exergue l'importance des dispositions héritées, des structures acquises, des hiérarchies apprises. La notion de dispositif semble alors avoir été choisie et conçue pour tenir ensemble la contrainte structurelle et l'autonomisation par interactions : « certes, comme on l'a dit, les injonctions implicites portées par les dispositifs sont saisies, retravaillées, gauchies et permanence par les acteurs, à travers leur comportement stratégique. Mais, fondamentalement, la lutte est déséquilibrée. Le dispositif est une machine de guerre » (p. 20), composée de « redoutables instruments de surveillance et de contrôle » (p. 21). Ce qui implique, on l'aura compris, que les individus ne peuvent, à eux seuls, s'emparer du dispositif, le faire évoluer, etc., ce qui vient remettre en cause le postulat interactionniste.

Nous rencontrons ici une ambivalence qui nous paraît structurante dans les travaux de sociologie des dispositifs de gestion, ambivalence dont l'avantage est sans doute de prolonger les collaborations entre chercheurs de différents horizons, mais dont l'inconvénient est d'engendrer de la confusion en permettant d'interpréter le même terme dans des sens opposés. Alors, le dispositif contraint-il insidieusement ou demeure-t-il à la portée de l'action de l'utilisateur ?

C'est à éclaircir cette question que s'emploie la conclusion de l'ouvrage. Dans « Du sens à la violence. Intérêt d'une sociologie des dispositifs de gestion », en 32 pages à l'argumentaire serré, S. Maugeri commence par replacer sa démarche théorique dans le projet plus vaste de « penser l'entreprise dans la complexité de ses dimensions constitutives » (p. 196). Dans une perspective d'accumulation des connaissances, il souhaite identifier des problématiques et des catégories communes aux « théories consacrées au travail, aux organisations, aux entreprises », tout en dépassant les clivages entre positions antinomiques et évitant le brouillage qu'occasionne la multiplication des niveaux d'observation. La solution proposée est « tout simplement de se placer à un niveau mésologique », grâce, on l'aura deviné, à la définition et à l'emploi du concept de dispositif de gestion.

Pour y parvenir, l'auteur dégage, tout d'abord, quelques grands résultats de l'étude de l'histoire des théories sociologiques portant sur le travail :

- la *déconstruction de l'acteur*, selon laquelle il faut renoncer à chercher une intention claire, une visée explicite pour expliquer l'action des individus ;

- la *déconstruction de la rationalité managériale*, selon laquelle du fait de la multiplication des logiques à l'œuvre, le fonctionnement des organisations serait imprévisible ;

- la prise en compte de la *dimension cognitive*, notamment au travers de la mise en évidence de routines et de processus de production de connaissances utiles à l'action ;

- avec un regard de plus en plus pesant sur le *rôle des objets techniques*, des artefacts supposés « cadrer l'action ».

Ce premier tour d'horizon permet à l'auteur d'inscrire sa réflexion « dans le droit fil de cette découverte et mise en évidence de l'importance des “construits technologiques de gestion” » (p. 210). S. Maugeri situe ainsi, explicitement, le choix de recourir à la catégorie de dispositif parce qu'elle permet d'appréhender la dimension technologique, instrumentée, de la gestion. Et si cette dimension est si importante, c'est, pour l'auteur, parce qu'elle est au cœur même de l'activité gestionnaire, grâce à la réduction de toutes les formes de désordre qu'elle permet, grâce à son aptitude à produire de la routinisation organisationnelle.

Ces réflexions permettent alors de définir, rigoureusement, la notion de dispositif de gestion comme :

a) « tout ensemble d'individus, de règles, procédures et technologies, coordonné et interagissant, visant l'organisation et la mobilisation de la force de travail à travers la « mise en scène de l'information » (...) ;

b) le « travail de représentation » constitue la vocation même des « dispositifs », et l' « information » leur matière première (...), [aussi, constituent-ils] un terrain de lutte (pas toujours conscient) pour la définition des bonnes représentations (...);

c) [Ils] « régularisent » les comportements, les « canalisent » et participent à leur stabilisation (...), [ainsi qu'à celle] des rôles et des jeux d'acteur dans l'organisation (...);

d) [Mais, ils] sont aussi des éléments de renforcement des logiques techniques, organisationnelles et sociales en vigueur dans l'entreprise » (p. 215-6).

Ainsi, nous dit S. Maugeri, raisonner en termes de dispositif permet de tenir compte du fait que les instruments de gestion résultent d'un processus d'élaboration socio-organisationnel et qu'en retour, les instruments structurent l'action et les représentations des salariés-utilisateurs, participant, en cela, « à la production/reproduction de l'ordre en entreprise – cet ordre avant tout hiérarchique, inégalitaire et orienté vers le profit » (p. 217). C'est bien la conséquence d'adopter un niveau d'analyse mésologique. Mais c'est aussi accroître la probabilité que la catégorie de dispositif soit réifiée, envisagée précisément sous son seul angle technique, déjà là, naturalisant finalement la gestion et validant les postulats des approches pragmatistes et cognitivistes, pour lesquels, action et connaissances sont essentiellement créés en situation, dans l'interaction.

Ce risque de réification est renforcé par deux séries de formulations : tout d'abord, il arrive que le terme de dispositif soit employé dans le sens restreint de dispositif technique, synonyme en somme d'instrument ou d'outil, dont il s'agit précisément de se détacher ; par ailleurs, il est fréquent que le dispositif soit considéré comme sujet de l'action : ce sont les dispositifs qui canalisent, orientent, cadrent, alors qu'en réalité, ce sont les utilisations de ces dispositifs et les pratiques développées autour de ces utilisations qui, du point de vue de l'analyse, cadrent l'action. Cette anthropologisation tendancielle des objets, des techniques, les dotant pour

ainsi dire de vie, d'intentions, de stratégie, cette façon de considérer les individus et les objets sur un même plan, dont l'auteur rappelle qu'elle est proche de la théorie de l'acteur réseau, est parfaitement compatible avec les visées gestionnaires visant à instrumentaliser les salariés, visées qu'il s'agit précisément de déconstruire.

En somme, dans ses fondements mêmes, l'accent mis sur le dispositif paraît ambiguë : sous sa face critique des rapports sociaux de production incarnés dans des contraintes matérielles, règles ou équipements, elle peut constituer un point de départ opérationnel pour rendre compte des réalités masquées ; sous sa face sociotechnique, instrumentale, elle valide la conception de l'organisation comme monde plat, non structuré *a priori*, ouvert aux interactions entre les individus et leur environnement matériel, conception singulière parfaitement compatible avec les représentations consensuelles de la gestion.

Cette ambiguïté initiale se retrouve dans les ouvrages ultérieurs du Réseau thématique 30.

### **La dimension politique à l'œuvre dans les organisations**

Dans *Du politique dans les organisations* (2003), ouvrage collectif dirigé par Salvatore Maugeri et Valérie Boussard, la préface rédigée par Pierre Tripier propose une élégante et très didactique justification de l'intérêt accordé à la gestion, en replaçant son étude au sein d'une sociologie du travail revisitée, c'est-à-dire considérant le travail comme à la fois dépense physique d'énergie (source du calcul des rémunérations et de la reconnaissance), tourment (et donc lieu d'exclusion, de rapports de domination), vocation (pour tenir compte des capacités d'auto-institution, du sens donné à la vie professionnelle, au-delà de tel ou tel poste) et intellection (pour apprécier les efforts d'apprentissage, l'engagement, la coopération). En d'autres termes, tout sociologue prétendant rendre compte des configurations professionnelles présentes, doit appréhender ces quatre dimensions simultanément.

Sur cette arrière-fond, pour que la sociologie du travail porte un regard actualisé aux situations contemporaines, elle doit, nous dit P. Tripier, tenir compte du fait que « ce qui a changé depuis cinquante ans, c'est le rythme et le mode de transformation des organisations industrielles, de services ou

administratives » (p. 18). Comprendre le travail aujourd'hui nécessite alors « de pouvoir intégrer la nature et le rythme de changement des « méthodes de gestion et d'organisation des entreprises » (...), d'entrer dans les détails les plus techniques, les plus gestionnaires, (...) comprendre ce qu'obligent et contrôlent, mais aussi ce que laissent comme marge d'autonomie les dispositifs modernes de gestion ». Plus précisément, pour l'auteur, s'intéresser sociologiquement à la gestion et à ses dispositifs, relève d'une technique d'accès aux réalités les plus significatives des organisations, un moyen d'« entrer dans la place », pour compléter, enrichir la riche tradition des études du travail.

Ce qui, donc, nécessite, *a contrario*, de ne pas négliger pour autant, les éléments de contexte et d'histoire qui permettent de rendre compte des raisons de l'introduction de ces dispositifs, de leurs fréquents renouvellements, ainsi que de leur genèse. C'est bien pourquoi, S. Maugeri et V. Boussard, dans leur introduction, dans leur volonté de circonscrire l'objet spécifique qu'est la gestion, nous mettent en garde : « la gestion n'est pas médiatique. La gestion est modeste. Elle ne fait pas parler d'elle. (...) Elle ne s'étale pas. Il faut dire qu'elle ennueie » (p. 25). D'autant plus que, sous l'angle de ses outils, de ses techniques, de ses règlements et normes, la gestion ne semble pas vraiment questionnable : n'est-ce pas légitime de compter, classer, comparer, qui plus est dans une apparente objectivité, les opérations matérielles, les activités, les « outputs » et les « inputs », pour alimenter une non moins légitime rationalisation des processus, des dépenses, etc. ? En d'autres termes, il faut d'abord convaincre, prouver qu'il n'y a rien de naturel dans l'outillage dont sont dotés les dirigeants, que cet « élément de contexte » doit lui-même être expliqué, analysé, déconstruit.

Dans cette perspective, la référence incontournable est le travail précurseur de Michel Berry (1983) qui, en analysant plusieurs outils de gestion, a montré combien « ces instruments contribuent à la construction des rapports sociaux dans les organisations à partir des représentations et significations cristallisées en eux », canalisant en somme les jeux d'acteurs, de façon sous-jacente, « invisible » mais néanmoins structurante<sup>1</sup>. Pourtant, notent les

---

1. L'étude de M. Berry a récemment été mise en ligne sur le site du Centre de Recherche en Gestion (Ecole Polytechnique). On notera que dans ce document, l'auteur utilise indifféremment les termes d'instrument de gestion et de dispositif de gestion, le terme de dispositif étant quant à lui utilisé 19 fois, dans des sens très différents, et jamais parfaitement

auteurs, il ne suffit pas de pointer les effets des dispositifs de gestion, il faut également en reconstituer la genèse, pour décortiquer les jeux sociaux qui s'y sont cristallisés. De plus, comme nous l'avons vu avec la préface de Pierre Tripier, il faut tenir ensemble les quatre dimensions du travail, donc, ne négliger ni les dimensions organisationnelles, ni les aspects cognitifs, discursifs, interprétatifs. Comme dans le précédent ouvrage, c'est le concept de *dispositif*, partiellement construit à partir des réflexions de Michel Foucault, qui va permettre de rendre compte de « la nature hétéroclite en même temps que de la dimension systémique » de la gestion, d'en saisir le caractère à la fois socialement construit (donc arbitraire, porteur de choix politiques) et insidieusement structurant.

Ce que la pensée de Foucault ajoute aux analyses de Michel Berry, c'est la visée *disciplinaire* inscrite dans les dispositifs de gestion. En effet, dans *Surveiller et punir* (1975), et tout particulièrement dans la partie III, où il décortique les processus de quadrillage de l'espace et du temps, tels qu'ils ont émergé depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, Foucault décrit la succession d'étapes par lesquelles ce qu'il appelle *les disciplines* se sont imposées, dressant les corps, obtenant la docilité, c'est-à-dire amenant les autres à faire, non seulement ce que l'on désire mais à le faire exactement comme on le souhaite (modalités techniques utilisées, rapidité, efficacité). En d'autres termes, parler de dispositif pour analyser la gestion, c'est tenir compte aussi de « l'objectif de sujétion méticuleuse du corps social (au double sens du terme) qui les sous-tend » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 30-31), c'est admettre que, sous l'apparent objectif de rationalisation, s'en cache un second, visant à dominer la force de travail, à la contrôler de façon pointilleuse, malgré l'abondance des discours sur l'autonomie, la responsabilisation et l'esprit d'initiative.

Mais, dans certaines configurations organisationnelles, les rapports de domination, autour de la mise en œuvre des dispositifs de gestion, ne semblent pas cadrer avec l'approche disciplinaire : ils résulteraient, nous disent les auteurs, de la coexistence et de l'affrontement d'interactions, et, de ce fait, n'auraient qu'une durée provisoire, ne renverraient pas à une structuration fondamentale mais locale, correspondant à une domination discontinue.

---

définis (dispositif de mesure, de commande, d'asservissement, dispositif d'analyse, dispositif disciplinaire, etc.).



Nous retrouvons ici les deux formes d'analyse identifiées dans l'ouvrage précédent et que nous avons considéré comme contradictoires. Pour les auteurs, cette contradiction n'est qu'apparente, si l'on veut bien admettre qu'elles constituent « les deux faces d'une même pièce » : d'un côté, études des effets de domination permis par les usages rationalisateurs de dispositifs institués ; d'un autre côté, études de la genèse de dispositifs émergents, enjeux d'interactions locales non encore stabilisées ni entièrement déployées. Cela permet, sans doute, de corriger l'un des travers que l'on peut déceler chez Foucault, à savoir que les dispositifs disciplinaires semblent n'avoir été créés par personne et agir d'eux-mêmes. Or, dans les organisations comme partout, « les acteurs restent centraux pour expliquer la marche des dispositifs » (p. 35). Et ce, qu'il s'agisse de leur conception, de leur introduction dans telle ou telle organisation, ou de l'émergence d'effets non prévus autour de leur appropriation locale.

Partis d'une conception du travail comme composé de quatre dimensions, centrant l'accès au terrain des entreprises sur la gestion, les auteurs empruntent à M. Berry le constat selon lequel les instruments de gestion, une fois élaborés, contraignent les pratiques et les imaginaires, de façon invisible. Le détour par M. Foucault leur permet de souligner que ces dispositifs ont proprement une visée disciplinaire, qu'ils ont été conçus et mis en œuvre dans la perspective de produire de l'obéissance, du dressage. Et l'observation minutieuse de configurations empiriques leur permet de « sociologiser » Foucault, en introduisant des acteurs et des interactions au cœur même de la genèse des processus disciplinaires : l'invention éventuellement tâtonnante d'outils de gestion et leur diffusion ne sont pas des phénomènes automatiques et impersonnels, mais bien le résultat de volonté, d'actions, de calculs et parfois d'effets non prévus.

Ils en arrivent ainsi à une définition large des dispositifs de gestion. Tout d'abord, ces derniers désignent des « assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres en vue d'organiser les activités humaines, en particulier les activités de travail. Tout dispositif a une histoire et est lié à des lieux, des espaces sociaux, des acteurs. De ce fait, l'assemblage dont sont faits les dispositifs est le produit mouvant d'interactions sans lesquelles ils ne peuvent exister » (p. 36). Par ailleurs, la mise en œuvre concrète des dispositifs modifie toujours les positions et les ressources des acteurs : c'est en cela qu'ils sont des opérateurs politiques.

L'introduction semblait pouvoir s'achever. Mais les auteurs ont trouvé nécessaire d'ajouter de nouvelles perspectives théoriques, pour montrer au lecteur que, face à la complexité de l'objet « dispositif de gestion », il fallait puiser dans la panoplie des sociologies dites « pragmatiques ». Plus précisément, les dispositifs étant supportés par des objets techniques, il a semblé indispensable de recourir aux « apports incontournables » de la sociologie de l'innovation. De même, les dispositifs jouant sur le registre des représentations, la notion d'investissement de forme, propre à l'économie des conventions, semble s'imposer. Enfin, dès lors que le regard doit se centrer sur les interactions en situations, nous ne pourrions faire l'économie de l'ethnométhodologie et de l'interactionnisme symbolique (comme si toute enquête qualitative ne procédait pas d'une prise en compte de l'intersubjectivité et des éléments de contexte).

Risquons ici une interprétation critique. Alors que les auteurs ont élaboré un modèle d'analyse cohérent et prometteur, la référence, *in extremis*, à ces « nouvelles sociologies », non seulement n'apporte pas grand-chose, mais surtout risque, comme nous l'avons suggéré plus haut, d'accentuer la dépolitisation du regard sociologique que l'emploi du terme de dispositif était supposé remettre en cause. On voit mal, en effet, comment le « monde plat », débarrassé des hiérarchies et dispositions, associé à l'observation des seules interactions entre « humains et non humains », pourrait rendre compte des visées disciplinaires ou de l'intention politique d'assurer l'assujettissement.

### **Les dispositifs de gestion comme fer de lance du management néolibéral**

Cette difficulté n'échappe d'ailleurs pas à S. Maugeri qui, dans *Au nom du client* (2006), « remet sur le métier son ouvrage, le polissant sans cesse et le repolissant ». Dans la longue introduction (47 pages) qu'il consacre à la présentation de ce livre collectif, adoptant une visée proprement cumulative, il affine la « théorie des dispositifs de gestion » en cherchant de nouvelles modalités pour concilier ce qui nous paraît peu conciliable, à savoir, d'un côté, une réflexion critique sur la domination au travail et, d'un autre côté, l'éloge de l'interactionnisme symbolique.

En effet, l'auteur promeut une analyse de la gestion qui cherche à débusquer, dans l'élaboration des outils et techniques de gestion, l'œuvre d'une élite technocratique : « cette élite – le terme s'impose – est celle, pour

le dire vite, des différents corps d'ingénieurs nés sous l'égide de l'Etat ou, dans les pays anglo-saxons, sous l'aile tutélaire de l'industrie à travers les financements accordés aux universités et grandes écoles. Si l'on n'intègre pas, dans l'étude des dispositifs de gestion, l'existence de ces groupes sociaux, (...) on laisse échapper une partie de l'essence des dispositifs de gestion. *C'est ce groupe qui est à l'origine des dispositifs de gestion* » (p. 24). A plusieurs reprises, l'auteur souligne l'importance de renouer avec une « réflexion sur la domination » : ainsi, David Courpasson est mobilisé, avec raison, comme figure emblématique de cette posture critique, que la sociologie a peu à peu abandonnée dans le sillage d'une analyse stratégique trop prompte à ne voir partout et tout le temps que des acteurs stratèges négociant des marges de manœuvre ; a contrario, est dénoncée la posture « déférente d'ingénieur de social » de D. Segrestin, dans *Les chantiers du manager*. Les discours d'accompagnement entourant les outils de gestion sont qualifiés de grotesques, pour dénoncer leur prétention à « révolutionner » tous les six mois rien moins que la vie. Quant à la place du « client », dans le gigantesque mécano de la domination managériale, elle se situe avant tout dans l'espace symbolique des représentations. Le management parle au nom du « client », inventé et instrumentalisé pour produire de l'obéissance.

Si l'on ne peut que suivre l'auteur dans l'affirmation de cette saine colère (adressée d'abord aux sociologues du travail et des organisations), il nous paraît étrange qu'il tienne tant à formuler plusieurs révérences appuyées à la sociologie de la traduction (même si « l'anthropomorphisme dont sont parés les *actants* (...) pose problème ») et à l'interactionnisme symbolique. Cette volonté de réunir des contraires se retrouve dans la définition des dispositifs de gestion que S. Maugeri reformule : « objets polymorphes, multidimensionnels, complexes et caractérisés par un fonctionnement systémique, fait de multiples boucles de rétroaction. (...) [Ils] partagent au moins trois traits communs (...) : ils visent l'organisation du travail en affectant et prescrivant les tâches ; ils en contrôlent la bonne exécution ; ils interviennent dans l'évaluation des personnels et de leur performances. (...) Courroie de transmission de la volonté managériale en direction des salariés, (...) ils supportent le projet de gestion des directions d'entreprise » (p. 14). Supposés nous aider à « penser le management », donc à dénaturiser leurs décisions et leurs pratiques, les dispositifs, ainsi définis, semblent dotés d'une réelle capacité à agir, d'autant, comme le fait remarquer l'auteur, qu'ils se présentent sous la forme d'outils informatiques.

Dès lors, la référence à la sociologie de la traduction ne découle-t-elle pas précisément de cette importance accordée aux supports matériels de l'activité professionnelle, aux logiciels et aux télécommunications ? Ne doit-on pas voir dans le choix – propre au « dispositif de recherche » – d'attribuer un intérêt privilégié à la profusion manifeste des objets techniques, la raison d'accorder crédit aux courants d'analyse devenus progressivement dominants dans l'étude des technologies ? Tout deviendrait alors logique : soucieuse de ne pas apparaître comme purement idéologique, la critique du management néolibéral doit s'appuyer sur des faits ; elle doit donc mettre au centre de son analyse la manière concrète dont les visées de mise en ordre deviennent réalité, font réellement et très précisément fléchir les pratiques des salariés ; comme beaucoup de règles de gestion sont inscrites dans des systèmes informatiques, ceux-ci deviennent « l'objet d'étude » incontournable de la sociologie de la gestion ; comme les sociologies pragmatiques (sociologie de la traduction, notamment) ont acquis une solide réputation – dans le champ académique français au moins – en matière d'étude des objets, et comme il est presque devenu impossible de n'y pas faire référence, sous peine de ne pas paraître rigoureux, la sociologie de la gestion, réduisant parfois l'objet d'étude aux seuls objets techniques, s'inscrit (ou affirme s'inscrire) dans la lignée de ces courants ; comme, enfin, les sociologies pragmatiques affirment procéder par observation ethnographique et se centrer sur les interactions (et tout particulièrement les interactions hommes-machines, faut-il le rappeler), il n'y a alors rien d'étonnant à ce que la sociologie de la gestion cherche à assimiler l'interactionnisme symbolique. Il en résulte un texte faisant preuve d'une grande virtuosité quant à sa capacité à utiliser le vocabulaire des sociologies pragmatiques, produisant un mode d'explication hybride, tirant parfois du côté de l'action située et parfois des structures de domination, au risque alors de perdre en cohérence et en force de conviction.

Pourtant, il nous semble possible de réconcilier critique de la domination au travail, étude empirique des configurations professionnelles et prise en compte de la dimension instrumentée de l'activité, en prenant soin de ne pas confondre : objet technique et objet d'étude (par exemple, en prenant tout simplement le soin de parler de pratiques développées autour des techniques au lieu de techniques agissant, enrôlant) ; interactionnisme symbolique et mode de recueil de matériaux accordant une grande importance aux individus « observés » ; situation instantanée et monde vécu des salariés qui

inclut la prise en compte de dynamiques, de renouvellements incessants, tant techniques qu'organisationnels.

### **La gestion comme enjeu de lutte entre groupes professionnels**

C'est à une perspective complémentaire que nous invite V. Boussard (2005) dans l'introduction du livre qu'elle a coordonné. L'auteur met ici au centre de son analyse les stratégies de construction et de défense des groupes professionnels. Dans cette visée, la conception, l'introduction et la mise en œuvre de dispositifs de gestion (ou plus exactement d'instruments de gestion) est interprétée sous l'angle de la volonté de contrôler les territoires professionnels d'autres catégories, quand ce n'est pas tout simplement pour obtenir leur déprofessionnalisation.

En effet, faut-il le rappeler, ce qui caractérise les dirigeants, c'est qu'ils prennent des décisions structurantes en matière d'organisation, de division et hiérarchisation des activités des autres catégories de salariés. Et ce travail d'organisation, étayé le plus souvent par le recours à des « experts », notamment des gestionnaires, est inscrit dans la conception et la mise en œuvre d'outils spécifiques. Ce serait là le cœur de la « professionnalité » managériale, faite de gestion et de commandement. Mais organiser le travail des autres c'est souvent se mêler d'un travail qui avait déjà été effectué par les membres des groupes professionnels eux-mêmes. L'introduction et la mise en œuvre d'outils de gestion peuvent alors s'interpréter comme la rencontre, plus ou moins conflictuelle et déséquilibrée, entre, d'une part, le groupe professionnel des managers et celui des gestionnaires, et, d'autre part, chaque groupe professionnel singulier, concerné par les décisions des premiers. Trois cas de figures peuvent alors apparaître, selon les rapports de force entre intention managériale et pratique locale.

Dans un premier type de configuration, les dirigeants et leurs auxiliaires, en mobilisant des instruments de gestion *ad hoc*, parviennent à « éradiquer tout fondement professionnel aux activités des autres travailleurs et les managers se présentent comme les pures figures de la rationalisation et de l'efficacité » (p. 16). Les professionnels voient remises en cause leurs marges de manœuvre et se sentent délégitimés dans leur identité collective : « la conception qu'ils se font de leur rôle social est bousculée par les décisions générées » autour de la mise en œuvre des outils. Pire, suggère V. Boussard en mobilisant J. Evetts, le déploiement des outils constitue une « injonction de professionnalisme »,

c'est-à-dire « un mécanisme disciplinaire permettant d'exercer un contrôle à distance sur les employés » (p. 21). Progressant dans sa capacité à instrumentaliser à son profit toutes les dimensions du travail, les directions parviennent à « manipuler le système normatif de tout professionnalisme pour le réduire à un pur système idéologique ».

Selon un deuxième type de configuration, ce sont les salariés (une partie d'entre-eux) qui parviennent à tirer profit des opportunités offertes par la nécessité de concevoir ou de mettre en œuvre un outil de gestion. Leur capacité à s'approprier cette opportunité leur permet d'ailleurs de se constituer en groupe sinon professionnel, tout au moins en groupe d'occupation, c'est-à-dire moins autonome, moins reconnu qu'une profession instituée, mais tout de même en mesure de défendre un territoire, une conception de leur activité (autour, justement, de la maîtrise qu'ils possèdent de tel ou tel instrument de gestion). Ici, les salariés, suffisamment dotés en ressources et inscrits dans des modes d'association pertinents, parviennent à transformer une « logique organisationnelle en moyen de faire reconnaître une identité, un terrain d'intervention, étapes vers une professionnalisation, certes « modeste ». Ce qu'il est important de noter, dans cette perspective, c'est que ces « nouveaux professionnels en émergence » développent un discours qui, d'un côté, constitue un élément rhétorique pour légitimer leur groupe et, d'un autre côté, justifie l'utilisation des instruments de gestion. On pourrait les appeler les auxiliaires du management.

Ce qui conduit à la troisième configuration où les instruments de gestion s'avèrent être « au centre des relations que les différents groupes ou segments professionnels entretiennent » (p. 31). Ici, apparemment, les jeux sont plus ouverts, les décisions structurantes pour l'organisation du travail sont bien l'apanage de professionnels, mais ils peuvent interférer sur les territoires des autres. Prenons l'exemple des grands hôpitaux : des ingénieurs peuvent, au nom de principes de bonne gestion, vouloir rationaliser le travail de médecins ; ces derniers peuvent chercher à organiser le travail des ingénieurs et à les utiliser pour convaincre la direction ; les gestionnaires peuvent utiliser les premiers pour contourner les contournements des seconds ; etc. En somme, ici, les instruments de gestion révèlent les stratégies et rapports de force autour de la définition des territoires professionnels.

Ainsi, et même si l'auteur utilise le terme dispositif de gestion dans le sens restreint d'instrument, d'outil matériel, elle retrouve, en incorporant à son

analyse les stratégies des promoteurs de ces outils, la posture spécifique qui consiste à dépasser l'étude microlocale focalisée sur un moment, une situation et un objet. Sa recherche confirme que les technologies n'agissent pas, que les techniques n'enrôlent pas, mais que ce sont des groupes professionnels, en formation ou en expansion, qui se saisissent des opportunités que fournissent la conception ou la mise en œuvre de supports matériels à l'activité, pour définir toute ou partie des caractéristiques d'un métier à part entière. En ce sens, nous retrouvons bien ce que le concept foucauldien de dispositif comprenait de tentative pour appréhender la nature du pouvoir. Dans le cadre des organisations, il devient ainsi clair que ce qui est présenté comme obéissant à des intentions rationalisatrices est indissociablement mêlé à des visées de construction professionnelle : autrement dit, à travers l'étude des appareillages de gestion et des outils managériaux, apparaît le caractère socialement construit de ce que sont, aussi bien la rationalité gestionnaire que le management lui-même, mais aussi, symétriquement, combien cette discipline et cette pratique cherchent à obtenir le monopole de la définition de ce qu'est la rationalité – au moins pour ce qui est des organisations marchandes.

### Limites conceptuelles

Les auteurs nous livrent ainsi une riche réflexion permettant de fonder une sociologie de la gestion, susceptible de compléter l'héritage de la sociologie du travail. Cela nécessite d'appréhender les situations professionnelles dans toute leur complexité, les dispositifs de gestion pouvant alors être envisagés comme des moyens détournés d'entrer dans la place. En ce sens, le recours à la catégorie dispositif de gestion paraît assez efficace.

*A contrario*, en privilégiant le concept de dispositif, la réflexion prend le risque de perdre en précision. Cela provient, en partie, du fait que, malgré la richesse des réalités englobées par sa définition, le terme de dispositif peut être utilisé pour désigner les seuls aspects matériels, logiciels, technologiques de l'activité gestionnaire : les dispositifs de gestion incluant des dispositifs techniques, le chercheur court le risque de glisser sans cesse d'un registre à l'autre. Plus précisément, si, par l'emploi du « concept » de dispositif de gestion, l'intention est, légitimement, de dénaturer les instruments par lesquels la gestion s'incarne, donc, de *reconstruire la généalogie des choix*, des compromis et des décisions, un usage biaisé du même terme consistera à *élaborer une minutieuse archéologie du dispositif*

technique, purement descriptive, focalisant l'attention sur un seul objet, un seul moment, une seule situation, gommant d'autres pans de la réalité et, notamment, le fait que les études sur les dispositifs de gestion participent des processus d'apprentissages collectifs et autoréflexifs chez les gestionnaires. Dans ce sens, tant qu'à se référer à l'œuvre de M. Foucault, on peut également étudier les usages sociaux des savoirs sociologiques, et plus particulièrement, les usages gestionnaires des savoirs sociologiques sur le travail et les organisations, pour identifier leur contribution à la domination managériale.

Il convient de formuler un second type de réserve portant sur les références aux sociologies pragmatiques. Outre que ces références semblent parfois du seul ordre de la révérence convenue, il nous semble regrettable que les auteurs n'aient pas cherché à en discuter les limites et contradictions, notamment en prenant en compte les critiques, pourtant fort nombreuses, qui ont été formulées à l'encontre de la sociologie de la traduction, de l'économie des conventions (investissement de forme), des sciences cognitives ou l'ethnométhodologie. A titre de piste de réflexion complémentaire, nous suggérons d'examiner en quoi, la tension et l'ambiguïté entre posture critique et posture aseptique vis-à-vis de la gestion, n'est pas déjà présente dans la théorie du pouvoir que Foucault développe et que l'on retrouve dans ses tentatives, parfois embarrassées, de définir la notion de dispositif.

Ainsi, répondant aux demandes d'explication que suscite la publication de *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*, M. Foucault admet qu'il s'est trouvé « devant un problème dont il ne s'est pas bien sorti ». En effet, « j'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de forces, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de forces supportant des types de savoir et supportés par eux » (Foucault, 1994, p. 300).

Il en vient à préciser sa conception du pouvoir. « Le pouvoir ça n'existe pas. (...) Je veux dire que le pouvoir, c'est en réalité, des relations, un faisceau plus ou moins organisé, plus ou moins pyramidalisé, plus ou moins coordonné de relations » (p. 302). Ce à quoi il ajoute : « d'une façon



générale, je pense qu'il faut plutôt voir comment les grandes stratégies de pouvoir s'incrument, trouvent leurs conditions d'exercice dans la microrelation de pouvoir. Mais il y a aussi toujours des mouvements de retour, qui font que les stratégies qui coordonnent les relations de pouvoir produisent des effets nouveaux et avancent dans des domaines qui, jusqu'à présent, n'étaient pas concernés » (p. 303). « Dans la mesure où les relations de pouvoir sont un rapport de forces inégalitaire et relativement stabilisé, il est évident que cela implique une différence de potentiel. (...) Mais pour qu'il y ait mouvement de haut en bas, il faut qu'il y ait en même temps une capillarité de bas en haut ».

Une manière de se sortir de cet apparent paradoxe est peut-être de revenir sur la distinction opérée plus haut entre management et gestion. On peut alors considérer que le fait de diriger, de « manager », comprend deux grandes fonctions : la fonction proprement *politique*, consistant à prendre des décisions structurantes, celles qui agissent sur l'action des autres, de façon durable et concernant un très grand nombre de groupes professionnels et de collectifs de travail ; et la fonction *gestionnaire*, à visée plus opérationnelle, consistant, au vu des décisions politiques (et parfois même avant qu'elles ne soient effectivement prises), à organiser, contrôler le travail des autres, en formalisant leur activité, la réécrivant, l'instrumentant. Cela ne préjuge pas que ces fonctions soient portées par des groupes professionnels distincts ou confondus. Cela ne préjuge pas non plus de la capacité du groupe gestionnaire à influencer sur la décision politique... au nom de sa capacité (parfois réelle, parfois rhétorique) à garantir l'efficacité.

Une telle position permettrait de pointer qu'une des raisons d'investir dans la conception et l'introduction *récurrente* d'outils de gestion, réside dans la volonté d'éliminer des adversaires, de les placer en position de sujétion. Nous retrouverions ici la lecture de M. Foucault qu'a développé J.-P. de Gaudemar (1982) en s'intéressant aux évolutions de la discipline d'usine, envisagée non comme un vecteur d'efficacité économique, mais comme une modalité d'obtention de la soumission. Voulant élaborer une « histoire politique du machinisme, c'est-à-dire l'histoire des transformations dans les modes de domination qu'il introduit » (p. 17), l'auteur montre que les grandes formes de disciplines d'usine (despotisme, paternalisme, taylorisme, délégation) ne résultent pas du développement supposé autonome de la technique, mais émergent progressivement des initiatives patronales pour contourner les luttes ouvrières. L'examen détaillé des règlements intérieurs

montre à ce propos que la clé de voûte de l'organisation du travail est la volonté de contrôler non la recherche de productivité.

Il pourrait, dans cette perspective, être intéressant de revenir sur le terme de *délit*, utilisé dans le premier ouvrage dirigé par S. Maugeri, pour pointer ce qu'un certain usage de la notion de dispositif peut diluer. Ainsi, à titre de première esquisse, nous pouvons suggérer d'associer au concept de délit : le caractère intentionnel et sous-terrain d'une action collective visant à contourner un système de normes, au seul profit du groupe en prenant l'initiative. Le dispositif pourrait alors désigner le « corps du délit ».

Nous retrouvons finalement ici une évidence régulièrement esquivée : gérer, consiste, à un premier niveau, à rendre opérationnelles des décisions politiques visant à l'efficacité économique ; mais à un second niveau, cela consiste à agir sur un rapport de force préexistant, que l'on se place du point de vue du groupe dirigeant ou du groupe gérant.

#### Liste des ouvrages cités

BERRY M. (1983), *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, (disponible en ligne sur le site du CRG : <http://crg.polytechnique.fr/publications/index.php>).

BOUSSARD V. (dir.) (2005), *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, L'Harmattan.

BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.) (2003), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.

FOUCAULT M. (1994), « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et écrits, tome III (1976-1979)*, Gallimard, (1977), p. 298-329.

GAUDEMAR J.-P. (1982), *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Dunod.

MAUGERI S. (dir.) (2001), *Délit de gestion*, La Dispute.

MAUGERI S. (dir.) (2006), *Au nom du client. Management néolibéral et dispositifs de gestion*, L'Harmattan.

RIOUX M. (1969), « Remarques sur la sociologie critique et la sociologie aseptique », *Sociologie et sociétés*, vol. 1, n° 1, p. 53-67.