



**HAL**  
open science

## Emprise de la gestion et violence symbolique

Jean-Luc Metzger, Salvatore Maugeri, Marie Benedetto-Meyer

► **To cite this version:**

Jean-Luc Metzger, Salvatore Maugeri, Marie Benedetto-Meyer. Emprise de la gestion et violence symbolique. 2012. hal-00786748

**HAL Id: hal-00786748**

**<https://hal.science/hal-00786748v1>**

Preprint submitted on 11 Feb 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# EMPRISE DE LA GESTION ET VIOLENCE SYMBOLIQUE<sup>1</sup>

Jean-Luc Metzger, Salvatore Maugeri et Marie Benedetto-Meyer

## 1. DE LA SOUFFRANCE A LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Après deux décennies de montée en puissance du néo-libéralisme<sup>2</sup>, la fin des années 1990 connaît une évolution significative du regard porté sur le travail en France. La publication et la publicisation des livres de C. Dejours, *Souffrance en France* et de M. F. Hirigoyen, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien* en constituent deux manifestations emblématiques. Le déplacement de perspective consiste à accorder une place centrale à l'étude des conséquences psychologiques des relations sociales au travail. Une telle approche prend au sérieux la dimension psychoaffective du vécu professionnel : l'usure, la fatigue, les accidents et les maladies ne sont pas les seules conséquences négatives d'une organisation du travail délétère. Toutefois, ce regard centré sur les interrelations entre managers et salariés, entre salariés et clients-usagers ou entre collègues présente le risque de faire porter la responsabilité de la dégradation des conditions de vie au travail sur les seuls acteurs en présence, sur leur seule intention et l'arbitraire de leurs passions. Un tel biais est d'autant plus grave que de nombreuses mesures pour « améliorer les conditions de travail » ne visent qu'à permettre aux salariés de « tenir » dans les contextes anxiogènes ou « stressogènes » (écoute psychologique, coaching, salles de détente, pratiques sportives, etc.).

Pourtant, ce qui est en cause, c'est plus l'usage qui a été fait de ces publications que leur contenu authentique. En effet, ces approches ont cherché à concilier la prise en compte des effets négatifs sur la santé psychique des travailleurs et une explication en termes socio-organisationnels et systémiques. Ainsi, C. Dejours rend compte de ce que l'on pourrait appeler un cercle vicieux de la violence, en mobilisant le concept de stratégie collective de défense qui désigne l'ensemble de routines, rites, attitudes que les

---

<sup>1</sup> Ce texte constitue une version modifiée de l'article en portugais « Predomínio da Gestão e violência simbólica », paru dans *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 37 (126): 225-242, 2012.

<sup>2</sup> Dardot et Laval, 2009.

membres d'un groupe professionnel développent pour se protéger contre la prise de conscience des dangers de leur activité. Pour l'auteur, ce sont ces stratégies collectives de défense qui permettent à des dirigeants et à des cadres de continuer à prendre des décisions qui aggravent les conditions de travail des salariés (licenciements, restructuration, intensification, délocalisation, etc.), sans se sentir coupables des effets sociaux de ces décisions. En survalorisant la conception qu'ils se font de leur rôle de managers, ils rejettent sur « la nécessaire adaptation aux contraintes de marché » et sur l'incompétence de leurs collaborateurs, la justification de leurs actions. Ils se prémunissent ainsi *de la souffrance de voir les autres souffrir*. Ces stratégies collectives de défense voient leur efficacité renforcée par le délitement des collectifs de travail et la compétition généralisée qui conduisent les salariés à ne pas se confier et à adopter une attitude de duperie envers leurs propres collègues<sup>1</sup>.

C'est à une réflexion à la fois semblable (dans ses objectifs) et complémentaire (dans les perspectives envisagées) que se livre Vincent de Gaulejac dans *La société malade de sa gestion*. En effet, l'auteur veut rendre compte d'un dysfonctionnement majeur : celui de la perte de sens, de l'insignifiance<sup>2</sup> qu'induit la mise en œuvre des principes, outils et projets gestionnaires, et leur application à toutes les sphères d'activités (professionnelles et non professionnelles). Lui aussi veut trouver une explication au-delà des seules motivations individuelles : il semble crucial de « comprendre pourquoi l'entreprise est devenue un monde guerrier et destructeur, tout en suscitant l'adhésion de ses membres »<sup>3</sup>. Pour l'auteur, la spécificité des techniques de gestion est de faire accepter aux salariés les exigences de rentabilité imposées par les investisseurs institutionnels reconvertis en actionnaires dominants. « En acceptant de jouer le jeu, les employés sont pris, malgré eux, dans une construction procédurale qui les assujettit à un pouvoir normalisateur auquel (...) [ils adhèrent] d'autant plus facilement qu'ils sont sollicités pour contribuer à l'élaboration de ces normes »<sup>4</sup>. La source du dysfonctionnement social réside alors dans la combinaison de deux intentions managériales : celle de monopoliser la définition des

---

<sup>1</sup> Dejours, 1998.

<sup>2</sup> Castoriadis, 1996.

<sup>3</sup> Gaulejac, 2005, p. 12.

<sup>4</sup> Gaulejac, 2005, p. 75.

priorités ; et celle d'entretenir, par la captation des énergies, une sorte « "d'aliénation à la puissance deux", puisque c'est le sujet lui-même qui en devient le principal moteur »<sup>1</sup>. Chaque salarié en vient à être lui-même un lieu d'incohérence, du fait de l'affrontement entre deux logiques : sa logique professionnelle (celle de son métier, des valeurs qui le fondent) et la logique gestionnaire (les dispositifs d'évaluation et de reconnaissance, déconnectés des valeurs et du sens des agents).

En mettant ainsi l'accent sur les dimensions sociopolitiques et socio-économiques, tout en pointant la responsabilité de certains groupes professionnels, ces auteurs fournissent un premier cadre pour penser les enjeux liés à la question de la violence au travail. Il nous semble toutefois nécessaire d'en préciser les fondements et d'en indiquer les prolongements. Dans ce sens, nous proposons d'expliquer les évolutions contemporaines des univers productifs – et tout particulièrement la dégradation tendancielle des conditions de vie au travail – par la *dynamique de gestionnarisation* et par les effets de violence qu'elle exerce. Aussi allons-nous successivement : préciser ce que nous appelons dynamique de gestionnarisation (§ 2) ; présenter les dimensions par lesquelles cette dynamique se répand (§ 3) ; définir ce que nous entendons par violence au travail (§ 4). Nous montrerons alors la pertinence de ce modèle d'analyse, sur deux situations emblématiques des univers de travail contemporain : le travail dans les Centres d'appels (§ 5) ; et la mise en œuvre d'un dispositif de gestion « total », le *Balanced Scorecard* (BSC) dans une multinationale (§ 6). Nous reviendrons, en conclusion, sur les apports d'un raisonnement en termes de violence pour la compréhension des configurations de travail d'aujourd'hui.

## **2. LA DYNAMIQUE DE GESTIONNARISATION**

Ce qui, selon nous, constitue la gestion, dans une perspective sociologique, c'est avant tout une *logique*, un *ensemble de principes d'action présentés comme rationnellement fondés, réputés optimiser l'utilisation de ressources pour économiser et/ou accumuler du*

---

<sup>1</sup> Gaulejac, 2005, p. 96.

*capital*. Ce capital peut être proprement financier, mais il peut également concerner d'autres réalités (sociales, humaines, psychologiques, cognitives, affectives, etc.), elles-mêmes appelées à être converties en capital financier.

Cette logique gestionnaire permet d'appliquer aux différentes réalités sociales les modes de raisonnement employés pour les investissements économiques : le personnel devient un coût financier dont il faut optimiser l'emploi, les savoirs et savoir-faire sont considérés comme du capital cognitif ou du « capital humain » dont la valeur fluctue en fonction des « lois du marché », les relations et les collectifs deviennent du capital social, capitaux qu'il faut rentabiliser en contrôlant finement l'investissement<sup>1</sup>. Il n'est pas jusqu'à la lutte contre les discriminations ou encore la préservation des « ressources » naturelles qui ne puissent se voir appliquer ces mêmes principes.

Rendant l'objet « gestion » indépendant d'un type d'instrument – il ne se limite pas à l'informatique, par exemple –, d'un groupe professionnel – il déborde les seuls experts dûment recensés sous cette appellation –, ou d'une sphère d'activité – il ne se réduit pas à la comptabilité ou à la GRH –, cette définition permet de considérer que l'on peut « gérer », au sens défini plus haut, toutes les activités et les relations sociales, qu'elles soient ou non marchandes, professionnelles ou domestiques, associatives ou artistiques.

Prenons l'exemple de la gestionnarisation du secteur public français. Celle-ci résulte de la convergence et de l'emboîtement de plusieurs niveaux de rationalisation, ayant chacun fait l'objet d'une succession de transformations. Au niveau macro-politique, se sont succédées, depuis 2000, la Loi organique des lois de finances (LOLF) et la Révision générale des politiques publiques (RGPP), organisant les services publics selon les mêmes principes de parcimonie et de performance que ceux réputés en vigueur dans les entreprises marchandes. Par ailleurs, chaque administration publique a connu successivement des transformations de son périmètre d'intervention (fusion, regroupement, mutualisation avec d'autres administrations), des délocalisations avec fermetures, la sous-traitance de certaines de ses missions à des entreprises privées - voire à des associations -, l'introduction de progiciels intégrés et l'application de démarches

---

<sup>1</sup> Bachet, 2010.

qualité, la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation individuelle, sans oublier d'innombrables indicateurs de mesure de l'activité. Toutes ces transformations visent à faire croître la productivité des fonctionnaires en réduisant leur nombre. L'une des principales conséquences est de faire perdre le sens du travail pour beaucoup de soignants, d'enseignants, de travailleurs sociaux, de chercheurs, mais aussi de policiers, d'hommes de loi, d'ingénieurs des travaux publics, d'inspecteurs sanitaires, etc. De plus, pour une fraction importante de ces salariés, la pénibilité de leur métier s'est accrue.

Plus généralement, ce que l'on appelle gestionnarisation des sociétés désigne l'appropriation inconsciente, par un grand nombre d'individus et de collectifs, du souci d'efficacité et de la primauté de la performance : dorénavant, il devient « naturel » de raisonner avec les mêmes cadres de pensée que ceux mobilisés dans le champ économique. Les citoyens du monde entier sont amenés à « gérer » leur santé, leurs loisirs ou l'éducation de leurs enfants, comme s'il s'agissait d'un investissement, d'un capital à optimiser, etc.

### **3. LES QUATRE MODES D'EXTENSION DU FAIT GESTIONNAIRE**

Plusieurs auteurs ont récemment cherché à approfondir cette perspective<sup>1</sup>. Les acquis de ces travaux ont été rassemblés par J.-L. Metzger et M. Benedetto-Meyer qui ont identifié quatre voies par lesquelles s'étend l'emprise du fait gestionnaire<sup>2</sup>.

#### **3.1 La gestion, une affaire de compétition entre groupes professionnels**

La première de ces voies concerne les stratégies de construction et de défense des groupes professionnels<sup>3</sup>. En effet, il faut rappeler que la conception, l'introduction et la mise en œuvre d'instruments de gestion résultent de la volonté de contrôler les territoires professionnels d'autres catégories d'acteurs. L'action managériale, à la fois de commandement et de gestion, consiste à prendre des décisions structurantes en matière

---

<sup>1</sup> Maugeri, 2001, 2006 ; Boussard, 2005 ; Craipeau et Metzger, 2007 ; etc.

<sup>2</sup> Metzger et Benedetto-Meyer, 2008.

<sup>3</sup> Boussard, 2005.

d'organisation, de division et hiérarchisation des activités des autres catégories de salariés.

Cependant, organiser le travail des autres, c'est souvent se mêler d'un travail qui a déjà été effectué par les membres des groupes professionnels eux-mêmes, mais à partir d'autres principes, logiques, valeurs. 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-gestionnaires, et, d'autre part, chaque groupe professionnel singulier, concerné par les décisions des premiers. Cette lutte est ainsi l'expression d'un conflit de rationalités entre logique gestionnaire et logique professionnelle.

Ainsi, comme le montrent plusieurs recherches, les transformations contemporaines des hôpitaux, dans le prolongement des principes du *New Public Management*, confrontent les logiques professionnelles des médecins et des soignants à une conception essentiellement gestionnaire de leur travail (rationalisation des processus et des activités par standardisation, normalisation, comptabilité analytique, introduction de dispositifs d'évaluation des pratiques et des individus). Les effets de violence provoqués par l'application de cette doctrine, aussi bien sur les employés que sur les patients, ont été pointés, notamment dans le cas du Royaume-Uni<sup>1</sup> et de la France<sup>2</sup>.

Dans certains cas, pour ainsi dire emblématiques du mode d'action gestionnaire, 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 »<sup>3</sup>. En somme, les instruments de gestion n'émergent pas *ex nihilo*, n'agissent pas de leur propre fait, n'induisent pas mécaniquement certains types de comportement : 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 et qui modifient ainsi les pratiques des organisations et de leurs membres. Ce qui est présenté comme obéissant à des intentions rationalisatrices est indissociablement

---

<sup>1</sup> Page, 2008.

<sup>2</sup> Benamouzig, 2008 ; Belorgey, 2010.

<sup>3</sup> Boussard, 2005, p. 21.

mêlé à des visées de construction professionnelle, de luttes de territoire et de rapports de domination.

### **3.2 Centralité et diversité des dispositifs de gestion**

La deuxième voie de gestionnarisation – qui n'est pas exclusive de la première – réside dans l'introduction massive des « machines » conçues pour mettre en ordre les activités de travail. Il faut en effet souligner que l'emploi systématique des dispositifs de gestion semble conduire les travailleurs à agir en dehors de toute décision consciente, de toute volonté explicite. S. Maugeri a tout particulièrement exploré cette dimension. Son approche rend compte non seulement de l'inscription des principes de gestion dans des machines numériques, mais également des modalités subreptices de l'action managériale dans la production de l'ordre ou, si l'on préfère, du désordre gestionnaire. Les « dispositifs de gestion » sont des « trappes cognitives » conçues par le management pour produire une représentation univoque de l'organisation et ordonner ainsi « mécaniquement » les actions à entreprendre<sup>1</sup>.

Mesures, relevés, statistiques, quantifications, tableaux de bord construisent autour des travailleurs une représentation de la réalité organisationnelle donnée comme la seule qui soit valable, logique, rationnelle. Incarnation de la « nouvelle philosophie managériale », fournissant les « définitions de la situation », les significations qu'il convient d'accorder aux événements organisationnels, les dispositifs de gestion orientent et canalisent l'activité de chacun. Ils contribuent, en cela, à la production et à la perpétuation de rapports de domination, sous couvert de gestion rationnelle de la performance. Agissant sous l'impulsion des chiffres et *stimuli* organisés par le management, les conduites individuelles semblent comme échapper à toute possibilité de délibération.

La déconstruction de ces technologies de pouvoir s'avère ainsi un enjeu majeur, comme une difficulté redoutable puisque, pour en dénoncer la partialité, la subjectivité, en un mot le caractère entièrement politique, il faut entrer dans les arcanes de l'expertise, notamment comptable et financière, ce qui n'est assurément pas à la portée du premier



salarié venu. C'est en d'autres termes la « gouvernementalité » au travail qui est prise en compte à travers l'intérêt porté aux dispositifs de gestion<sup>2</sup>.

Le regard du chercheur cependant ne doit pas se borner aux machines, aux technologies informatiques, support des « dispositifs de gestion ». Il lui faut aussi accorder son attention aux discours et manœuvres managériales accompagnant la conception et l'introduction des technologies. On pense, par exemple, aux principes d'organisation et de management qui consistent à instrumentaliser les acquis des sciences sociales ou à récupérer les revendications des salariés, pour accroître encore l'emprise qu'on entend exercer sur eux. Qu'il s'agisse de la volonté de disposer de plus d'autonomie, de bénéficier d'une meilleure reconnaissance, d'adhérer à des valeurs communes, voire d'agir selon une certaine éthique, de s'inscrire dans des collectifs ou dans une dynamique d'apprentissage, chacune de ces aspirations et de ces pratiques, une fois identifiée et transformée en injonction gestionnaire, devient un adjuvant essentiel à la mobilisation des subjectivités et à l'entretien de l'engagement au travail<sup>3</sup>.

En sorte que le succès des dispositifs de gestion s'explique par leur capacité à s'appuyer sur les avancées des sciences, qu'elles soient « exactes » ou « sociales », en jouant sur leur imbrication, et en les mettant au service d'une volonté de contrôle.

### **3.3 Méta-dispositifs de gestion et extension du fait gestionnaire**

La troisième voie par laquelle progresse l'emprise du fait gestionnaire réside dans une dynamique complexe, à l'articulation de trois processus<sup>4</sup>.

\* D'une part, ce que nous apprend l'observation des grandes entreprises et de leurs sous-traitants, c'est que le fait gestionnaire se caractérise dorénavant par sa propension à bouleverser la plupart des dimensions sociales de la vie au travail, au moyen d'un empilement, non nécessairement cohérent, d'instruments, principes et discours. Le « devoir d'innover » entraîne un renouvellement incessant des dispositifs de gestion, ne

---

<sup>1</sup> Maugeri, 2001, 2006.

<sup>2</sup> Foucault, 1994, p. 300.

<sup>3</sup> Parmi une longue liste de travaux critiques sur cet aspect, citons : Arnault, 2011 ; Cléach, 2011 ; Heilbrunn, 2004 ; Gaulejac, 2005.

<sup>4</sup> Craipeau et Metzger, 2007.

laissant que peu de répit aux acteurs. Le phénomène est amplifié par la compétition régnant parmi les groupes professionnels promoteurs du fait gestionnaire. Par cette injonction à introduire sans cesse du « nouveau », à créer et entretenir une dynamique de remise en cause permanente, perpétuelle, émerge un méta-dispositif de gestion sur lequel les salariés ont d'autant moins de prise qu'ils sont eux-mêmes sous l'emprise de cette déstabilisation, comme on va le voir dans le cas des centres d'appels.

Il est important de souligner que la dynamique liée au méta-dispositif de gestion contribue non seulement à produire du consentement chez les opérateurs, mais également de la déréalisation chez les décideurs : ceux-ci, en consultant tableaux de bord et graphiques, comptes-rendus d'activités et courbes de productivité, sont persuadés de connaître la réalité, d'accéder à la transparence du social. Les décisions qu'ils prennent sont partiellement dérivées de cette croyance et induisent des conséquences sociales aux effets toujours plus désastreux<sup>1</sup>.

\* D'autre part, il convient de comprendre que le phénomène gestionnaire ne se borne pas à l'entreprise, et encore moins à l'entreprise occidentale. Il déborde les cadres de l'organisation marchande pour s'étendre, non seulement aux administrations et associations des pays développés<sup>2</sup>, mais progressivement à l'ensemble des organisations des pays émergents, via, notamment, l'action d'institutions et d'agences privées internationales.

En ce sens, comprendre sociologiquement la conception et la mise en œuvre de dispositifs de gestion, dans des organisations non marchandes ou situées dans des pays hors OCDE, nécessite d'accorder une importance accrue aux contextes historiques, politiques, culturels et sociaux spécifiques. Ainsi, la sociologie de la gestion s'est intéressée à la gestionnarisation du travail dans l'industrie sucrière au Mexique<sup>3</sup> et dans le secteur de la distribution d'eau en Argentine<sup>4</sup>, aux stratégies managériales dans les

---

<sup>1</sup> Benedetto-Meyer et *alii*, 2011 ; Craipeau et Metzger, 2011 ; Metzger, 2010.

<sup>2</sup> Pour une analyse récente de la gestionnarisation du secteur associatif, voir Chauvière, 2010.

<sup>3</sup> Delhoume, 2009.

<sup>4</sup> Botton, 2009.

centres d'appel brésiliens<sup>1</sup>, ainsi qu'aux effets de la normalisation internationale sur les professions comptables au Liban et en Égypte<sup>2</sup>, sans oublier l'emprise des techniques de management sur les entreprises russes<sup>3</sup>.

\* Par ailleurs, la gestionnarisation déborde le monde du travail pour concerner toutes les sphères d'activité, les relations sociales, la famille, la manière dont les individus se réfèrent à eux-mêmes. Les principes gestionnaires d'efficacité et de performance structurent peu à peu tous les interstices de la vie privée, sous l'effet des conditions objectives de vie (concurrence systématique, actionnariat salarié, déploiement massif de technologies) et des représentations dominantes (individu autonome, mobilité, etc.). Le fait de se considérer soi-même et ses proches comme un « capital » dont il faut penser et rentabiliser tous les investissements, au risque de se consumer, la propension à « gérer » sa santé, ses affects, l'éducation de ses enfants, comme s'il s'agissait de ressources à valoriser tout au long de la vie, l'importance prises par la pratique de jeux en lignes aux règles proches de celles des firmes, tout cela reflète l'emprise croissante du fait gestionnaire<sup>4</sup>.

### **3.4 Le fait gestionnaire, intermédiaire entre l'économie globale et les pratiques locales**

Enfin, toutes ces dynamiques prennent leur pleine puissance parce qu'elles sont situées à l'interaction entre « les faits économiques » et les « faits gestionnaires ». En effet, c'est bien par la conception et la mise en œuvre de dispositifs de gestion que la production politique des cadres sociaux du marché devient opérationnelle. Sous cet angle, le fait gestionnaire constitue la courroie de transmission de ces politiques. Par exemple, les décisions de politique macro-économique qui ont conduit à la financiarisation des économies et à l'ouverture des marchés, ont amené les acteurs publics à se dessaisir de leur capacité de concevoir la normalisation comptable. Celle-ci a été confiée à des agences privées qui élaborent ainsi des principes, des normes et des outils s'imposant à

---

<sup>1</sup> Venco, 2009, 2011.

<sup>2</sup> Longuenesse, 2009, 2011.

<sup>3</sup> Krylov et Metzger, 2009 ; Koumakhov, 2011.

<sup>4</sup> Craipeau, 2011 ; Gaulejac, 2005 ; Liégard et Marguerie, 2011.

tous les acteurs économiques<sup>1</sup>. L'articulation entre le macro-politique et le microsocial fonctionne également dans l'autre sens : la production d'indicateurs, la diffusion de grande ampleur des mêmes principes et outils de gestion, notamment comptables ou de normalisation comptable, contribuent, en retour, à façonner les représentations et les pratiques économiques, légitimant, par un auto-référencement spéculaire, une dynamique d'expansion infinie de l'utilitarisme<sup>2</sup>.

#### **4. LA VIOLENCE AU TRAVAIL : ESQUISSE D'UNE DEFINITION**

##### **4.1 De la violence comme catégorie d'analyse sociologique**

Toutes ces réflexions montrent combien les processus de gestionnarisation sont soutendus par des rapports de domination qu'ils contribuent à renforcer. Certes, comme l'a longuement théorisé MAX WEBER, pas de dominant sans acceptation de la position de dominé. Le concept de légitimité est d'ailleurs là pour traduire cette idée : un pouvoir, une autorité, un gouvernement ne peut perdurer par le seul exercice de la force. Ce qui ne veut pas dire pour autant absence de violence. En effet, cette dernière est légitime à condition d'être limitée dans le temps et que son usage soit réservé à des catégories d'acteurs bien précises (armée, police, forces de l'ordre)<sup>3</sup>.

En d'autres termes, la violence est consubstantielle à l'exercice des rapports de domination, y compris ceux considérés comme indispensables à la perpétuation des sociétés. Et s'il est pertinent, comme l'indique MICHEL WIEVIORKA, de circonscrire « le nouveau paradigme de la violence »<sup>4</sup>, c'est parce que ses transformations récentes nous renseignent sur des évolutions plus générales des sociétés contemporaines. Dans ce sens, l'auteur souligne que, depuis la fin des années 1970, les inflexions de la violence – politique – sont caractérisées par la référence aux identités culturelles et l'émergence du

---

<sup>1</sup> Capron et *alii*, 2005.

<sup>2</sup> Nous rejoignons ici les réflexions autour de nouveaux indicateurs (Gadrey et Jany-Catrice, 2007).

<sup>3</sup> Ce que l'auteur résume ainsi : « il faut concevoir l'Etat contemporain comme une communauté humaine qui, dans les limites d'un territoire déterminé (...) revendique avec succès pour son propre compte le monopole de la violence physique légitime » (Weber, 1963, p. 124-125).

<sup>4</sup> Wieviorka, 1998.

registre individuel, tandis que simultanément, diminue l'importance des conflits sociaux organisés pour peser sur les négociations.

Ces considérations générales peuvent être transposées dans l'analyse des processus de gestionnarisation. Dès lors que ces dynamiques sont liées à la perpétuation de rapports de domination, peut-on identifier des lieux, des formes, des éléments par lesquels l'introduction de principes et de dispositifs de gestion revient à exercer de la violence sur les acteurs des organisations ? Question d'autant plus pertinente que les univers de travail sont, aujourd'hui, moins pensés par les acteurs en termes d'opposition de classe, et que la conflictualité semble y avoir disparu ou se limiter à des moments brefs et sans lendemain<sup>1</sup>. Cette euphémisation apparente des rapports de domination au travail, à l'émergence de laquelle, d'ailleurs, les sciences sociales ne sont pas étrangères, ne masque-t-elle pas des formes de violence d'autant plus durables qu'elles ne sont pas reconnues comme telles ? Les porteurs du processus de gestionnarisation seraient-ils les dépositaires de la violence légitime dans les sociétés néolibérales ?

Pour répondre, commençons par préciser ce que nous entendons par violence. Nous proposons de considérer qu'il y a violence à partir du moment où, par ses actions ou ses discours, un *auteur* (collectif ou individuel) porte *atteinte à l'intégrité* d'autres individus ou collectifs, considérés alors comme les *victimes* de cette violence. L'intégrité considérée peut être :

- *physique* et dans ce cas, la violence se traduira par une atteinte des corps, comme dans le cas de blessures, de maladies, ou encore de mort ;

- elle peut être *morale*, auquel cas, la violence consistera à imposer un système de croyances, de valeurs, susceptibles de heurter, de blesser, de détruire la conception de la vie bonne que professent les victimes ;

- elle peut encore être *sociale*, si un groupe dominant exclut une fraction de ses membres, menace leur perpétuation en tant que collectif.

La violence peut également être *symbolique*, au sens où le rapport de domination exercé est tel que le groupe qui en est la « victime » ne peut pas forger par lui-même les

catégories pour penser la violence qu'il subit. Pour P. Bourdieu, la *violence symbolique* s'exerce avec la complicité involontaire de l'agent social<sup>2</sup> qui méconnaît l'origine du rapport de domination auquel il se soumet. « La domination symbolique (c'est une manière de la définir) repose sur la méconnaissance et donc sur la reconnaissance des principes au nom desquels elle s'exerce »<sup>3</sup>. Elle s'appuie sur la violence symbolique qui « extorque des soumissions qui ne sont même pas perçues comme telles »<sup>4</sup>. Pour que la violence symbolique puisse s'exercer durablement, « il faut qu'elle soit soutenue par toute la structure sociale, donc par les structures mentales et les dispositions produites par cette structure sociale »<sup>5</sup>.

Il existe, dès lors, une pluralité de formes de violences et un auteur peut les exercer toutes, tandis qu'une victime peut en subir plusieurs de façon cumulative. Les différentes formes de violence renvoient également à la diversité des situations et des époques. Dans ce sens, CONSUELO CORRADI élabore deux concepts de violence. Le premier, qu'elle qualifie de *violence instrumentale*, désigne le fait que, depuis toujours, le pouvoir peut recourir, de façon instrumentale, à l'exercice de la violence, mais celle-ci n'est pas sa propre fin : « comme tous les moyens, [la violence instrumentale] a toujours besoin d'un guide et d'une justification pour atteindre le but qu'elle poursuit »<sup>6</sup>. Le second concept de violence, C. CORRADI l'élabore pour décrire les conditions contemporaines où, dorénavant, pouvoir et violence se confondent, donnant naissance à une *violence moderniste*, qui n'est pas un instrument mais constitue elle-même « un pouvoir, une force sociale qui structure les rapports entre ennemis et qui modèle culturellement le corps des victimes et des agresseurs »<sup>7</sup>. Procédant d'un « travail atroce sur le corps de la

---

<sup>1</sup> WIEVIORKA, 2004.

<sup>2</sup> BOURDIEU et WACQUANT, 1992.

<sup>3</sup> BOURDIEU, 1994, p. 187.

<sup>4</sup> BOURDIEU, 1994, p. 190.

<sup>5</sup> BOURDIEU, 1994, p. 191.

<sup>6</sup> CORRADI, 2010, p. 117.

<sup>7</sup> CORRADI, 2010, p. 118.

victime (...), [elle] est le mélange d'émotions et de raison qui la guide (...), [ce mélange est d'ailleurs] source de contagion de la violence »<sup>1</sup>.

Ces considérations permettent ainsi d'envisager la violence, en général, comme pouvant théoriquement se déployer le long d'un *continuum* allant d'un *degré minimal* – l'intégrité d'aucun acteur n'est menacée – à un degré *maximal*, dont la figure emblématique est peut-être celle qui s'exerce lors des guerres ou dans des camps de concentration, voire les « nettoyages ethniques » ou les émeutes entre communautés religieuses.

Enfin, on peut ajouter qu'il existe, pour une forme de violence donnée, des degrés d'intensité variés – de la violence radicale, barbare, extrême, à la violence douce, raffinée, insidieuse – et des modes de perception variables d'une victime à l'autre – certaines, comme dans le cas de la violence symbolique, ne se rendant pas compte à quel point elles ont intériorisé leur statut de victime. Et s'il n'est pas facile d'intégrer ces réflexions dans le corpus théorique de la sociologie, c'est que la prise en compte des réalités empiriques correspondant aux expressions récurrentes de la violence « nous oblige à revoir la manière dont la sociologie conçoit le sujet agissant »<sup>2</sup>.

C'est sans doute pourquoi, jusqu'à présent, mis à part V. De Gaulejac<sup>3</sup>, la sociologie a été réticente à considérer la gestion, le fait gestionnaire, en termes de violence.

#### **4.2 De la gestion comme vecteur de violence**

S'intéresser aux processus de gestionnarisation en termes de violence, c'est chercher à savoir si, au-delà des principes d'action présentant toutes les apparences de la neutralité et de la rigueur scientifique, ne s'exercent pas des rapports complexes de violence, inscrits à la fois dans les modes d'organisation et dans les modalités de correction de leurs effets. Et dans cette perspective, on se demandera si les formes de violence identifiées dans les univers productifs, peuvent résulter de *l'imposition d'un type de rationalité* (instrumentale) *et d'un type de finalité* (économico-financière). On pourra même aller plus loin et se demander si la persistance de formes de violence au travail ne provient pas

---

<sup>1</sup> CORRADI, 2010, p. 126.

<sup>2</sup> CORRADI, 2010, p. 126.

<sup>3</sup> Qui n'hésite pas à parler de violence gestionnaire (Gaulejac, 2010).

du fait que, loin de se fonder sur des principes alternatifs à la pensée gestionnaire, les efforts d'amélioration des conditions de travail consistent, bien souvent, à déplacer les effets des rapports de domination sans s'en prendre aux sources. Dès lors, la violence de l'imposition première n'est-elle pas amplifiée par l'inadaptation des solutions envisagée pour la réduire ? Ce à quoi il faut ajouter que la violence gestionnaire dispose de deux voies d'exercice : elle peut provenir de la structure même des dispositifs – la logique gestionnaire inscrite dans le dispositif est par construction antagoniste aux logiques professionnelles – ; comme elle peut découler ou être renforcée par les modalités de leur mise en œuvre, les initiatives locales du management.

Il convient alors d'interroger *l'intentionnalité* de certaines catégories d'acteurs (dirigeants, gestionnaires, actionnaires, groupes professionnels se saisissant d'opportunités « offertes » par l'introduction d'instruments de gestion, etc.) dans l'exercice des formes de violences gestionnaires. Celles-ci résultent-elles d'une intention identifiable ou de l'accumulation *non intentionnelle* des effets induits par la mise en œuvre de dispositifs et de principes gestionnaires ? Il nous semble alors utile de distinguer entre les *instaurateurs* du cadre d'action propice aux rapports de domination et les *acteurs* de l'exercice de la violence proprement dite. Et qui sont ces instaurateurs et ces acteurs de l'exercice de la violence gestionnaire ? De hauts dirigeants de multinationales, des managers de premier niveau, voire des professionnels issus du rang recherchant des opportunités de promotion ?

Par ailleurs, ces formes de violences gestionnaires ne se présentent-elles pas, et c'est tout leur paradoxe, comme autant de réponses à d'autres formes de violences ou conflits ? L'organisation « scientifique » du travail, son outillage et peut-être la plupart des principes gestionnaires, ne sont-ils pas, en effet, des réponses aux risques de conflits ou de violences liés au fonctionnement du marché, à la brutalité des relations entre certains groupes sociaux ? Quant aux instruments de gestion utilisés dans des sphères non marchandes, ne visent-ils pas à réduire les violences engendrées par diverses formes de clientélisme, de mafias, de détournements, etc. ? Peut-on alors mettre en évidence un



« cercle » des violences gestionnaires, celles-ci étant la conséquence d'une volonté de réduire les violences inhérentes au fait social ?

Enfin, il convient de s'interroger sur l'identité des « victimes » des différentes formes de violences gestionnaires. Certaines catégories sont-elles plus exposées à être victimes de la gestion ? Certaines catégories en seraient-elles « protégées » ? Il s'agit également d'interroger les différentes formes d'action et de réaction de ces individus soumis à la violence gestionnaire : acceptation, soumission ou résistance ? Au-delà des formes de détournement, de contournement voire de négociation que la sociologie des organisations donne souvent à voir, quelles sont les formes de protestations et de contestations possibles, par les destinataires de la violence gestionnaire ?

Pour montrer la pertinence d'un raisonnement en termes de violence gestionnaire, nous allons mobiliser les résultats de deux ensembles de recherches. Le premier est centré sur la dynamique de contrôle-autonomie du travail dans les Centres d'appels : il souligne combien les formes de violence inhérentes à ce que l'on peut considérer comme un méta-dispositif de gestion sont en permanence raffinées par les tentatives pour en améliorer le fonctionnement. Le second concerne les pratiques de gouvernance des firmes cotées en bourse, et analyse comment l'emploi d'un dispositif de gestion global (le BSC) impose aux salariés un modèle rigide de soumission aux « lois » économiques et commerciales du marché mondialisé.

## **5. TRAVAILLER EN CENTRE D'APPELS**

Le travail en centre d'appel fait l'objet d'une abondante littérature depuis une quinzaine d'années. De nombreux travaux en science sociales, émanant de nombreux pays, mettent en avant le mal-être des salariés, les conditions de travail difficiles, le management brutal. Plus encore, les études convergent pour pointer des paradoxes ou incohérences dans ce mode d'organisation qui, en générant des tensions dans l'exercice de l'activité des opérateurs, peuvent aisément être qualifiés de violence gestionnaire. Ce sont les ressorts et les mécanismes de cette violence permettant le renouvellement permanent des tensions que nous allons présenter ici.

Mentionnons d'un mot les paradoxes, révélés par les sciences sociales, qui semblent au cœur du travail en centre d'appel : le plus classique tient à la volonté de standardiser les interactions avec les consommateurs, qui sont par nature difficilement prévisibles, et de n'offrir aux téléopérateurs qu'une gamme très limitée de réponses aux clients, les privant ainsi de leurs capacités d'adaptation et de créativité.

On peut également évoquer l'écart entre les objectifs de long terme que se donne la relation client (fidélité des clients, relation durable, loyauté,...) et les indicateurs de performance focalisés sur le court terme (productivité mesurée en continue, heure par heure). Comment réaliser à la fois les objectifs de qualité de la relation et ceux quantitatifs du court terme ? Ajoutons la tension résultant de la décision de mettre à distance le client (ce qui oblige le conseiller à faire un effort cognitif accru pour interpréter les propos de son interlocuteur), tout en devant se concentrer sur la lecture et la saisie d'informations à l'écran. Une autre contradiction porte enfin sur la tension entre l'individualisation des outils d'évaluation - sur lesquels se fonde le calcul des éléments de rémunération variables - et l'existence d'une dimension collective du travail (entraide, partage de pratiques entre opérateurs,...), qui, de fait, est ignorée par les outils de gestion. On comprend dès lors que c'est l'organisation même des centres qui semble être génératrice de violence dans les centres d'appels.

Pour aller plus loin, on peut avancer que la structure des centres semble imprégnée de « défiance »<sup>1</sup>, c'est-à-dire d'un manque de confiance qui met à distance les clients, les opérateurs et le reste de l'organisation, et semble toujours privilégier le recours à des dispositifs de gestion, des procédures, des indicateurs et un outillage technique au détriment de la prise en compte des relations interpersonnelles et de la confiance. Cette défiance est bien sûr génératrice d'une violence, relayée tant par les dispositifs de gestion que par les acteurs (notamment les managers) dans les centres.

---

<sup>1</sup> Russel, 2008.

Ce constat vaut pour tous les types de centres d'appels (internes, externes), et dans le monde entier. Une étude internationale<sup>1</sup> montre en effet que ces éléments sont communs aux centres d'appels dans le monde, même s'ils prennent un caractère accentué en France, où le travail des téléopérateurs bénéficie d'une moindre autonomie et tombe sous un contrôle managérial plus prégnant. Dans tous les pays, en effet, la grande majorité des téléopérateurs (80 % en moyenne) travaille pour le marché de masse, donc occupe des emplois standardisés, aux salaires bas, l'activité étant considérée comme faiblement qualifiée. La plupart des centres utilisent les mêmes indicateurs, comme la durée moyenne d'appel – typiquement de 195 secondes (l'Inde étant à 300 secondes). Le plus souvent, le nombre d'encadrants est faible (représentant de 7 % à 15 % des salariés). Enfin, seulement 50 % des CA possède une forme quelconque de représentation des salariés et 35 % étaient couverts par un accord syndical.

On voudrait avancer ici l'idée que les contradictions que nous avons pointées constituent au fond un méta-dispositif de gestion, c'est-à-dire un cadre général, structuré et structurant, une sorte de « modèle générique d'organisation » qui articule principes, discours et outils de gestion<sup>2</sup>. Les tensions et le principe de « défiance » sont au cœur de ce méta-dispositif, au fondement même de sa « violence gestionnaire ». En effet, l'activité de travail ne peut que s'inscrire dans ce cadre contraignant voire impossible à « tenir ». Les paradoxes, en n'étant jamais dénoués, sont laissés à la résolution des salariés ou parfois de l'encadrement de proximité. Ces derniers doivent trouver des formes d'arrangements ou de régulations<sup>3</sup>, rendant possible l'exercice de l'activité malgré les tensions qui parcourent l'organisation du travail.

De leur côté, les managers ou concepteurs de centres tentent d'agir sur ce que l'on pourrait appeler les « difficultés secondaires », c'est-à-dire découlant des paradoxes premiers, et sur lesquels les acteurs de l'organisation des centres d'appels (managers, responsables des procédures,...) semblent avoir plus de prise : supports d'interactions avec les clients inadaptées, situations d'agressivité, « pression du chiffre », etc.

---

<sup>1</sup> Holmann et al., 2009.

<sup>2</sup> Voir Benedetto-Meyer et Metzger, 2010.

<sup>3</sup> Caroly, Weill-Fessina, 2004.

C'est alors qu'il est intéressant d'observer que, si la volonté de changer les centres d'appels, de les réformer ou de mettre en place des aménagements organisationnels conséquents semble être le leitmotiv d'un nombre important de managers, ces velléités sont souvent couronnées d'échec.

Tout se passe comme si, en effet, le maintien du méta-dispositif de gestion, de ses principes fondateurs et des contradictions premières qui le caractérisent, empêchait la réalisation d'aménagements ou de transformations. Aussi, si depuis quinze ans, les acteurs opérationnels du secteur ont bien conscience des contradictions à l'œuvre dans leur structure et semblent vouloir agir contre l'origine du mal-être des opérateurs (notamment parce que celui-ci se traduit par du turn-over, un fort taux d'absentéisme et des difficultés de recrutement), force est de constater que ces changements demeurent vains. Au mieux aboutissent-ils à l'apparition de nouvelles contradictions dans l'activité de travail (par exemple, en desserrant les contraintes sur l'utilisation d'un « argumentaire commercial » précis, mais en maintenant des contraintes temporelles telles qu'il est impossible d'avoir un échange informationnel « normal » avec un consommateur).

Seuls les micro-arrangements, s'ils restent locaux et se nichent dans les espaces où la prescription est moins forte, semblent possibles dans les CA. Dès lors, il est intéressant de constater que l'impuissance éprouvée par les acteurs des changements est largement déplorée par eux, mais fait également l'objet d'une sorte de rhétorique fataliste permettant de ne pas se sentir responsables de la situation (puisqu'elle les dépasse largement). Aussi en arrive-t-on à une situation où les changements sont à la fois monnaie courante dans les centres (changements techniques, procéduraux, voire organisationnels) sans que jamais la défiance première et les paradoxes structurants ne soient remis en cause. Au mieux servent-ils de justificatifs aux échecs des tentatives de transformation impulsés par certains.

La violence gestionnaire du méta-dispositif qu'est un centre d'appel semble agir sans qu'aucun acteur n'en porte la responsabilité et n'en assume les conséquences. Pour autant, la souffrance et le mal-être continuent de caractériser, depuis quinze ans, cette forme organisationnelle.

## **6. BALANCED SCORECARD : UNE *SUCCESS STORY* CONSACRANT LE TRIOMPHE DE L'ACTIONNARIAT ?**

Nous nous proposons maintenant d'examiner comment la mise en œuvre d'un dispositif de gestion de la performance, le Balanced Scorecard (BSC), participe de cette violence managériale que cherche à appréhender notre travail. Ce dispositif est présenté par ses concepteurs comme le résultat d'une réflexion collective visant à garantir la performance financière à partir de la prise en compte d'indicateurs non-financiers – ce qui semble lui conférer une dimension managériale plus humaniste. Conçu dans les années 1980, il a été introduit dans les plus grands groupes industriels du monde et bénéficie désormais d'un marché à part entière pour la vente de licence d'exploitation, la formation et la prestation de services divers. L'étude de ce dispositif nous semble illustrer de façon paradigmatique la genèse sociale d'une « innovation managériale », en même temps que ses conséquences sur l'organisation des firmes et les effets de violences entraînés sur ses personnels. Plus précisément, l'examen de la manière dont ce dispositif de gestion est mis en œuvre permet de mieux comprendre le type d'intentionnalité qui se trouve derrière les dispositifs de gestion. Selon notre analyse, la violence gestionnaire véhiculée par un dispositif comme le BSC se situe à mi-chemin entre : a) la recherche explicite d'assujettissement de la main d'œuvre-; b) et la conséquence non-intentionnelle d'une volonté « stratégique » d'optimiser le fonctionnement organisationnel.

S'il en est ainsi, c'est parce que la violence gestionnaire résulte, selon nous, à la fois de la préférence affichée par le management pour un type de rationalité purement instrumentale – où le salarié est toujours au service de quelque chose qui lui est étranger –, et d'un type de finalité essentiellement économique-financière, imposant l'idée que l'entreprise appartenant à ses propriétaires, sa fonction est de garantir la « création de valeur pour l'actionnaire ». C'est cette conception de l'entreprise qu'il faudrait changer pour changer le management.

## Genèse du BSC

Si l'on en croit Art Schneiderman, ex-vice-président stratégie et qualité chez *Analog Devices* (4500 salariés dans le monde), le BSC est né au sein de sa société, dans les années 1980<sup>1</sup>. Il en revendique implicitement la paternité, tout en soulignant les mérites qui reviennent à son patron de l'époque, Ray Stata<sup>2</sup>. C'est lui qui comprit le premier l'intérêt d'une méthode développée chez Hewlett Packard, un de leurs clients. Stata s'est approprié cette méthode et en a confié le perfectionnement à Schneiderman, du fait de ses responsabilités en matière d'amélioration de la qualité. La qualité constitue en effet le cœur de la démarche d'où résultera le BSC. A la suite de Schneiderman, Kaplan et Norton, consultants partenaires chez KPMG<sup>3</sup>, ont entamé la carrière de propagandiste à succès qu'on leur reconnaît en peaufinant et formalisant les résultats de la méthode développée par *Analog Devices*. Pour ce travail de vulgarisation, les deux auteurs ont bénéficié du soutien continu de la *Harvard Business Review* et de sa maison d'édition, HB Press<sup>4</sup>. Aujourd'hui, il existe un *BSC Institut*, chargé de commercialiser les produits et services liés au BSC et l'Internet nous permet de mesurer le degré de pénétration de ce dispositif de gestion dans les activités de conseil en stratégie et management.

---

<sup>1</sup> Cf. son site <http://www.analog.com/en/index.html>. Schneiderman est lui même un auteur prolifique, avec à son actif plus d'une dizaine de publications dans des revues de gestion traitant de management de la qualité, de la méthode qu'il a mise au point (la « half-life method »), qui débouchera finalement sur le BSC.

<sup>2</sup> Ray Stata publiera en 1989 un article dans la *Sloan Management Review* pour démontrer la pertinence de la méthodologie mise en œuvre dans sa société en matière d'amélioration de la qualité, cf. Stata, 1989.

<sup>3</sup> KPMG est une multinationale du conseil en investissement et de l'audit.

<sup>4</sup> Entre 1992 et 2008, le duo aura publié 4 articles dans la *Harvard Business Review* et 5 ouvrages dans la collection de cette même revue. R. S. Kaplan, professeur à la *Harvard Business School*, semble être un pur universitaire. D. Norton cumule les activités de conseil. Il a été le président de *Renaissance Solutions, Inc.*, une société internationale de *consulting*, jusqu'en 1992 ; il a co-fondé à cette date la *Nolan, Norton & Co.*, autre société de conseils, rachetée ensuite par *KPMG Peat Marwick*... Il est actuellement vice-président de *Palladium Group*, « autorité mondiale en stratégie », comme l'indique le « profil » accompagnant un de ses articles. Il est également le co-fondateur de la *Balanced Scorecard Collaborative*, le département de recherche et d'éducation de *Palladium* (cf. <http://www.analog.com/index.html>). En France, les Editions d'Organisation se sont chargés de colporter les bonnes nouvelles annoncées par les Américains.

## La philosophie du BSC

La conception de la démarche BSC est née d'une interrogation sur la pertinence des outils traditionnels de pilotage stratégique fondés uniquement sur des indicateurs financiers. Pour Schneiderman, focaliser son regard sur l'objectif d'optimisation des résultats financiers peut conduire à la catastrophe, dès lors que certaines décisions stratégiques peuvent se révéler excellentes sur le court terme, mais létales sur le long terme. Aussi, les concepteurs du BSC sont-ils convaincus que l'excellence financière suppose avant tout le succès commercial, lui-même directement tributaire de l'excellence productive, notamment qualitative, qui, à son tour est tributaire de l'implication des personnels dans les tâches et missions qui leur sont confiées. Voilà pourquoi le BSC se présente sous la forme *d'un tableau de bord de gestion en quatre parties*, chacune d'entre elle interagissant avec toutes les autres, dans une relation systémique dont le résultat principal sera la performance financière.

En d'autres termes, si le cœur du dispositif est bien la recherche de l'amélioration de la qualité en vue de la « satisfaction client » ; si un second cadran du dispositif est consacré au management des *processes* : les procès de conception, achat, production et commercialisation garant de la qualité recherché ; si le troisième objet de la surveillance managériale porte sur les *competencies* – les compétences salariales –, en veillant notamment à programmer les actions de formation adaptées, à développer leur sens du travail collectif, et, pour les cadres, leur capacité au leadership ; si en somme le BSC est un assemblage d'objectifs commerciaux, techniques et de gestion des ressources humaines, l'objectif phare du BSC demeure envers et contre tout l'optimisation des indicateurs financiers, qui constituent la partie « haute » des quatre cadrans du BSC, ceux que le top management scrute en premier lieu pour évaluer la pertinence de son action.

Nous n'avons évidemment pas la place ici pour développer la mécanique managériale délicate et prenante permettant de faire vivre le BSC dans l'entreprise (nous l'avons fait déjà ailleurs<sup>1</sup>), en particulier l'importance du travail de conviction axiologique conduit par les cadres pour sensibiliser l'ensemble des personnels aux « valeurs » de l'entreprise,

---

<sup>1</sup> Maugeri, 2011.

comme par exemple « le service au client », « l'obligation de la qualité », etc. Qu'il nous suffise de rappeler que l'effet principal du BSC, en connexion systémique avec l'ensemble des dispositifs de gestion mis en place dans les sociétés (en premier lieu de l'EFA : l'Entretien de Fin d'Année), est d'obtenir un alignement parfait des comportements salariaux, du haut en bas de la pyramide hiérarchique, derrière quelques indicateurs phares, qui sont censés dire la « vérité » de la performance organisationnelle. Ces indicateurs phares sont des indicateurs financiers<sup>1</sup>, et tout salarié, grâce au BSC et aux dispositifs qui lui sont connectés, est sensé pouvoir être évalué pour sa capacité à contribuer à l'amélioration de ces indicateurs. Qu'on nous permette quelques explications.

Le BSC est un dispositif qui, à première vue, ressemble un peu à une « usine à gaz », compte tenu : 1) du nombre de niveaux hiérarchiques, qui suppose un BSC propre à chaque niveau, composé d'indicateurs spécifiques, mais qui devront pouvoir être synthétisés au niveau supérieur ; 2) du grand nombre d'indicateurs pris en considération à chaque niveau, malgré le souci constant du management d'en limiter la prolifération. Cependant, la diversité des indicateurs étant ce qu'elle est, une solution simple est retenue : pour chaque indicateur, une ligne « target » est mise en place, indiquant les objectifs à atteindre. En dessous, figurent les performances réelles : quand l'objectif est atteint, la cellule se colore en vert ; si on se situe sous l'objectif, la cellule devient rouge et appelle alors un plan d'action. Rien de plus simple pour suivre les performances, mois après mois. Le tableau de bord d'un responsable de production par exemple comportera presque une trentaine d'indicateurs, répartis dans les 4 cadrans du BSC (le cadran *Finance* et le cadran *Processus* comportant 8 indicateurs chacun, tandis que le cadran *customer* : 7 indicateurs ; les *compétences* : 5).

---

<sup>1</sup> Dans les cas étudiés par nos soins, l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*, ou *Résultats avant Frais Financiers et Impôts*, correspond au *Résultat d'Exploitation* dans la norme comptable française) et l'EBITDA (*Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization*, ici on exclut en plus les amortissements sur les biens corporels (A) et incorporel (D), correspond en France au *Résultat Brut d'Exploitation*), mais ce pourrait être demain l'EVA (*Economic Value Added*, ou *Valeur économique ajoutée*, qui *grosso modo* mesure le flux de trésorerie disponible par rapport aux capitaux investis, déduction faite des charges d'exploitation) ou tout autre indicateur consacré par les experts de la finance œuvrant au sein des réseaux désormais mondialisés de la normalisation comptable.



Chaque chef de service utilise alors le BSC au quotidien pour conduire son management et aligner les comportements derrière les objectifs financiers de la firme. Il doit suivre le respect des *targets* pour chaque indicateur (*coût du travail* ou *ratio de productivité* pour le cadran *Finance* dans l'exemple retenu, ou encore *respect des budgets* ou *capital expenditure*). Le cadran *Customer* surveillera les défauts ou les pannes machines, les retards ou défauts de livraison, etc. Le cadran *competencies* surveillera le personnel : nombre de jours de formation, nombre d'entretiens individuels avec le supérieur hiérarchique, nombre d'idées ou d'innovations proposées pour améliorer le travail et ses résultats, etc. Chacun de ces items sera repris au niveau individuel par le manager au moment de l'entretien de fin d'année, afin de définir quelle a été la contribution de chaque salarié à l'amélioration de son capital humain (jours de formation), comme de l'organisation des activités (chaque salarié doit proposer par exemple 15 « idées » d'amélioration par an). L'entretien de fin d'année débouchera sur un classement des salariés en différentes catégories qui détermineront les récompenses (primes) ou blâmes (avertissement, menaces, exclusions) distribués aux bons et mauvais « élèves » de l'équipe.

L'encadrement des activités par le BSC, du haut en bas de la pyramide hiérarchique, est ainsi un encadrement intégré des dimensions jugées stratégiques du fonctionnement entrepreneurial dont l'objectif final est la performance financière. C'est en cela que nous considérons que la question de l'organisation du travail, la division des tâches, le management quotidien de la main d'œuvre ne sont rien d'autre que des traductions locales, des *moments* des choix de gouvernance mis en place par les propriétaires des firmes. Chaque jour, les managers de proximité définissent leurs actions sur le personnel en fonction des discussions conduites entre eux, à partir des analyses issues de l'examen des indicateurs fournis par le BSC (ou un autre dispositif). Leur rôle est de faire « coller » la réalité du terrain aux processus considérés comme garant de la performance, tels qu'ils sont décrits par les dispositifs de gestion. L'indicateur « respect des délais » se dégrade ? Il faut mettre en place sans tarder une action corrective. Le taux de « panne machine » vire au rouge, la productivité d'une ligne de production baisse ? Vite, une action de correction... Et peu importe si les opérateurs se voient soumis à des cadences déjà trop élevées entrant de surcroît en contradiction avec les exigences de qualité du

travail, c'est au salarié de résoudre tous les problèmes. Autrement dit, ce que fait le management local, ce qu'il pourrait faire, la manière dont il conçoit et conduit son action, la violence que celle-ci entraîne dans le travail quotidien des salariés sont, certes, dépendants de la forme du leadership déployé, des idiosyncrasies individuelles, de la « psychologie » de chaque cadre, mais dépendent d'abord et avant tout de la « mission » qui leur a été confiée par les propriétaires. Dans un monde où tout s'évalue en termes de « création de valeur pour l'actionnaire », tous les cadres seront conduits *par la force du dispositif* construit pour mesurer cette valeur, *par les principes* qui y ont été intégrés, *par la philosophie générale* qui le sous-tend, à incarner une fraction de ce pouvoir, de cette domination écrasante que le tour financier de l'économie a mis entre les mains des actionnaires.

### **La violence gestionnaire et les résistances salariales**

Le déterminisme politique dont on se fait l'écho ici est un déterminisme tragique, désespérant. Chaque cadre étant lui-même, quel que soit son niveau, envisagé par son N+1 à travers sa capacité à « produire de la valeur » pour l'actionnaire – et quand bien même l'outil mis en place pour cette mesure produirait des chiffres totalement fantaisistes (ce qui est vraisemblablement le cas, dans le sens où les corrélations entre les différents phénomènes pilotés par le dispositif ne sont pas du tout ceux que le management imagine) – il n'en reste pas moins vrai que chaque cadre conçoit et conduit son action en visant avant tout à améliorer les chiffres sur lesquels il est jugé<sup>1</sup>.

Cela suppose qu'il pèse de tout son poids sur le comportement de ses subordonnés pour qu'eux-mêmes conçoivent et conduisent leur travail de telle sorte que les chiffres clés tendent vers les valeurs visées, dans une course assurément insensée à la quantification, à

---

<sup>1</sup> On veut dire ici que les chaînes de causalité identifiées comme étant au principe de la performance organisationnelle doivent être considérées comme de pures hypothèses explicatives, assises sur des raisonnements rien moins que scientifiques. En ce sens, elles s'apparentent plus à des croyances qu'à des analyses indiscutables, mais contribuent néanmoins à la mise en ordre des activités, dont la « vérité » tient plus au « génie » des hommes au travail qu'à la performance intrinsèque des solutions organisationnelles élaborées par le management. On évoque ici la vieille et célèbre distinction entre *travail prescrit* et *travail réel*, dont les ergonomes ont montré depuis longtemps qu'elle seule permettait d'expliquer pourquoi « la production sort », malgré les imperfections des prescriptions des bureaux des méthodes...

l'objectivation, à la mesure qui n'est qu'un simulacre de maîtrise... Cette pression du résultat se diffuse cependant du haut jusqu'en bas de la structure, pesant en dernière instance sur la main d'œuvre la moins qualifiée, la plus dominée, celle qui essuie les effets de violences les plus forts : stress, harcèlement, licenciement, etc.

Les formes de résistance, d'opposition que la volonté de contrôle managérial peut susciter dépend du degré de conscience que les employés ont de l'oppression qu'ils subissent et de sa nature. Cette conscience est tributaire des différentes formes de capitaux que peuvent mobiliser les salariés pour penser leur domination et en contenir les effets pratiques et/ou psychologiques. Les cadres dirigeants que nous avons rencontrés n'ont aucune difficulté à admettre que leur fonction dans l'entreprise et leur rémunération ne se justifient que par leur capacité à « faire gagner de l'argent » aux propriétaires. Le jeu capitaliste, dans sa crudité, est parfaitement compris et considéré pour ce qu'il est : un jeu de dupes plus ou moins assumés, mais surtout une opportunité pour les plus « capables » et « entreprenants » d'entre eux de faire carrière et d'améliorer leurs avantages professionnels et sociaux. La mise en œuvre du BSC leur permet de capter certaines ressources de l'entreprise, comme par exemple les offres de formation, pour optimiser leur capital culturel, leurs connaissances, leur professionnalité, dans la perspective d'une meilleure valorisation de leur CV sur le marché interne ou externe.

Les cadres intermédiaires et les techniciens, les plus jeunes en particulier, semblent partager cette même approche des jeux politiques dans l'entreprise, avec de surcroît cette sorte d'exaltation religieuse que peut procurer l'idée d'appartenir à un grand groupe qui semble pouvoir faire tant pour son propre destin professionnel. Quoique conscients des efforts et sacrifices personnels qui leur restent à fournir et du caractère aléatoire de la lutte qu'ils entendent livrer, les challenges imposés par l'entreprise demeurent respectables, équitables : leur investissement au service de l'actionnaire, tel qu'il peut être mesuré au travers du BSC, vaut la peine d'être fait, une grande firme comme la leur offrant d'incontestables chances de réussite, tant qu'elle n'a pas décidé de se séparer d'eux.

Du côté des opérateurs ou des personnels moyennement qualifié, mais plus âgés, les convictions sont moins tranchées. Chez les premiers, le fatalisme domine. On se satisfait

déjà d'avoir un travail et on veut le garder aussi longtemps que possible, conscient de la fragilité de leur position, toujours menacée par la délocalisation, la fermeture et le licenciement, que les « forces du marché », les « lois de l'économie » imposent à tous, en premier lieu aux dirigeants qui font « ce qu'ils peuvent ». Chez les autres, l'amertume est là, proportionnelle au nombre de plans sociaux subis et des reconversions déjà consenties. Sans illusion sur la barbarie des temps, ils prient pour en être encore épargnés quelques années, jusqu'à la retraite... et n'entreprennent aucune action pour s'opposer à l'emploi du BSC et à ses conséquences sur leur activité.

### **Une violence inscrite au cœur des rapports sociaux de production**

Dans cette section, nous avons avant tout voulu montrer que les innovations managériales sont des productions collectives, passant de main en main, d'entreprise à entreprise, portées par quelques acteurs clés mais mêlant des idées, des initiatives inspirées les unes des autres, et affinant progressivement les fonctionnalités d'une méthode qui, parce qu'elle est validée par les maîtres de la finance, réussit à faire converger l'ensemble des comportements et des pratiques au profit d'une seule catégorie d'acteur. Quand ses fonctionnalités sont fixées, quand les objectifs portés par le dispositif ont été définis, « gelés » par les forces sociales qui ont contribué à sa production, son introduction dans l'entreprise se traduit par des effets de domination et de violence qu'il est difficile de contourner. On peut en atténuer la puissance, jamais la direction, l'intention. Instituant un univers de valeurs en même temps que de pratiques, le dispositif contraint les individus, de gré ou de force, à agir dans le sens souhaités par ses concepteurs.

Dans le cas du BSC, l'organisation et son fonctionnement sont conçus et pilotés en perspective de l'optimisation des résultats financiers. Que cet objectif phare soit tributaire d'une prise en charge d'objectifs intermédiaires qui s'accompagnent potentiellement d'une valorisation professionnelle de la main d'œuvre, surtout celle des cadres supérieurs qui peuvent en tirer un profit stratégique, ne peut s'envisager que comme un épiphénomène. Si la recherche de la « satisfaction client » constitue le cœur du dispositif, on ne peut en déduire que la fonction première de la firme est de contribuer

au bonheur de l'humanité. L'objectif premier reste la satisfaction des actionnaires. De même, s'il s'avère qu'une prise en charge de la ressource humaine - jusque dans ses conséquences managériales apparemment les plus éthiques (comme le développement de l'esprit d'équipe ou l'attention à l'autre) - accompagne le déploiement du dispositif, cela ne signifie nullement que le management soit devenu humaniste. Il faut simplement comprendre que la raison instrumentale de la gestion ne connaît aucune limite : s'il faut singer l'altruisme pour garantir les profits, s'il faut prendre en charge le facteur humain pour optimiser les gains, alors un bon manager doit savoir le faire. C'est la leçon principale qu'on peut tirer de l'étude du BSC.

Et si les salariés ne se révoltent pas, s'ils réalisent que leurs attentes sont trompées, que le management ne tient pas ses promesses, que l'échange est asymétrique et, qu'en somme, ils figurent dans le camp des perdants, l'armée de réserve des millions de chômeurs qui attendent aux portes de l'entreprise est là pour les inciter à la soumission. Si cette menace n'est pas assez durement ressentie, le chantage à la délocalisation - à quoi semble se résumer toute stratégie de développement industriel contemporain dans les pays de l'Occident « avancée » -, constitue une autre forme de dissuasion pour extorquer l'investissement et les sacrifices des salariés. Enfin, l'idéologie ordo-libérale<sup>1</sup> diffusée universellement par les nouveaux « entrepreneurs moraux » que sont les grands patrons, les banquiers d'affaires et leurs hordes de consultants dument appointés, la technocratie mondiale « pantouflant » dans les organismes de la gouvernance internationale (Banque Mondiale, FMI, etc.) et la majorité des élus et formations politiques relayés par une presse asservie<sup>2</sup>, cette idéologie dominante en somme de l'incontournable « performance des marchés financiers dans l'allocation des ressources », est là pour achever d'arracher aux salariés le consentement aux efforts exigés par le management.

---

<sup>1</sup> Laval, 2007.

<sup>2</sup> Montlibert, 2007 ; Lebaron, 2010.

## CONCLUSION : VIOLENCE GESTIONNAIRE ET COMPREHENSION DES CONFIGURATIONS DE TRAVAIL

Au-delà de leur variété, l'examen de ces deux configurations montre que les violences liées au fait gestionnaire se manifestent sur trois niveaux articulés.

A un premier niveau, cette violence résulte des transformations macro-politiques qui, cumulées sur une longue période, modifient les cadres d'action et rendent ainsi possibles, voire incontournables, l'introduction et le renouvellement des dispositifs de gestion. Avec ou sans le relai d'institutions internationales, les dirigeants politiques des États engagent les acteurs économiques privés, les entreprises marchandes et les organismes publics dans la financiarisation de leur développement, la privatisation de leur statut et la marchandisation de leurs relations. Ainsi, la généralisation des Centres d'appels a été justifiée par la promesse d'économies substantielles en matière de relation client, via la standardisation « contre nature » d'activités de service fondées sur l'intersubjectivité. De nombreuses multinationales bancaires, des assurances, des entreprises de télécommunications et informatiques ont ainsi pu recourir à ce mode de rationalisation, souvent en sous-traitant, parfois à l'étranger. Cela a été permis du fait de la dérégulation des économies, de l'ouverture des marchés, de la signature de l'ACGS<sup>1</sup>, mais aussi de la volonté des gouvernements des pays « émergents » d'attirer les investissements étrangers. De façon complémentaire, l'introduction et l'emploi du BSC dans la multinationale étudiée n'a été possible que parce que la libéralisation des marchés financiers a conduit les « opérateurs » à concevoir et mettre en œuvre des normes comptables internationales. On pourrait parler de *violence economico-gestionnaire*, car ce sont des décisions de politique macro-économique, prises de façon opaque, par des élites transnationales qui, en imposant – sans recours aucun – des cadres d'action, vont légitimer la conception, la mise en œuvre et le renouvellement de dispositifs de gestion.

---

<sup>1</sup> Accord commercial général sur les services, ensemble de décisions prises au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce visant à libéraliser les services.

A un deuxième niveau, l'on trouve des acteurs intermédiaires qui, s'ils n'ont pas – toujours ? – été à l'origine des décisions de politique macro-économique, jouent un rôle important pour rendre opérationnelles ces décisions et, plus ou moins directement, sont à l'origine de l'exercice de la *violence managériale*. La figure emblématique en est bien sûr le harcèlement et la pression sans état d'âme exercée par l'encadrement dans certains Centres d'appels. Mais on peut aussi inclure dans cette catégorie les porteurs du progiciel de gestion BSC dans la multinationale étudiée. La prégnance de ces acteurs intermédiaires prend un relief accru dans le cas de la sous-traitance où les dirigeants mettent en place un double système de surveillance, fait de procédures, de technologies et de hiérarchies, appartenant, d'une part, à l'entreprise donneuse d'ordre et, d'autre part, à l'entreprise sous-traitante. Cette *violence autour de la mise en œuvre des dispositifs gestionnaires* possède deux faces : celle qui résulte de la conception et du renouvellement des dispositifs de gestion ; et celle qui provient des initiatives prises par la fraction la plus « zélée » du management.

Enfin, à un troisième niveau, les analyses précédentes montrent l'existence d'une *violence symbolique* qui s'ajoute ou plus exactement sous-tend les pratiques des différentes catégories d'acteur. L'un des effets de l'imbrication entre les différents niveaux du changement permanent (transformation des cadres généraux d'action, renouvellement des dispositifs et des pratiques de gestion) est bien de faire incorporer par une majorité d'acteurs qu'il n'y a pas de salut en dehors du « possible » fixé par les *principes, les outils, les raisonnements de la gestion*. Non seulement, elle seule peut prétendre au monopole de la conception de l'efficacité et de la performance – et donc, de l'exercice de la violence légitime –, mais s'opposer à son développement reviendrait à faire preuve d'archaïsme, d'irrationalité. L'une des sources principales de cette violence symbolique réside dans le renouvellement permanent des dispositifs et dans la propension du phénomène gestionnaire à s'autonomiser ou, plus exactement, à remettre en cause, de proche en proche, la plupart des dimensions constitutives du travail.

On peut dès lors soutenir que la violence au travail, impliquée par le phénomène gestionnaire, est d'abord le reflet des rapports sociaux tels qu'ils se traduisent, à un moment donné, dans le champ économique, par les décisions politiques, les choix industriels, tout ce qui concerne les transformations du cadre d'action. C'est en tant qu'il

permet de rendre opérationnelle cette volonté de changement, que le phénomène gestionnaire devient un opérateur de violence, une violence atteignant parfois l'intégrité physique, mais le plus souvent, une violence diffuse, de « basse intensité », symbolique, plus difficile à appréhender. C'est donc à ce niveau, intermédiaire entre le macro-économique et les pratiques professionnelles, que se développe l'incorporation des représentations dominantes, qui sont les représentations des dominants et qui rendent beaucoup plus difficile l'imagination d'une alternative.

Le rôle des *acteurs intermédiaires*, porteurs du phénomène gestionnaire, en ressort avec d'autant plus de relief que l'on sait qu'ils n'hésitent pas à menacer l'intégrité des individus, des collectifs, des professions et qu'ils acceptent – sans état d'âme - d'agir avec violence. Leur responsabilité concerne ainsi la construction sociale des différentes formes de mépris, consistant à nier les personnes et les groupes, dans leur identité, leur droit à concevoir des alternatives ou tout simplement à innover à leur manière. En ce sens, en nous référant aux cadres théoriques de C. CORRADI, nous pouvons suggérer que les acteurs du phénomène gestionnaire jouent, tour à tour, de la violence instrumentale - la violence au service d'une visée de pouvoir - et de la violence moderniste - la violence comme dispositif de pouvoir en soi.

On peut alors faire retour sur les réflexions de M. WIEVIORKA et oser un parallèle avec l'importance des références religieuses dans la violence politique. Le phénomène gestionnaire, nous l'avons vu, peut se lire comme un effort permanent d'imposition de rapports de domination à différents niveaux du social, rapport de domination supportant le rapport d'exploitation capitaliste et désormais étendu à toutes les sphères de l'existence. Nous avons vu également que l'un de ses effets et l'une de ses modalités d'action réside dans l'exercice d'une violence symbolique par laquelle les individus et les collectifs sont de plus en plus incapables de penser leur travail en dehors des catégories gestionnaires. Or, l'expérience vécue des salariés témoigne en permanence de l'irrationalité consécutive à la mise en œuvre des dispositifs de gestion, des dysfonctionnements induits. Cela devrait permettre de critiquer avec d'autant plus d'objectivité et de rigueur l'extension de ces principes et de ces pratiques.



Le fait qu'il n'en soit pas ainsi, que les thèses en justifiant le développement soient toujours enseignées, que le discours gestionnaire continue à convaincre, que de nombreux acteurs raisonnent et agissent selon ses catégories, tout cela peut être interprété comme la preuve que la gestion fonctionne comme un dogme religieux, avec ses vérités non discutables, ses rites sacrés, et, finalement, sa légitimation indiscutable de l'exercice de la violence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ARNAULT P., « L'institutionnalisation des stratégies de condescendance et le problème contemporain de la « reconnaissance au travail » », *Mana*, n° 17-18, juin 2011, p. 77-92.

BACHET D., « Le capitalisme financier et l'entreprise. Des liaisons dangereuses », *La Pensée*, n° 361, janvier-Mars 2010, p. 99-110.

BAIN P. and TAYLOR P., « Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre », *New Technology, Work and Employment*, 15:1, 2000, p. 2-18.

BATT R., HOLMAN D. and HOLTGREWE U., « The Globalization of service work: comparative institutional perspectives on call centres », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, No. 4, 2009, July, p. 453-488.

BELORGEY N., *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte, 2010.

BENAMOUGIG D., « Les agences sanitaires : entre réformes et technocratie », in J. Meimon (dir.), *Les réorganisations administratives. Bilan et perspectives en France et en Europe*, Editions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2008, p. 73-94.

BENEDETTO-MEYER M., MAUGERI S. et METZGER J.-L., *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 2011.

BENEDETTO-MEYER M. et METZGER J.-L., « Les centres d'appel : des macro-dispositifs de gestion entre paradoxes structurants et défiance systémique », *Communication au Colloque « Organisation, gestion productive et santé au travail »*, Rouen, 16/17 décembre, 2010.

BENEDETTO-MEYER M. et METZGER J.-L., « Les centres d'appel : des méta-dispositifs de gestion entre paradoxes structurants et défiance systémique », in François Aballéa et Arnaud Mias (dir.), *L'impact du changement organisationnel sur la santé*, Octarès, 2012, octobre, p. 205-227.

BOTTON S., « Les dispositifs de gestion d'un contexte à l'autre : métissage, ruptures, innovations ? Les groupes français de service d'eau et d'électricité dans les bidonvilles de Buenos Aires », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XL, n°2, 2009, p. 33-54.

BOURDIEU P., *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994.

BOURDIEU P., WACQUANT L., *Réponses*, Paris, Seuil, 1992.

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

CAPRON M. et alii, *Les normes internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2005.

CAROLY S., WEILL-FESSINA A., « Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans des activités de relations de service », *Le Travail Humain*. 67 (4), 2004, 305-322.

CARRODI C., « Violence, identité et pouvoir. Pour une sociologie de la violence dans le contexte de la modernité », in Ndiaye A. et Ferrand-Bechmann D. (dir.), *Violences et société. Regards sociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer, 2010, p. 111-134.

CASTORIADIS C., « La montée de l'insignifiance », in C. Castoriadis, *Les carrefours du labyrinthe IV*, Seuil, 1996 [1993], p. 82-104.

CHAUVIÈRE M., *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte, 2010 [2007].

CLEACH O., « La sociologie de la gestion et du management : un bilan et des perspectives », in Benedetto-Meyer M., Maugeri S. et Metzger J.-L., *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 275-304.

- CORRADI C., « Violence, identité et pouvoir. Pour une sociologie de la violence dans le contexte de la modernité », in A. NDIAYE et D. FERRAND-BECHMANN, *Violences et société. Regards sociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer, 2010, p. 111-130.
- CRAIPEAU S., *La société en jeu(x). Le laboratoire social des jeux en ligne*, Paris, PUF, 2011.
- CRAIPEAU S. et METZGER J.-L., « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XXXVIII, n° 1, 2007, pp. 166-182.
- CRAIPEAU S. et METZGER J.-L., « La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation », *Mana. Revue de sociologie et d'anthropologie*, n°17-18, mai 2011, p. 23-40.
- DARDOT P. et LAVAL C., *La Nouvelle Raison du Monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009.
- DELHOUME C., « Rationalisation des modes de gestion. Le cas de la filière sucrière mexicaine dans un contexte d'ouverture commerciale », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XL, n°2, 2009, p. 11-32.
- DEJOURS C., *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.
- DIVAY S. et GADEA C., « Les cadres de santé face à la logique managériale », *Revue française d'administration publique*, 2008/4, n° 128, p. 677-687.
- FOUCAULT M., « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et écrits, tome III (1976-1979)*, Gallimard, 1994 (1977), pp. 298-329.
- GADREY J. et JANY-CATRICE F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, 2007 [2005].
- GAULEJAC V. de, *La société malade de sa gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Seuil, 2005.
- GAULEJAC V. de, « La sociologie face à la violence gestionnaire », in A. NDIAYE et D. FERRAND-BECHMANN, *Violences et société. Regards sociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer, 2010, p. 279-291.

HECHICHE-SALAH L., BEN RADHIA I. et BEN AMMAR-MAMLOUK Z., « Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ? », *Revue management et avenir*, 6, N° 26, 2009, p. 74-94.

HEILBRUNN B., *Les performances, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*, Paris, La Découverte, 2004.

HIRIGOYEN M. F., *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

HOLMAN D., FRENKEL S., SØRENSEN O. and S. WOOD, « Work Design Variation and Outcomes in Call Centers », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, No. 4, July 2009, p. 510-532.

KOUMAKHOV R., « L'entreprise russe face à la crise systémique : compromis organisationnels et normes de justices », *Communication au quatrième congrès de l'Association française de sociologie*, Grenoble, 5-8 juillet 2011.

KRYLOV V. et METZGER J.-L., « Organisation du travail en Russie postsoviétique : quels compromis entre pratiques nationales héritées et management importé ? », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XXXX, numéro 2, 2009, p. 97-119.

LACAZE A., « La LOLF : simple outil de management, ou dogme écrasant ? », *Gérer et comprendre*, n° 81, septembre 2005, p. 5-13.

LAVAL C., *L'homme économique. Essais sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007.

LEBARON F., *La crise de la croyance économique*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du croquant, 2010.

LIEGARD F. et MARGUERIE G. (dir.), « Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme », numéro spécial de la revue *Mana*, n°17-18, Paris, L'Harmattan, 2011.

LONGUENESSE E., « Le Liban dans la mondialisation. Profession comptable et modernisation de l'entreprise », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XL, n°2, 2009, p. 55-76.

LONGUENESSE E., « Comptabilité et violence sociale : un exemple égyptien », in Benedetto-Meyer, M. et alii (dir.), *L'emprise de la gestion*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 77-106.

MAUGERI S., « Du sens à la violence. Intérêt d'une sociologie des dispositifs de gestion », in S. Maugeri (dir.), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001, pp. 192-224.

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

MAUGERI S., « Cadrage des activités et production de l'ethos gestionnaire. Le rôle des dispositifs de gestion dans la domination actionnariale », *Mana*, n° 18, 2011, p. 93-128.

MEIMON J. (dir.), *Les réorganisations administratives. Bilan et perspectives en France et en Europe*, Editions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2008.

METZGER J.-L., « Peut-on sortir de la crise sans re-penser la gestion ? », *Savoir agir*, n°13, septembre 2010, p. 39-47.

METZGER J.-L., « Internet et pratiques professionnelles dans l'enseignement secondaire : quelles évolutions ? », in Françoise Poyet et Christine Develotte (dir.), *L'éducation à l'heure du numérique. Etats des lieux, enjeux et perspectives*, Lyon, éditions de l'INRP, 2011, avril, pp. 49-70.

METZGER J.-L. et BENEDETTO-MEYER M. (dir.), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, octobre 2008.

MONTLIBERT C. (de), *Les agents de l'économie. Patrons, banquiers, journalistes, consultants, élus. Rivaux et complices*, Paris, Raisons d'Agir, 2007.

NADEEM S., « The uses and abuses of time: globalization and time arbitrage in India's outsourcing industries », *Global Networks*, 9, 1, 2009, p. 20-40.

PAGE E., « Le principe des agences en Grande-Bretagne : de la révolution à l'opacité salubre », in J. Meimon (dir.), *Les réorganisations administratives. Bilan et perspectives en France et en Europe*, Editions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2008, p. 95-114.

RUSSELL B., « Call centres: A decade of research », *International Journal of Management Reviews*, volume 10, Issue 3, 2008, p. 195-219.

STATA R., « Organizational Learning - The Key to Management Innovation », *Sloan Management Review*, Volume 30, Number 3, Spring 1989, pp 63-74.

TAYLOR P., BAIN P., « India calling to the far away towns. The Call Centre Labour Process and Globalization », *Work, Employment and Society*, vol. 19, 2, 2005, p. 261-282.

VENCO S., « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens : omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XL, n°2, 2009, p. 55-76.

VENCO S., « La violence gestionnaire fabriquée au travail : le cas des centres d'appels au Brésil », in Benedetto-Meyer M., Maugeri S. et Metzger J.-L., *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 107-130.

WEBER M., *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1963 [1919].

WIEVIORKA M., « Le nouveau paradigme de la violence », *Cultures & conflits*, numéro 29-30, automne-hiver 1998, p. 9-57.

WIEVIORKA M., *La violence*, Paris, Balland, 2004.