



**HAL**  
open science

## Que pourrait-être une sociologie de la gestion ? Actes de la journée d'études du RT 30 de l'AFS, 11 mars 2005

Marie Benedetto-Meyer, Sylvie Craipeau, Yves Darcourt-Lezat, Albert Gueissaz, Jean-Luc Metzger, Olivier Cleach

### ► To cite this version:

Marie Benedetto-Meyer, Sylvie Craipeau, Yves Darcourt-Lezat, Albert Gueissaz, Jean-Luc Metzger, et al.. Que pourrait-être une sociologie de la gestion ? Actes de la journée d'études du RT 30 de l'AFS, 11 mars 2005. 2005. hal-02089639

**HAL Id: hal-02089639**

**<https://hal.science/hal-02089639v1>**

Preprint submitted on 4 Apr 2019

**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.

ACTES DE LA JOURNEE DU 11 MARS 2005

« QUE POURRAIT ETRE UNE SOCIOLOGIE DE LA GESTION ? »

Document élaboré par Marie Benedetto-Meyer, Sylvie Craipeau, Yves Darcourt-Lezat, Albert Gueissaz et Jean-Luc Metzger. Avec l'aide d'Olivier Cleach.

## Table des matières

<b>1.- RAPPEL DU CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.- SYNTHÈSE GÉNÉRALE .....</b>	<b>6</b>
<b>3.- SYNTHÈSES DÉTAILLÉES.....</b>	<b>8</b>
1) DÉFINITION DE L'OBJET GESTION .....	8
<i>Objectifs</i> .....	8
<i>Réponses des intervenants</i> .....	8
2) QUELLES RELATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DE LA GESTION ?.....	10
<i>Objectifs</i> .....	10
<i>Réponses des intervenants</i> .....	10
3) DEGRÉ D'EXTENSION DE LA GESTION .....	11
<i>Objectifs</i> .....	11
<i>Réponses apportées par les intervenants</i> .....	11
4) QUESTION DE MÉTHODE : COMMENT CONSTRUIRE UN POINT DE VUE AUTONOME DE LA SOCIOLOGIE DE LA GESTION ? .....	13
<i>Objectifs</i> .....	13
<i>Réponses apportées par les intervenants</i> .....	13
1. <i>Dimension épistémologique</i> .....	13
2. <i>Dimension méthodologique</i> .....	14
5) QUELS POSITIONNEMENTS POUR LES SOCIOLOGUES DE LA GESTION ? .....	15
<i>Objectifs</i> .....	15
<i>Réponses apportées par les intervenants</i> .....	15
a) <i>Positionnement vis-à-vis des concepteurs et développeurs d'outils, de systèmes et de dispositifs de gestion</i> .....	16
b) <i>Positionnement vis-à-vis des chercheurs en sciences de gestion</i> .....	16
c) <i>Positionnement vis-à-vis des métiers du conseil</i> .....	16
d) <i>Rapport au terrain, rapport au temps</i> .....	16
6) QUELLES ARTICULATIONS AVEC LES AUTRES DISCIPLINES ? .....	17
<i>Objectifs</i> .....	17
<i>Réponses apportées par les intervenants</i> .....	17
7) CATEGORIES D'ANALYSE PRIVILÉGIÉES POUR L'ÉTUDE SOCIOLOGIQUE DE LA GESTION .....	20
<i>Objectifs</i> .....	20
<i>Réponses apportées par les intervenants</i> .....	20
8) LA SOCIOLOGIE DE LA GESTION DANS D'AUTRES PAYS .....	21
<b>4.- TEXTE DES INTERVENTIONS.....</b>	<b>22</b>
4.1 INTERVENTION DE PIERRE TRIPIER. ADOPTER LA POSTURE DU CHEF DE GUERRE POUR PRATIQUER LA SOCIOLOGIE DU MANAGEMENT.....	23
1.- <i>Objet de cette sociologie</i> .....	23
2.- <i>Rapports avec la sociologie du travail et la nouvelle sociologie économique</i> .....	23
3.- <i>Rapport avec les sciences historiques</i> .....	24
4.- <i>Comment pratiquer cette sociologie ?</i> .....	25
4.2 INTERVENTION DE NICOLAS FLAMAND - QUE FAIRE DES DISPOSITIFS DE GESTION QUAND ON EST ANTHROPOLOGUE ?.....	26
<i>Ethnologue, anthropologue, sociologue ?</i> .....	26
<i>L'enquête de terrain</i> .....	26
<i>La dimension idéologique des dispositifs de gestion</i> .....	27
<i>« Sortir » du dispositif pour prendre en compte les facteurs de contextes</i> .....	28
<i>Méthodes comparées</i> .....	29
4.3 INTERVENTION D'ÈVE CHIAPELLO. ÉTUDIER DES ACTES DE GESTION EN LES RELIANT CARACTÉRISTIQUES INSTITUTIONNELLES DES SYSTÈMES ÉCONOMIQUES .....	32
1.- <i>Frontières entre sociologie de la gestion et</i> .....	32
2.- <i>Définir l'objet de la sociologie de la gestion</i> .....	33
3.- <i>Sociologie de la gestion et sciences de gestion</i> .....	35
4.4 INTERVENTION DE FREDERIK MISPELBLÖM. DISPOSITIFS DE GESTION ET BATAILLES D'ORIENTATION AU TRAVAIL.....	37
1.- <i>Quel intérêt à fonder une « sociologie de la gestion » ?</i> .....	37

2.- <i>Quel pourrait être l'objet d'une sociologie de la gestion ?</i> .....	38
3.- <i>De l'intérêt du concept de dispositif</i> .....	38
4.- <i>Langages spécialisé et parlars ordinaires : les orientations du travail</i> .....	40
5.- <i>Comment étudier les dispositifs de gestion ? En prenant au mot les « mots du travail »</i> .....	42
6.- <i>Quelle différence d'avec la sociologie du travail ?</i> .....	43
7.- <i>Bibliographie</i> .....	44
<b>4.5 INTERVENTION DE SYLVIE CRAIPEAU ET JEAN-LUC METZGER : SIX THESES POUR UNE SOCIOLOGIE DE LA GESTION</b> .....	<b>45</b>
1.- <i>Pourquoi s'intéresser sociologiquement à la gestion ?</i> .....	45
2.- <i>Position disciplinaire et intérêt de connaissance</i> .....	45
3.- <i>Analyser sociologiquement l'objet gestion</i> .....	50
4.- <i>Six thèses pour une sociologie de la gestion</i> .....	50
5.- <i>Posture et choix méthodologiques</i> .....	51
<b>5.- TRAVAUX EN ATELIER</b> .....	<b>53</b>
ATELIER 1 : <i>POURQUOI LA SOCIOLOGIE DOIT-ELLE S'INTERESSER A CET OBJET, LA GESTION ? (EVE CHIAPELLO)</i> .....	53
1.- <i>Parce que la gestion, ses outils, dispositifs, pratiques se diffusent à l'extérieur de l'entreprise</i> .....	53
2.- <i>Parce que ces dispositifs ont un caractère structurant</i> .....	53
3.- <i>Parce que cela peut permettre de repenser la question de l'économie depuis les actes de gestion</i> .	53
ATELIER 2 : <i>TYPLOGIE DES DISPOSITIFS DE GESTION</i> .....	54
ATELIER 3 : <i>COMME DISTINGUER SCIENCES DE GESTION ET SOCIOLOGIE DE LA GESTION ?</i> .....	55
<b>6.- ORGANISATION D'UNE JOURNEE D'ETUDE LE 29 MAI 2006</b> .....	<b>56</b>
AXE 1 : <i>EVOLUTION DES PRATIQUES ET DISPOSITIFS DE GESTION : QUELLES ARTICULATIONS ENTRE MONDES MARCHANDS ET NON-MARCHANDS ?</i> .....	56
AXE 2 : <i>EVOLUTION DES PRATIQUES ET DISPOSITIFS DE GESTION DANS QUELQUES PAYS ET REGIONS HORS-OCDE</i> .....	56
<b>LISTE DES PARTICIPANTS A LA JOURNEE DU 11 MARS 2005</b> .....	<b>58</b>

## 1.- RAPPEL DU CONTEXTE

Créé à l'issue du congrès de l'AFS à Villetaneuse en 2004, le réseau thématique "sociologie de la gestion" (RT 30) se donne pour objet l'étude des dispositifs, outils ou pratiques de gestion, en entreprise comme hors entreprise (associations, sphère domestique,...).

Dans le cadre des travaux qui sont apparus nécessaires pour conforter l'existence d'un courant de recherche s'intéressant à la *sociologie de la gestion*, une journée d'étude a été organisée le 11 mars 2005 pour clarifier un certain nombre de points de débat. En effet, lors du dernier congrès de l'AFS, au sein du Réseau Thématique 30 (février 2004), certains d'entre nous ont eu le sentiment qu'une confusion s'instaurait entre « sociologie de la gestion » et « gestion ». Aussi, une prise de distance et un étayage théorique ont paru nécessaires. Plus largement, il s'agissait d'interroger les liens que la sociologie de la gestion pouvait entretenir avec d'autres disciplines (sociologie du travail, sociologie économique, histoire...) afin de mieux délimiter le champ de la sociologie de la gestion et ses ancrages disciplinaires.

De même, certaines interventions ont laissé penser que la définition des « dispositifs de gestion » n'était pas nécessairement commune, partagée par tous et qu'il serait peut-être utile de procéder à une catégorisation ou typologie de cet objet (d'étude). Par ailleurs, la connaissance sociologique de la gestion en dehors de la France et, plus particulièrement, hors OCDE, pouvait constituer une manière de prendre du champ par rapport à ces confusions et brouillages.

### a) Organisation de la journée du 11 mars 2005

La journée d'étude du 11 mars 2005, organisée par le RT a réuni près de 25 participants. La journée s'est déroulée en deux temps.

1. La matinée et le début d'après-midi se sont déroulés en séance plénière, au cours de laquelle plusieurs intervenants ont fait part de leur réflexion sur les différentes dimensions impliquées par ces questions. Il s'agit de :

- **Eve Chiapello**, Sociologue et Gestionnaire, Groupe HEC ;
- **Sylvie Craipeau**, Sociologue (INT) et **Jean-Luc Metzger**, Sociologue (France Telecom R&D) ;
- **Nicolas Flamand**, Anthropologue, Centre d'anthropologie des mondes contemporains (EHESS) ;
- **Frédéric Mispelblom**, Sociologue, Université d'Evry ;
- **Pierre Tripier**, Sociologue, Université de Saint-Quentin en Yvelines.

Chaque intervenant s'est vu proposer de répondre à une série de questions articulées autour de deux axes :

*Axe 1 : Quelles spécificités de la sociologie de la gestion ?*

- En quoi cette sociologie se distingue-t-elle des sciences de gestion ? Ou d'autres approches comme la science historique ?
- Quel est son objet (ses objets) et en quoi se distingue(nt)-t-il(s) des objets de la sociologie du travail, de la nouvelle sociologie économique ?
- Pourquoi s'intéresser à cet objet et tout particulièrement de nos jours ?

-Que savons-nous des travaux sur cet objet menés dans d'autres pays (notamment, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne) ?

*Axe 2 : Comment pratiquer cette sociologie ?*

-Dispose-t-on de catégories d'analyse spécifiques ?

-La notion de dispositif de gestion est-elle une entrée pertinente pour cette sociologie ?

-La sociologie de la gestion peut-elle être une source d'innovation pour la sociologie en général ?

-Certaines approches empiriques sont-elles plus adaptées ?

2. L'après-midi, les participants se sont répartis en trois ateliers pour traiter les axes suivants :

Atelier 1 : Pourquoi la sociologie doit-elle s'intéresser à l'objet "gestion"

Atelier 2 : Vers une typologie des dispositifs de gestion

Atelier 3 : Comment distinguer sciences de gestion et sociologie de la gestion ?

L'ensemble des interventions et comptes-rendus d'atelier ont fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription papier.

## b) Statut des "actes" de la journée

A l'issue de cette journée du 11 mars, il nous a paru nécessaire de diffuser le contenu des débats et d'en faire une synthèse. Cette synthèse vise à tirer de premiers éléments de conclusion et à stabiliser l'objet et le positionnement du RT 30 pour mieux envisager les prochains travaux à venir en 2006 (journée d'étude en mai, congrès de l'AFS en septembre).

On trouvera donc dans le présent document l'ensemble des interventions et des travaux en ateliers (sections 4 et 5), réalisés à partir des enregistrements, mais également des éléments de synthèse et de réflexion : c'est l'objet des sections 2 et 3.

Les actes de la journée du 11 mars se terminent par la présentation d'une nouvelle journée d'étude, le 29 mai 2006 dont les pistes d'investigation viennent tout naturellement compléter les points jusqu'ici peu abordés.

## 2.- SYNTHÈSE GÉNÉRALE

*Synthèse réalisée par Marie Benedetto-Meyer et Jean-Luc Metzger*

Le groupe a conforté la définition de son objet, centré sur le champ de la gestion en tant qu'ensemble de techniques, de pratique, de dispositifs et discours, en mettant plus particulièrement l'accent, conformément à la perspective initiale du RT 30, sur les dispositifs (même si tout le monde ne s'accorde pas encore sur le sens à donner à cette notion). Toutefois, deux inflexions ont été apportées : la prise en compte des dynamiques professionnelles, et notamment celles du groupe des managers et/ou des gestionnaires ; ainsi que la volonté d'utiliser les pratiques discursives comme moyen d'accès à la compréhension de la gestion.

Pour une partie des intervenants, s'intéresser, y compris de façon très fine, aux dispositifs de gestion n'a de sens qu'à condition de les considérer comme des indicateurs d'enjeux plus globaux (inscription dans des rapports sociaux, confrontation entre logiques d'acteurs, volontés de domination, etc.). C'est ce que traduit, par exemple, la notion d'*encapsulage* qui souligne qu'en s'intéressant à des dispositifs de gestion, on cherche à mettre en évidence le fait que les décisions (politiques) se sont fondues dans la technique, et que, de ce fait, elles n'apparaissent plus aux utilisateurs comme de l'ordre du discutable.

Parmi ces enjeux, il y a lieu de porter une attention particulière aux rapports entre les différentes catégories d'acteurs de la gestion (cabinets d'audit, chercheurs en gestion, mais aussi sociologue la gestion, ce qui renvoie à un effort de réflexivité propre à cette sous-discipline). D'autant que (et c'est un autre point de convergence), les gestionnaires (théoriciens et praticiens) se sont dotés, sinon d'un regard "sociologique", du moins d'un regard réflexif sur leur propres outils et d'un discours réflexif sur leur pratique. Dès lors, la sociologie de la gestion doit interroger le degré d'instrumentalisation des sciences sociales par les sciences de gestion. Ce qui pose autrement la question de l'utilité de la sociologie : entre la distance critique se refusant à toute forme de recommandation et l'accompagnement a-critique des pratiques gestionnaires, une troisième voie est-elle possible ? Avec la notion d'intérêt de connaissance et grâce aux typologies qu'elle permet, une première réponse est apportée.

De façon complémentaire, les intervenants s'entendent sur la nécessité de comprendre comment l'esprit initial de la gestion et les dispositifs se "diffusent" et se déforment (en étant transplantés, a priori du monde marchand aux autres sphères d'activité) et comment l'usage des dispositifs transplantés transforme les pratiques. Notamment, l'intérêt d'une analyse fine de l'écart entre intention rationalisatrice et mise en œuvre concrète, a été plusieurs fois souligné. Le fait que ces outils soient produits de façon industrielle et se diffusent largement au-delà des terrains pour lesquels ils ont été conçus laisse à penser qu'ils participent à une instrumentation plus large du social, voire qu'ils participent à un processus instrumental à caractère hégémonique. Deux questions se dégagent dès lors :

- Les outils de gestion sont-ils les vecteurs de domination/subordination ?
- Quels seraient les caractéristiques des instruments de gestion ne s'opposant pas aux processus endogènes de construction et de reconstruction du tissu et du lien social (plasticité des outils, co-construction avec les utilisateurs) ?

Des interventions, une suggestion de procédé méthodologique peut être dégagée :

- il s'agit d'abord de comprendre le sens que représente pour les différentes catégories d'acteurs (ou groupes professionnels) le dispositif, le principe, les outils de gestion ;

- d'envisager cette compréhension le plus finement possible en prenant en compte, si possible dans une approche presque ethnographique, les différents moments d'un processus (intention, conception, diffusion, mise en œuvre, itérations successives, etc.) ;

- cet effort de compréhension devrait être le plus exhaustif possible et ne pas oublier les dimensions économiques et technologiques qui guident les acteurs dans leurs constructions de sens ;

- et, enfin, de faire le lien entre cette compréhension fine et des enjeux d'un ordre de réalité supérieur (ce qui peut être permis par des comparaisons entre plusieurs situations).

Enfin, concernant les liens entre sociologie de la gestion et les autres disciplines, pour les intervenants, la sociologie du travail peut être le cadre général dans lequel inscrire une sociologie de la gestion, si l'on veut bien admettre qu'il s'agit de la sociologie du travail dans ce qu'elle a de plus général (s'intéresser au travail, dans toutes ses dimensions) et dans la mesure où elle a placé au centre ses préoccupations l'étude des processus de domination, des professions (sans limitation a priori) et des dispositifs techniques. Ce qui ne veut bien entendu pas dire qu'il n'est pas nécessaire d'en compléter certains aspects (meilleure prise en compte de ce que font les cadres, de l'importance des actes de langage) et de mobiliser certaines des catégories de la sociologie économique, sans oublier la démarche historique.

Tout compte fait, a-t-on progressé dans la nécessaire clôture du champ que recouvre la sociologie de la gestion ? Oui, dans la mesure où cette première journée a permis de mettre à jour un certain nombre de clivages et d'oppositions. Non, dans la mesure où aucun accord formel n'a vraiment émergé entre les différentes tendances : les unes continuant à considérer la sociologie de la gestion comme non fondamentalement distincte de la gestion, les autres cherchant au contraire à ne surtout pas les assimiler. Il est important de souligner ici qu'il ne s'agit pas tant de dresser une barrière disciplinaire pour réserver la sociologie de la gestion aux seuls sociologues, mais d'en bien préciser la posture (auxiliaire ou critique de la gestion), les catégories d'analyse, les grandes problématiques et, finalement, l'objectif (par exemple, comprendre les transformations macro-sociales à l'œuvre, en examinant le rôle des pratiques, principes, dispositifs de gestion et de ses acteurs).

Il faut, en outre, préciser que plusieurs thèmes de controverse demeurent ouverts. Ainsi, pour les uns, la sociologie (et en particulier, la sociologie de la gestion) n'a pas à rougir d'être utile pour la gestion. Mais pour d'autres, soit cette utilité ne doit pas être recherchée, soit elle ne doit pas être mise au service d'une seule catégorie d'acteurs.

C'est pourquoi, il nous semble toujours pertinent de continuer à réfléchir sur les moyens de procéder à une claire clôture de la sociologie de la gestion, par exemple, en renforçant les critères formels de sélection de contributions à des journées d'études ou à des colloques du RT 30. Mais également, en approfondissant certaines des questions peu traitées lors de la journée du 11 mars, comme les relations entre sociologie de la gestion, sciences de gestion, économie et nouvelle sociologie économique. Ou bien encore, de mieux répondre à l'alternative : doit-on envisager une ou plusieurs sociologies de la gestion ? Peut-être que toutes ces questions gagneraient à être éclairées par la connaissance de la gestion (et de son éventuelle sociologie) dans d'autres pays ? A cet égard, la notion d'institution peut être mobilisée, notamment, parce qu'elle permet de tenir compte de l'histoire (inscrite tant dans les dispositifs, que les rapports entre groupes) et des formes de légitimation.



### 3.- SYNTHESSES DETAILLEES

En nous appuyant sur les différentes interventions, débats et comptes-rendus d'ateliers, nous proposons ici une lecture transversale mettant en perspectives les différents points de vue exprimés lors de la journée, afin d'en souligner les proximités et les points d'opposition. Précisons que cette synthèse reflète l'interprétation qu'en ont retenue les membres du bureau du RT 30.

#### 1) Définition de l'objet gestion

*Synthèse réalisée par Albert Gueissaz*

##### Objectifs

A partir des cinq interventions, des débats qui leur ont fait suite et des travaux des trois ateliers, il s'agit de dégager les différentes manières de définir l'objet même de la gestion : qu'est-ce que les intervenants englobent sous ce terme ? Comment ces conceptions de l'objet se situent-elles par rapport à l'organisation, au management, à l'innovation, prise de risque ?

Par ailleurs, quelle relation ces définitions de la gestion entretiennent-elles avec le contrôle social, les institutions ? Enfin, comment est envisagée le rapport entre la gestion et la dimension politique, comme la démocratie dans l'organisation et dans la société en général ?

##### Réponses des intervenants

S'il y a bien, à l'origine du projet d'une sociologie de la gestion, le souci de délimiter un territoire de recherche spécifique, il reste à déterminer dans quelle mesure cette délimitation passe par la définition d'un objet propre, ou par la définition d'un angle d'approche distinct, par rapport à un objet partagé avec des disciplines voisines, telles que la sociologie du travail (référence majeure), la sociologie des organisations, la sociologie économique, ou les sciences de gestion.

La notion de « dispositifs de gestion » a été retenue dans plusieurs travaux pour définir l'objet de la recherche, mais l'accord n'est pas total sur sa délimitation. Entend-on par là mettre l'accent sur les outils, méthodes et procédures qui « équipent » les pratiques de gestion ? Ou la notion désigne-t-elle un ensemble beaucoup plus large, un assemblage complexe et disparate d'outils, de techniques, de règles, de procédures, mais aussi d'acteurs, de pratiques, de discours et de représentations, de visions organisationnelles (Boussard, Maugéri), auquel cas le terme de « dispositif » ne paraît guère adapté ? Faut-il plutôt considérer que la sociologie de la gestion prend pour objet des actes de gestion, posés par une catégorie déterminée d'acteurs, avec une finalité d'efficacité et un équipement (E. Chiapello) ? Quelle place accorder à la dimension « idéologique », à l'idéologie gestionnaire, à un certain type de logique et de rationalité qui, pour certains, est le véritable ciment qui relie l'ensemble de ces éléments, leur donne une cohérence ?

La fermeture des dispositifs de gestion sur eux-mêmes, leur caractère auto-référentiel et auto-justificatif, appellent un important travail de déconstruction, de dénaturalisation. Plusieurs voies ont été proposées : mettre à jour les circonstances historiques de la production du dispositif ; le confronter à des solutions alternatives (modes de gestion alternatifs, ou modèles de « gestion non gestionnaire » à découvrir, vraisemblablement, dans d'autres champs que celui de l'entreprise) ; opposer « rationalité instrumentale » à « rationalité en valeur » ; ou encore le resituer dans le contexte sociétal dont il est à la fois le produit, l'expression locale et un élément de la reproduction (articulation micro-macro). Ces

approches ne sont pas équivalentes et traduisent des positionnements différents. En tous les cas, il y a accord sur le fait qu'on ne peut étudier l'objet « gestion » sans s'intéresser au sens que lui donnent ceux qui sont porteurs des « actes de gestion », ce qui pose le problème de la relation entre mise à distance et compréhension.

Le rôle central de la technique, de l'outillage, grâce notamment aux outils et systèmes informatiques et de communication, est généralement reconnu. La technique « encapsule » les logiques de gestion et contribue à leur diffusion ; toutefois, la dimension technique des dispositifs de gestion doit être replacée dans son contexte de production et d'utilisation.

La notion de dispositifs de gestion a également été critiquée à partir de l'idée que nous n'avons pas affaire à des systèmes stabilisés, mais plutôt à des ensembles évolutifs, dont le renouvellement périodique permet de tenir les acteurs en haleine, d'assurer leur mobilisation.

Enfin, une sociologie de la gestion doit saisir l'objet « gestion » dans une diversité de champs, et ne pas la réduire au monde de l'entreprise : c'est même dans la mesure où des pratiques et des dispositifs de gestion se rencontrent en dehors du champ économique, que la gestion intéresse les sociologues (voir plus bas la section « extension de la gestion »).

Des différences d'appréciation se manifestent sur un certain nombre de points :

- Quels sont et qui sont les acteurs de la gestion ? S'agit-il d'une catégorie spécifique, porteuse d'actes de gestion (E. Chiapello), ou faut-il considérer l'ensemble des acteurs, la partie immergée de l'iceberg (F. Mispelblom), les pratiques « profanes », celles des acteurs « ordinaires », donc aussi les phénomènes d'appropriation des dispositifs de gestion par des catégories de salariés qui ne sont pas des « gestionnaires » ?

- Les outils de gestion sont-ils en tant que tels porteurs de rapports de domination ? Les techniques de gestion, qui sont aussi des techniques d'encadrement, sont-elles des techniques de domination ? Ou sont-ils à l'articulation du pilotage et du commandement, l'enjeu et le lieu de l'entre-définition des acteurs ? Faut-il privilégier les acteurs ou les outils ? Font-ils système, sont-ils homogènes, voire monolithiques, ou au contraire hétérogènes (assemblage) ? A-t-on affaire à un « fait social total » ou encore, le phénomène gestionnaire est-il porteur d'une « gestionnarisation » de la société (comme on a pu parler de « marchandisation ») ?

On remarquera, au delà des convergences et des divergences, la faible attention apparemment apportée à la caractérisation des acteurs de la gestion : qui sont-ils, d'où viennent-ils, comment se différencient-ils, dans quels rapports entrent-ils, etc. ? Il a été relevé que, mis à part quelques travaux sur l'encadrement, on parle de la gestion sans beaucoup s'intéresser aux gestionnaires. Comment se répartit l'expertise, comment se répartissent les tâches de gestion ?

Le langage n'a pas non plus été interrogé (qu'il s'agisse de celui des gestionnaires, ou de celui des sociologues) : faut-il considérer qu'il y a « gestion » partout où on utilise le mot « gestion » et nulle part ailleurs ? Suffit-il que des acteurs déclarent « gérer » quelque chose pour qu'on ait effectivement affaire à une pratique de gestion ?

On ne s'est pas beaucoup préoccupé non plus de différencier les types ou domaines d'activités qui font l'objet de pratiques de gestion au sein même de l'entreprise : le postulat de départ est qu'il existe quelque chose qui s'appelle « gestion », que celle-ci porte sur la production, sur les « ressources humaines », sur les stocks, sur les finances, etc... S'agit-il toujours de la même chose ?

Les débats ont également apporté quelques éléments de réflexion sur la façon dont l'objet « gestion » peut être situé par rapport à des notions voisines :

- Il importe de se souvenir que la gestion s'adresse à une double dimension, celle de l'ordre organisationnel (rendre les choses prévisibles et maîtrisables) et celle du risque et de l'innovation (affronter le risque). Pour cette raison, P. Tripier propose de parler plutôt de sociologie du management (appellation qui aurait en outre l'avantage de rappeler qu'il s'agit également d'un groupe social, ce que ne dénote pas le terme « gestion »).

- Les pratiques de gestion s'inscrivent dans des démarches de rationalisation, mais elles ne sont qu'un aspect de la rationalisation, et elles ne s'y réduisent pas (ne serait-ce qu'en considération du point précédent).

## **2) Quelles relations entre les dimensions de la gestion ?**

*Synthèse réalisée par Sylvie Craipeau*

### Objectifs

Il s'agit ici de s'interroger sur les réponses que les intervenants ont apportées aux questions concernant les outils, les techniques, les équipements mobilisés dans les actes de gestion, les acteurs qui les élaborent, les mettent en œuvre, et leurs pratiques.

### Réponses des intervenants

La gestion peut être considérée comme constituée d'un ensemble d'outils, de techniques (par exemple, la comptabilité). Mieux, il serait préférable d'y voir des processus toujours à l'œuvre. On peut y voir aussi des techniques articulant des phénomènes discursifs et non discursifs : formulaires, langages techniques spécialisés, division du travail, mais aussi par exemple la culture d'entreprise comme mode de management (N. Flamant), traversés par les différentes logiques ou orientations des acteurs (F. Mispelblom). Ces outils de gestion peuvent être considérés comme des conventions d'équivalence : à analyser (P. Tripier).

A regarder la gestion comme un ensemble de dispositifs, techniques, principes, conduit à introduire une distinction entre plusieurs catégories d'acteurs : ceux qui conçoivent, initient le processus même de conception, ceux qui promeuvent les outils/principes, ceux qui les introduisent, les mettent en œuvre, les utilisent.

Toutefois, d'après Eve Chiapello, certaines catégories d'acteurs de la gestion ou groupes professionnels sont moins outillés, par exemple l'encadrement. On peut discuter ce point et se demander, par exemple, si l'histoire de l'automatisation, puis de l'introduction de l'informatique et des outils de communication n'est pas celle d'un transfert de fonctions hiérarchiques qui passent de l'encadrement humain aux outils. Ce qui, progressivement, déplace la frontière, au sein des tâches et fonctions de direction, entre ce qui relève de la décision proprement stratégique (politique) et ce qui peut être automatisé, standardisé, donc dévalué.

D'ailleurs, on peut aussi considérer que la gestion désigne des « techniques de domestication des autres », qui favorisent un travail dans la sphère symbolique et dans la sphère relationnelle, en sorte qu'elle devient une technique de commandement. L'analyse fine de ces techniques, de ces outils et de leur utilisation permet de comprendre les modes d'« encapsulage des rapports sociaux, de la politique ». Plus précisément, analyser la gestion, c'est se demander quels sont les modèles économiques qui guident les techniques de gestion dans leur conception. Il s'agit de comprendre les représentations qui sous-tendent la construction de ces objets, notamment tout ce qui a trait aux calculs, à la métrologie.

Ce qui nécessite également de préciser qui sont les acteurs de la conception, de la diffusion de ces outils. On peut ainsi s'interroger sur le rôle respectif des consultants (et cabinets d'audit) et des chercheurs en gestion, mais aussi en sciences sociales, leurs relations et leurs rapports de pouvoir depuis près d'un siècle. Car, il faut le rappeler, les dispositifs gestionnaires résultent de choix politiques, et doivent être analysés en tant que tels (même si tous les dispositifs ne contiennent pas la même charge politique). D'autant que le politique disparaît, naturalisé dans les dispositifs.

Plus généralement, analyser sociologiquement la gestion c'est aussi préciser ce qui se transforme dans le passage du choix politique à la mise à disposition d'outils de gestion. C'est également étudier ce qui se transforme dans le passage de « l'espace entreprise » (où sont, le plus souvent, conçus et mis au point les dispositifs et les principes de gestion) à l'espace public (organisations publiques, associations, vie privée). Le processus d'introduction des dispositifs paraît particulièrement important à analyser. Ainsi, sans doute, que l'étude de leur caractère juridique ou non : comment cette dimension juridique se met-elle en œuvre dans et hors de l'entreprise ? Conduisent-ils à un renforcement de la dimension institutionnelle et bureaucratique des organisations ?

L'accent peut également être mis sur les indicateurs : par exemple, que transforme et comment, le fait que l'on introduise des indicateurs dans le domaine de l'éducation ? Est-ce que cela pose des questions nouvelles ? Quels sont les processus de « diffusion » des normes de gestion dans la société ? Quelles représentations du monde social se diffusent par ce biais ? Ils n'entraînent pas des personnes, des personnes s'entraînent en utilisant les outils de gestion : quelle articulation entre autonomie des personnes et capacité d'entraînement de outils ? Quelle est la part de l'engagement psycho-affectif requis pour la mise en œuvre des dispositifs gestionnaires ?

Mais certains dispositifs de gestion peuvent également être conçus dans d'autres sphères que la sphère marchande. Quelles sont leurs finalités, leurs caractéristiques, les représentations qui les sous-tendent ? Diffèrent-ils fondamentalement des dispositifs de gestion marchands ?

Pour toutes ces pistes, les intervenants suggèrent de procéder à des comparaisons internationales et c'est sans doute un des constats majeurs de cette première journée que de constater le manque de connaissance dans laquelle nous sommes concernant aussi bien la gestion dans les autres pays (et tout particulièrement dans les grands pays dits émergents, comme l'Inde, la Chine, le Brésil, voire la Russie et l'Indonésie).

### **3) Degré d'extension de la gestion**

*Synthèse réalisée par Albert Gueissaz*

#### Objectifs

L'objectif de cette section est de faire le point sur le degré d'extension que les différents intervenants ont donné à l'objet gestion. Doit-on en limiter l'étude aux seules pratiques en entreprise ? Ou n'est-il pas préférable de s'intéresser, dans un même mouvement, à la gestion telle qu'elle se pratique dans les organisations non marchandes ? Et dans ce cas, est-il pertinent de raisonner en termes de transferts du marchand au non marchand (transfert de technologie), de diffusion avec les acteurs, avec les dispositifs techniques, l'idéologie, les principes ?

#### Réponses apportées par les intervenants

Il a été souligné que l'intérêt des sociologues (ou de certains sociologues) pour la gestion était lié au fait que les pratiques gestionnaires ne sont pas le fait exclusif de l'entreprise et du champ économique, mais s'étendent bien au delà. Trois champs au moins paraissent dignes d'attention :

- le non marchand (services publics, monde associatif, sphère domestique...);
- le « monde profane » dans les entreprises ou plus largement les organisations ;
- l'international, au sens des pays situés en dehors de la zone OCDE.

Les difficultés – et les divergences d'appréciation - commencent lorsqu'il s'agit de caractériser les relations entre ces champs, et la façon dont les pratiques, dispositifs ou logiques de gestion circulent de l'un à l'autre.

La question du mode d'extension a notamment été discutée à propos de la 2<sup>e</sup> et de la 3<sup>e</sup> dimension :

- a-t-on affaire à des phénomènes de diffusion à partir d'un « foyer » qui serait le monde de l'entreprise (ou le monde marchand occidental), avec une emprise croissante du modèle de la gestion entrepreneuriale, induisant un processus de gestionnarisation de la société (ou du monde dans le cadre de la globalisation) ?

- cette diffusion est-elle unilatérale, agit-elle à la façon d'un rouleau compresseur qui écrase toute résistance sur son passage (la place Tien An Men a été évoquée, mais on a également fait appel à l'image du bouillon cube, capable de communiquer son goût en se dissolvant dans n'importe quel liquide) ? Ou suppose-t-elle des contradictions, et des processus d'appropriation, qui impliquent forcément des transformations des dispositifs, des outils, et des logiques dont ils sont porteurs ? Si la gestion s'empare du social, le social ne s'empare-t-il pas de la gestion ?

- faut-il aller plus loin et considérer que le phénomène gestionnaire est ancien, n'est pas spécifique à l'entreprise, s'est développé parallèlement dans des champs très divers (c'est ainsi que les modèles de gestion du « ménage » ont été diffusés, et inculqués dans les « écoles ménagères », à peu près au même moment où se développait la gestion d'entreprise) Auquel cas, il faudrait considérer la circulation dans les deux sens ;

- y a-t-il toujours « diffusion » ? On a signalé le phénomène des « indicateurs inertes », des formes de neutralisation des dispositifs de gestion : il faudrait s'intéresser aux refus, aux échecs, aux rejets. A été également soulignée l'importance des effets de « pré-formation » : la manière dont on introduit un dispositif suscite des anticipations quant aux résultats qu'il va produire, et conditionne ainsi toute la suite du processus (cf. ce qui se passe en matière de « modernisation du service public »).

- quels sont les vecteurs et les acteurs de la circulation des dispositifs, modèles ou pratiques de gestion entre les différents champs ? Le rôle de l'outil informatique a été souligné, avec sa capacité à « encapsuler » des logiques gestionnaires ; mais cela suffit-il ? Pour le reste, la question reste largement ouverte.

- ne faut-il pas prendre en considération le fait que les dispositifs de gestion présentent une certaine attractivité sans laquelle on comprendrait difficilement leur extension à la planète entière : promesse de transparence, de rigueur, aspect libérateur par rapport à d'autres modes de commandement ou d'exercice de l'autorité, aux phénomènes de clientèle, etc., ou encore besoin d'agir (cf. de

Gauléjac). A été également suggérée la possibilité que la gestion apparaisse comme le remède... aux désordres provoqués par l'extension des pratiques de gestion.

Sur ce thème, les questions non étudiées sont donc légion, qui peuvent constituer un volet important du programme de recherche d'une sociologie de la gestion.

#### **4) Question de méthode : comment construire un point de vue autonome de la sociologie de la gestion ?**

*Synthèse réalisée par Marie Benedetto-Meyer*

##### Objectifs

Etant donné que l'objet de la sociologie de la gestion inclut des acteurs qui eux-mêmes réfléchissent aux pratiques de gestion, comment les intervenants ont proposé d'apporter des solutions à ce problème ?

##### Réponses apportées par les intervenants

Le constat selon lequel les gestionnaires se sont dotés, sinon d'un regard "sociologique", du moins d'un regard réflexif sur leur propres outils est largement partagé. Ce constat a fait émerger des interrogations autour de trois dimensions abordées par les intervenants :

- la dimension épistémologique : quelle analyse sociologique possible des dispositifs de gestion pour tenir compte de cette réflexivité ?
- la dimension méthodologique : comment s'y prendre concrètement dans l'analyse des dispositifs.
- la dimension relative au "positionnement du sociologue de la gestion" (cf plus loin, la synthèse de Yves Darcourt-Lezat).

##### *1. Dimension épistémologique*

Il s'agit de s'interroger sur le ou les regards que la sociologie de la gestion porte sur la gestion et les sciences de gestion, compte tenu des emprunts de ces dernières aux sciences sociales.

a) Une première question posée par les intervenants est de savoir quels sont ces "emprunts" ou appropriations des sciences sociales (est-ce qu'il s'agit de thématiques, de terminologies ou d'un "regard" sociologique ?) et comment ils se manifestent (dans les mots, les "théories", les outils d'analyse...) ? Et surtout quelle est la nature de ces "emprunts" : sont-ils de façade ou réels ? En d'autres termes, comment se manifeste cette appropriation et, comme le demande F. Mispelblom, dans cette appropriation, les sciences sociales sont-elles instrumentalisées ou simplement utilisées par les sciences de gestion ?

Ce débat *épistémologique* rejoint aussi celui de la distinction entre sciences de gestion (comme discipline) et gestion comme pratique.

b) Quel projet épistémologique pour la sociologie de la gestion ?

Plusieurs points de vue sont proposés qui ne s'excluent pas nécessairement.

- Pour Pierre Tripier et Frederik Mispelblom, il faut interroger l'écart entre les outils et la volonté rationalisatrice qui les sous-tend (ex : écart entre projet des organisations matricielles et la réalité, notamment la "tricherie" dans les organisations matricielles). La sociologie de la gestion doit porter un regard sur l'ambivalence entre rationalité et croyances irrationnelles.

- Pour Eve Chiapello, il faut faire le lien entre dispositif micro et cadre institutionnel des systèmes économiques.

- Pour Jean-Luc Metzger et Sylvie Craipeau, il faut déconstruire le cadre de légitimation des dispositifs et des discours (normatifs ou critiques) sur les dispositifs, démontrer les contradictions internes, défendre des conceptions alternatives (par exemple, en partant des pratiques des acteurs avant qu'ils aient à mobiliser un nouveau dispositif). Les intervenants proposent une grille d'analyse des dispositifs selon *qui* définit le dispositif et le type de rationalité (en valeur ou instrumentale) qui le sous-tend.

- Pour Olivier Cleach, il faut interroger la légitimité des dispositifs (du point de vue des gestionnaires et des utilisateurs).

## 2. Dimension méthodologique

### a) Quelle prise en compte du sens construit par les acteurs ?

La question est de savoir si le chercheur doit se contenter de « comprendre » (au sens de Weber) le sens construit par les acteurs (leurs rationalités) ou s'il doit aller au-delà (replacer le sens dans les enjeux liés à la situation, par exemple) ?

- Pour Eve Chiapello, pour ne pas oublier la « réflexivité des gestionnaires sur leurs pratiques », il faut partir du sens donné par les gestionnaires à leur activité, le comprendre dans les moindres détails de sa construction, et ensuite faire le lien avec les dimensions macro-sociales.

- Nicolas Flamant propose d'appliquer les principes de la démarche anthropologique aux outils de gestion. Il s'agit de

1. décrire ;
2. organiser sans préfigurer le sens ;
3. connaître le sens que mettent les acteurs ;
4. replacer les dispositifs dans leur construction (définition des catégories par les indigènes) : retrouver les finalités, les idéologies ;
5. mettre en contradiction ce qu'on observe avec ce que les acteurs en disent ;
6. sortir de l'ensemble finalisé : le comprendre de l'extérieur (le replacer dans son histoire, dans ses liens avec l'histoire).

- Pour Pierre Tripier, pour avoir cette connaissance du sens, il faut passer par une analyse presque ethnographique du « pays ennemi » (référence à Machiavel) : rendre compte des prises de décisions et de leur exécution dans les moindres détails de leur déroulement.

### b) Quels acteurs interroger ?

Ce qui nous amène à nous demander quels sont *les acteurs structurant* pour comprendre la gestion d'un point de vue sociologique. Dans cette perspective :

- Salvatore Maugéri propose de retracer le processus de construction du dispositif en allant voir les acteurs qui autrefois et aujourd'hui, participent à la mise en oeuvre du dispositif (compréhension dans le temps et dans l'espace, à travers les pays et les cercles sociaux...) ;

- Sylvie Craipeau et J.-L. Metzger suggèrent de s'intéresser autant aux dispositifs qu'aux acteurs qui les ont conçus, introduits, mis en oeuvre en différenciant les différentes logiques impliquées : celles des managers, des gestionnaires et des industriels ou encore des ingénieurs, sans oublier celles des différentes catégories d'utilisateurs ;

- dans ce sens, P. Tripier ajoute que cela revient à s'intéresser aux vainqueurs et aux vaincus, et aux alliances entre ces groupes ;

- quant à Frederik Mispelblöm, il reformule en disant qu'il faut s'intéresser autant aux spécialistes qu'aux profanes.

### c) Quel regard sur la technique ?

Comme la gestion est une pratique considérablement instrumentée (au sens où elle mobilise de plus en plus de dispositifs techniques), les différents intervenants ont cherché à préciser quel niveau de compréhension de la technique était requis, quel niveau de détail, quelles interrogations ?

- Salvatore Maugéri souligne qu'il est nécessaire d'avoir un terrain et de le parcourir dans tous les sens et de s'imprégner des détails techniques, au sens d'analyser à la fois le « hardware » du dispositif, mais aussi le « software » (par exemple, les indicateurs, les règles de calcul, les quantifications, etc...)

- Eve Chiapello, dans le même sens, précise que comprendre la dimension technique des outils permet de développer une approche internaliste et externaliste. C'est-à-dire que le fait d'entrer dans la technique permet, certes, de *capter le projet gestionnaire* qui sous-tend ces techniques, mais cela ne doit pas pour autant conduire à négliger *la dimension économique* et la question des chiffres, de la mesure...

- pour prolonger l'importance accordée à la dimension économique dans l'étude de la technique, Pierre Tripier souligne que le regard sur les coûts au sens large est nécessaire (coûts de coordination, d'agence, coûts de transaction). Mais ces résultats ne prennent leur sens que si on les articule aux *conceptions du travail* que les managers développent : le travail est-il envisagé comme une vocation et/ou comme une intelligence ? Bien sûr, prendre en compte ces conceptions requiert du sociologue qu'il prenne du recul par rapport à elles.

- pour Frederik Mispelblöm, il faut s'intéresser *aux mots* et à la technique, pour découvrir ce qui passe inaperçu (langage partiellement sexué, renvoyant sans doute à des formes latentes de *rapports sociaux de sexe*).

- pour S. Craipeau et J.-L. Metzger, certes, il faut prendre en compte finement la conception et les usages des dispositifs techniques mobilisés dans une perspective gestionnaire, ainsi que le discours sur les effets attendus de ces dispositifs techniques (discours fournis en même temps que les objets), mais le plus important c'est de replacer les résultats de ces analyses dans le contexte macro-social des *rapports de compétition entre groupes professionnels*.

## 5) Quels positionnements pour les sociologues de la gestion ?

### Objectifs

Dans quelle mesure la sociologie de la gestion peut-elle et doit-elle répondre à des demandes sociales ? De qui proviennent ces demandes, qui les financent ? Quels sont les modes d'intervention des sociologues de la gestion : consultance, ingénierie, recherche ?

### Réponses apportées par les intervenants

*Synthèse réalisée par Yves Darcourt-Lezat*

Le positionnement des sociologues de la gestion s'est dessiné sur un mode différentiel, en se positionnant par rapport aux sociologues du travail, aux chercheurs en sciences de gestion, aux métiers du conseil, aux concepteurs et développeurs d'outils, de systèmes et de dispositifs de gestion, et enfin, par rapport au terrain et rapport au temps.



*a) Positionnement vis-à-vis des concepteurs et développeurs d'outils, de systèmes et de dispositifs de gestion*

Les outils et dispositifs de gestion sont issus des cabinets de conseil (ou de partenariats entre conseil, universités et organismes de recherche dans le monde anglo-saxon). Ces acteurs sont relayés, au sein des organisations par des organisateurs, des qualitiens, des spécialistes des ressources humaines, des consultants externes ou internes ...

Comme nous l'avons vu, ces acteurs possèdent généralement une distance réflexive par rapport à leur production et par rapport aux activités qu'ils instrumentent. Pour autant, il s'agit d'une activité d'ingénierie distincte de l'activité de recherche.

*b) Positionnement vis-à-vis des chercheurs en sciences de gestion*

Sociologues de la gestion et chercheurs en gestion se retrouvent sur les mêmes terrains. Ils se différencient par les objets de leurs recherches et surtout par les approches mises en œuvre.

La recherche en gestion s'intéresse prioritairement à la théorisation des pratiques et des systèmes socio-organisationnels. Même si cette discipline tend à prendre un caractère moins normatif, elle débouche le plus souvent sur des préconisations d'optimisation des pratiques, des processus, des outils et des dispositifs en rapport avec les finalités de ces organisations.

Les sociologues de la gestion s'intéressent, pour leur part, en priorité aux effets de la gestion sur les systèmes sociaux. Ils cherchent également à mettre en évidence le fait que la gestion (dans toutes ses dimensions) puisse être un enjeu une ressource dans la compétition entre groupes professionnels.

*c) Positionnement vis-à-vis des métiers du conseil*

Contrairement aux consultants, pour la sociologie de la gestion, la question n'est pas de promouvoir, d'installer et de faire fonctionner des outils. La question n'est pas de savoir si les outils et dispositifs de gestion marchent, ne marchent pas ou comment mieux les faire fonctionner.

Plus sur le fond, il s'agit de comprendre ce qui se passe autour de ces outils, ce qu'ils révèlent, ce qu'ils catalysent, ce qu'ils structurent ou déstructurent, les ciments idéologiques qui étaient leur existence, voire leur hégémonie.

La sociologie de la gestion commence là où s'arrête l'intervention du consultant préconisateur et installateur d'outils de gestion et celle du gestionnaire.

Ce qui importe également, c'est de comprendre et de critiquer en quoi ces outils s'articulent au champ économique (et à ses instruments) et participent ainsi à un processus plus large de technicisation du social.

*d) Rapport au terrain, rapport au temps*

Tour à tour dénigrée (manque de recul, œillères méthodologiques) et critiquée (œillères idéologiques), la position du consultant reste un attracteur incontournable. Pourquoi ?

- Leur capacité d'accès à des terrains diversifiés, point de passage nécessaire de tout processus de production de connaissance, est soulignée. Des intervenants font remarquer que la durée habituelle des productions scientifiques hypothèque l'accès au terrain ou le restreigne à quelques grandes entreprises, toujours les mêmes, qui ne sont pas forcément représentatives du tissu organisationnel et entrepreneurial.

- Ce constat étant posé, deux positions se différencient. D'une part, certains intervenants estiment que le conseil est un bon « cheval de Troie » et qu'il est possible et

souhaitable d'alterner et de conjuguer des positions de sociologue chercheur et des positions de « conseiller du prince », du moment que le passage entre les rôles est maîtrisé. Pour d'autres intervenants, au contraire, cette posture est intenable : en adoptant cette posture, le chercheur s'inscrit dans un jeu concurrentiel avec les consultants. Parmi ses atouts, il y a la modestie de ses honoraires (frais de structure réduits), sa capacité à travailler sur le fond et sa capacité à mobiliser des équipes de chercheur en « commandos » autour de véritables comités de pilotage. Parmi les risques, certains soulignent celui de connivence avec les logiques du commanditaire, la difficulté à mettre en cause les finalités, la difficulté à mettre en perspective avec les transformations socio-économiques longues.

D'autres estiment également que l'atout du chercheur est sa capacité à assurer des évaluations et des productions scientifiques dans la durée.

Y a-t-il antinomie entre les cycles longs et le travail approfondi de la recherche et l'intervention « commando » ? Est-il possible et souhaitable de conjuguer les deux ? Quelles seraient les conditions, les précautions à prendre ?

Sans statuer de manière définitive sur ces points toujours en débat, la journée a cependant permis de souligner la place essentielle du terrain dans le processus de production de connaissance. C'est une ressource et un point de passage incontournable dont l'accès conditionne les stratégies de production de connaissances.

## **6) Quelles articulations avec les autres disciplines ?**

*Synthèse réalisée par Jean-luc Metzger*

### Objectifs

Il s'agit d'identifier les différentes manières dont les intervenants ont analysé les rapports entre ce qui devrait être ou pourrait être la sociologie de la gestion et les disciplines voisines, comme la sociologie économique, la sociologie du travail (y compris la sociologie des organisations), mais également les sciences de gestion, l'histoire et l'anthropologie.

### Réponses apportées par les intervenants

Pour Pierre Tripiier, qui préfère parler de management que de gestion, la sociologie du management a le mérite de souligner deux dimensions minimisées par la plupart des sociologues du travail et des organisations (dimensions qui, pourtant, font bien partie de leur objet). Tout d'abord, elle doit s'intéresser à la dimension économique des organisations et ainsi se rapprocher de l'économie de la firme, version coûts d'agence, coûts de transaction. Ce qui présente l'avantage de s'appuyer sur une vision plus décentralisée de l'entreprise comme architecture de contrats. De plus, elle doit envisager toutes les dimensions possibles du travail : comme mixte de *vocation* et d'*intelligence* (définition proche des idéologies managériales) et comme *tourment* et du *travail dépense d'énergie* pour prendre ses distances vis-à-vis de ces idéologies et des sciences de gestion. P. Tripiier propose également de rapprocher la sociologie de la gestion des sciences historiques (et plus particulièrement de la « micro-histoire italienne »), afin d'éviter les anachronismes, mais surtout d'accéder à une conception feuilletée des entreprises et de mettre en évidence le décalage entre le réel et le prescrit.

Pour Nicolas Flamand, la sociologie de la gestion doit s'inscrire dans l'une des perspectives ouvertes par la sociologie du travail, à savoir l'analyse de la domination et des processus de subordination, car le véritable enjeu est politique. Il faut ajouter l'apport d'une posture historique, comme par exemple, l'histoire d'une entreprise, d'un comité de direction. Tandis que la sociologie de l'entreprise postule l'autonomie du champ social de l'entreprise, c'est-à-

dire en réalité naturalise l'hégémonie de la pensée gestionnaire, comme le montre bien l'usage qui a été fait de la notion de culture d'entreprise.

Pour Eve Chiapello, la sociologie de la gestion se distingue de la sociologie économique en ce qu'elle ne s'intéresse pas aux marchés, mais à ce qui se passe dans les organisations (les actes de gestion). Toutefois, les deux sous-disciplines ne sont pas sans lien, dans la mesure où elles peuvent avoir en commun l'intérêt pour les institutions de l'économie. C'est en effet à condition de faire le lien entre des dispositifs ancrés dans des situations particulières (micro) et des caractéristiques institutionnelles (macro), que la sociologie de la gestion peut être pratiquée (par exemple, identifier, à travers l'étude fine de la comptabilité, l'existence de formes nationales comptables). Vis-à-vis de la sociologie des organisations, la sociologie de la gestion s'intéresse à un ensemble très restreint d'objets : actes de gestion, pratiqués par certaines catégories d'acteurs, utilisant des outils bien spécifiques. Vis-à-vis de la sociologie du travail, dès lors qu'on prend note de son évolution (s'intéresser à d'autres catégories que les seuls ouvriers), elle peut très bien inclure la sociologie de la gestion. Enfin, en ce qui concerne les sciences de gestion (académiques), qui sont devenues moins prescriptives (moins normatives, remplacées par les cabinets d'audit) et plus positives (productrices de connaissances non nécessairement utiles pour l'action managériale), elles semblent très proches si ce n'est en compétition directe avec la sociologie de la gestion.

Pour Fredrik Mispelblöm, la sociologie du travail (qu'il distingue des sciences qui ont étudié le travail) ne s'est pas intéressée : au langage au travail et aux pratiques d'encadrement qui sont très importants dans les dispositifs de gestion.

Pour Sylvie Craipeau et Jean-Luc Metzger, la sociologie de la gestion peut parfaitement s'inscrire dans la sociologie du travail, à condition de partir des principes qui lui ont donné naissance, à savoir rendre compte des effets des techniques nouvelles sur le travail (manuel et intellectuel) en articulant analyses empiriques et prise en compte des rapports sociaux (*articuler dispositifs gestionnaires et transformations macro-sociales*). L'intérêt, également, de cette sociologie, c'est qu'elle nous engage à ne pas considérer un dispositif, une organisation, mais un processus incessant de fluidification du social.

Finalement, comme le synthétise le tableau page suivante, pour les intervenants, la sociologie du travail peut être le cadre général dans lequel inscrire une sociologie de la gestion, si l'on veut bien admettre qu'il s'agit de la sociologie du travail dans ce qu'elle a de plus général (s'intéresser au travail, dans toutes ses dimensions) et dans la mesure où elle a placé au centre ses préoccupations l'étude des processus de domination, des professions (sans limitation a priori) et des dispositifs techniques. Ce qui ne veut bien entendu pas dire qu'il n'est pas nécessaire d'en compléter certains aspects (meilleure prise en compte de ce que font les cadres, de l'importance des actes de langage) et de mobiliser certaines des catégories de la sociologie économique, sans oublier la démarche historique.

Il n'en reste pas moins que devraient être approfondies les réflexions concernant l'identification de l'héritage revendiqué concernant la sociologie du travail, ainsi que celles précisant les rapports avec la sociologie économique et les sciences de gestion.

Tableau 1. Sociologie de la gestion et autres sciences sociales

	Sociologie du travail et des organisations	Sociologie économique	Sciences historiques	Sciences de gestion
Pierre Tripier	<p>La sociologie du travail a privilégié certaines conceptions du travail au détriment de celles centrales dans l'idéologie managériale (pratique de gestion)</p> <p>Contrairement à la sociologie des organisations, la sociologie de la gestion doit prendre en compte la dimension économique des organisations</p>	Nous rappelle l'intérêt de prendre en compte la dimension économique des organisations	Nous permettent d'éviter les anachronismes, de considérer les organisations comme feuilletées et d'identifier les décalages entre prescrit et réel	
Nicolas Flamand	S'inscrire dans la perspective de l'analyse de la domination		Les mobiliser pour prendre en compte la genèse des phénomènes étudiés	
Eve Chiapello	<p>Dans son sens le plus large, la sociologie du travail peut très facilement incorporer une sociologie de la gestion</p> <p>Vis-à-vis de la sociologie des organisations, la sociologie de la gestion privilégie des objets très spécifiques situés dans les organisations (outils, catégories d'acteurs)</p>	Nous rappellent l'importance de relier les études empiriques micro aux institutions sociales de l'économie		Concurrence la sociologie de la gestion, dès lors que l'on prend conscience de leur virage positiviste
Frederik Mispelblöm	La sociologie du travail n'a pas étudié deux dimensions centrales : le langage au travail et les pratiques d'encadrement			
Sylvie Craipeau/Jean-Luc Metzger	Revenir aux principes fondateurs de la sociologie du travail : études empiriques, prise en compte des effets des nouvelles techniques, les articuler avec les rapports sociaux	Certaines catégories de la sociologie économique peuvent également être mobilisées		

## 7) Catégories d'analyse privilégiées pour l'étude sociologique de la gestion

*Synthèse réalisée par Jean-luc Metzger*

### Objectifs

Il s'agit de repérer les catégories d'analyse les plus souvent envisagées par les intervenants et les plus structurantes.

### Réponses apportées par les intervenants

Sans grand étonnement, du fait qu'un nombre important de travaux ont émergé en employant ce terme, le « *dispositif de gestion* » semble faire l'unanimité au moins comme étendard auquel se rallier. Toutefois, il n'est pas certain que tout le monde y mette le même sens, ni qu'il ne mobilise dans la même perspective (comme une fin en soi, comme un moyen de comprendre les enjeux à l'œuvre, ou pour identifier les raisons de la non-utilisation d'un dispositif). Ainsi, certains soulignent qu'il est nécessaire de ne pas le confondre avec celui « d'outil » ou d'instrument (F. Mispelblöm). Notamment, dans un sens large, en empruntant à M. Foucault, la notion de dispositif doit prendre en compte non seulement l'instrument, la méthode ou la technique, mais également la manière dont ils sont appropriés, déformés, détournés.

Dans cette perspective, le dispositif est avant tout le moyen de repérer finement l'état des rapports de force entre *catégories socio-professionnelles* (gestionnaires, managers, ingénieurs, groupes d'utilisateurs). Ou bien encore, de mettre en évidence comment, le plus concrètement possible, *les principes gestionnaires* (voire l'esprit qui les sous-tend) se traduisent (normes, règles, choix d'organisation, d'architecture technique, ligne de code).

C'est que la gestion, en tant qu'objet d'analyse, s'inscrit à la fois dans un processus de *rationalisation* pluriséculaire (dont il faut préciser la spécificité) et dans un mouvement de lutte pour le monopole de la bonne définition de la *performance* et de l'*efficacité*. Aussi, peut-on également mobiliser la notion de *domination*, avec celles qui lui sont liées comme les rapports de domination et de soumission, ainsi, sans doute que de résignation et d'exclusion.

La notion d'*encapsulage* peut sans doute traduire le fait qu'en s'intéressant à des dispositifs de gestion, on cherche à mettre en évidence le fait que les décisions (donc du politique) ont disparu dans la technique, qu'elles n'apparaissent plus aux utilisateurs comme de l'ordre du discutables.

Ce à quoi F. Mispelblöm suggère d'ajouter le concept d'*iceberg* : avec sa partie émergée (la plus petite) et sa partie immergée (la plus grande). La dynamique du rapport entre l'eau, ce qui émerge de l'eau et ce qui est en dessous de l'eau constitue le moteur des transformations du dispositif. Grâce à ce concept, la manière dont un outil est approprié, fait partie de l'outil. F. Mispelblöm suggère encore de distinguer les *parlers ordinaires* et les *langages spécialisés* pour identifier les alliances et les oppositions, les rapports de force, sur la base desquels les langages techniques spécialisés sont non seulement appropriés, mais aussi déformés, détournés, subvertis.

Pour S. Craipeau et J.-L. Metzger, en amont de toute recherche, il faut d'abord se positionner par rapport aux *intérêts de connaissance* des chercheurs, faire en sorte la sociologie de la sociologie de la gestion. Dans cette perspective, la catégorie d'*institution* peut être pertinente, et ce, dans un double but. D'une part, pour analyser le travail de conception, d'introduction et de mise en œuvre des dispositifs et principes de gestion dans les différentes sphères d'activité sociales (organisations marchandes et non marchandes ; organisations

locales, régionales, nationales et supranationales ; vie professionnelle et non-professionnelle). D'autre part, pour effectuer ce travail de mise à distance des intérêts de connaissance : l'institution à laquelle le chercheur appartient, le commanditaire pour lequel il effectue cette étude, les modalités mêmes de gestion de la recherche, sans oublier la compétition entre institutions (grandes écoles, champs disciplinaires, laboratoires, etc.) et les politiques publiques en matière de recherche en sciences sociales, tout cela doit être appréhendé, idéalement, dans une posture réflexive (c'est-à-dire critique).

Il faut également souligner l'importance de la notion de *processus*, même si celle-ci n'est pas toujours précisée par les intervenants : il semble qu'un consensus existe sur le fait de ne pas focaliser l'attention sur le seul moment de l'observation, mais de reconstituer les étapes, la genèse qui a conduit les acteurs impliqués à chercher à concevoir, développer, introduire, utiliser ou non tel ou tel dispositif. De la même manière, il s'agit de comprendre les effets qui, de proche en proche, autour de ces différentes étapes, révèlent des enjeux sous-jacents, manifestent des évolutions de l'organisation, des représentations, etc. Il est encore question de processus, lorsque les intervenants cherchent à identifier les phases par lesquelles le même dispositif, inventé et utilisé d'abord dans telle ou telle sphère d'activité, a été mobilisé dans un grand nombre d'autres cercles sociaux : on parle alors de *processus de diffusion* d'un dispositif, pour mieux chercher à étudier ce phénomène.

#### **8) La sociologie de la gestion dans d'autres pays**

Le « cahier des charges » de la journée du 11 mars prévoyait d'aborder la gestion et la sociologie de la gestion dans d'autres pays. Ce point n'a pas été traité par les différents intervenants.

#### **4.- TEXTE DES INTERVENTIONS**

4.1 Pierre Tripier. Adopter la posture du chef de guerre pour pratiquer la sociologie du management

4.2 Nicolas Flamand.

4.3 Eve Chiapello. Etudier des actes de gestion en les reliant aux caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques.

4.4 Frederik Mispelblöm. Dispositifs de gestion et batailles d'orientation au travail.

4.5 Sylvie Craipeau et Jean-Luc Metzger.

## **4.1 Intervention de Pierre Tripier. Adopter la posture du chef de guerre pour pratiquer la sociologie du management**

### 1.- Objet de cette sociologie

Je préfère management à gestion. Je répondrai donc à la différence entre objets de la Sociologie du management et celle des sociologies de l'organisation, du travail et de la nouvelle sociologie économique.

Management articule organisation et stratégie : faire une sociologie du management suppose donc deux types d'objets : ceux qui permettent de réduire les risques : c'est ce que fait l'organisation ; ceux qui aident à affronter les risques, l'objet de la stratégie. Réduire les risques suppose des recettes universalisables, conduisant à établir une déontologie permettant à la fois d'édicter des normes de comportement, les inscrire dans des processus, rendre ceux-ci impersonnels. Le comble de l'organisation c'est de tout stabiliser, faire que les comportements soient limités et guidés par des normes et renforcer les actions normatives par une surveillance constante ou, mieux, par leur intériorisation et leur transformation en routines. Si on prend un exemple dans l'entreprise ce pourrait être le rôle du contrôle interne : amener toute dépense à être répertoriée et notée dans les bons registres, suivant les bonnes manières de faire, au bon moment, etc. Et le sociologue n'a pas grand-chose à dire sur le travail de l'auditeur interne, sinon ses impressions sur le caractère nécessaire, ennuyeux, politiquement central de ce qu'il fait.

*La sociologie du management* doit tenir compte de ces deux dimensions du management et regarder comment se créent, dans le même mouvement, des relations ambivalentes : plus de rationalité mais aussi *plus de croyance irrationnelle, dans les qualités des outils rationnels*, les faisant passer d'un statut monofonctionnel à un statut plurifonctionnel.

### 2.- Rapports avec la sociologie du travail et la nouvelle sociologie économique

Pour moi, ce sont moins les objets que les angles d'approche qui distinguent la sociologie de la gestion de la sociologie du travail. Je vois deux séparations majeures, probablement liées.

A) La première est le regard sur les coûts, complètement absente de la socio du travail comme de la socio des organisations mais présente dans les dispositifs analysés par la sociologie de la gestion. Ainsi, pour moi, la sociologie de la gestion bénéficie d'un rapprochement avec la dimension économique des organisations sur trois points :

- la dimension économique des organisations substituée, à la figure millénaire de l'entreprise ou de la société comme corps social, donc comme organisme, encore présente chez le Crozier du *Phénomène bureaucratique*, qui suppose une coordination « naturelle » des activités par la hiérarchie, une vision plus décentralisée de l'entreprise comme architecture de contrats ;

- les analyses par l'économie des organisations, des contrats comme incomplets, nécessitant d'être audités, donc d'engager des coûts d'agence ;

- les analyses par l'économie des organisations des coûts de transaction qui donnent forme aux problèmes des limites de la firme et à la naissance de modes de gestion des incertitudes dérivant du travail fait par autrui.

B) La seconde est la définition du travail, telle qu'elle apparaît chez les pères fondateurs de la sociologie du travail (Mayo, Friedmann, Naville, Bravermann, Walker et Guest, etc.) et les définitions qui sont couramment admises aujourd'hui dans les entreprises, donc implicitement



par la sociologie de la gestion. En effet, historiquement se présentent quatre définitions du travail :

Le travail comme *tourment*, d'où son origine *triparium*, qui est celle des sociétés aristocratiques et/ou esclavagistes ;

Le travail comme *vocation* qui est celle de la révolution théologique de la Réforme ;

Le travail comme *dépense d'énergie*, contre laquelle on obtient des bienfaits, qui est celle des encyclopédistes, mais aussi de Proudhon et Marx ;

Enfin, le travail comme *intelligence*, celui de la capacité à poser des problèmes et à les résoudre, grâce à laquelle on pense possible l'amélioration constante de la technologie et l'organisation.

Dans ses versions les plus proudhoniennes (Friedmann, Bravermann, Claude Durand), la sociologie du travail ne considère qu'un mixte du travail comme dépense d'énergie et comme tourment, alors que les définitions implicites des auteurs voulant vendre du néo-management articulent les postulats du travail comme vocation et du travail comme intelligence. Leur slogan étant : comment est-ce que Dell a gagné des millions de \$ ? En motivant les gens (travail-vocation) et en résolvant, grâce à Six Sigma, tous les problèmes organisationnels (travail-intelligence) !

*[apparté : la solution la plus crédible serait de considérer les quatre définitions comme justes à la fois, ce serait une position aristotélienne, non dogmatique, mais personne, même pas moi, ne s'y est risqué, peut-être parce que la dialectique que l'on devrait déployer pour le faire serait vite monstrueuse]*

Voilà, pour moi, la différence entre les deux approches. Par la force des choses, parce qu'elle colle au plus près des logiques des différents niveaux de manager, la sociologie de la gestion doit prendre en compte ce dernier mixte *vocation + intelligence*. Elle ne peut pas le négliger. Mais ce serait coller de trop près aux idéologies managériales, se confondre avec elles, que d'en rester là. C'est bien parce que la sociologie de la gestion utilise aussi les définitions du *travail tourment* et du *travail dépense d'énergie* qu'elle peut prendre ses distances non seulement vis-à-vis de l'idéologie gestionnaire, mais également du secteur des sciences de gestion qui ne font que répéter, peu ou prou, les choses dans les termes de cette idéologie. Sauf nos prédécesseurs, bien entendu, ces merveilleux collègues qui, dans la lignée de Michel Berry analysent plusieurs niveaux de réalité des outils de gestion (Hatchuel, Moisdon, Borzeix, Midler, Girin etc.).

### 3.- Rapport avec les sciences historiques

Le rapprochement avec les sciences historiques se ferait de deux façons :

- par le respect de la chronologie, donc le refus de l'anachronisme ;

- par l'acceptation, comme dans la micro-histoire italienne, d'une réalité feuilletée et la recherche du décalage entre le réel et le prescrit, dans l'aveuglement que susciterait le fait de ne pas prendre en compte ce caractère feuilleté. Un des bons exemples est ce merveilleux sociologue des organisations qu'est Perrow. Or, quand il propose de considérer les problèmes de comportement déviant comme des résultats de défauts systémiques, il est très convaincant. Il faut néanmoins reconnaître, avec Garfinkel, qu'il détient alors une partie de la bonne façon de poser le problème, mais que le problème est irréductible à ce seul niveau.

Je ne sais pas si la sociologie de la gestion a donné lieu à des développements dans d'autres pays. Tout ce que j'ai pu repérer, c'est un manuel canadien sur la chose qui a été traduit en portugais.

#### 4.- Comment pratiquer cette sociologie ?

Ma réponse sera métaphorique mais claire : à mes yeux on ne peut pas le faire si l'on emprunte les figures du prophète, celle du prêtre ou du notable. Il faut emprunter celle du chef d'état major. Expliquons nous.

Le prophète emprunte à la Bible sa position : celui qui, inspiré par Dieu, critique le Roi ou le puissant et lui promet de sombres lendemains s'il continue dans l'erreur. De nos jours, ce rôle est tenu par les intellectuels et les poètes romantiques, sauf chez Victor Hugo qui cumule ces deux rôles. Le prêtre, connaissant le livre des livres, la bible, dit aux croyants comment ils doivent se comporter dans un espace et un temps absolu, donc de façon universelle. Injonction incantatoire éternellement répétée... tant qu'il y a des croyants. Le discours à consonance morale illustre le fait que celui qui le prononce s'est mis dans ce rôle là. Le notable est celui qui connaît toutes les ficelles pour conserver le pouvoir et, dénie à la rigueur la vérité s'il la juge dangereuse ou subversive et la grime de façon à conserver aux puissants leur puissance.

*Le chef d'Etat major* est celui qui sait d'une part que « dans la guerre tout est simple mais tout est difficile » et qu'entre le plan et la réalité surgissent de multiples frictions qui empêchent le plan de réussir. Il sait aussi que ces frictions ne sont pas détectables à l'avance par « qui n'a pas fait la guerre ». Enfin sa méthode, pour agir, est : « Lorsque l'on marche en pays ennemi (.), la première chose à faire est d'avoir une description et une représentation exacte du pays où l'on passe, de façon à connaître les lieux, leur nombre, les distances, les routes, les montagnes, les marais et tous leurs aspects. Il faut avoir à cette fin, auprès de soi, par divers moyens, des hommes connaissant bien les lieux, les interroger soigneusement, comparer leur propos et retenir les renseignements qui coïncident »<sup>1</sup>. Bref, être sociologue. Mais il doit aussi savoir que, la guerre poussant les passions antagoniques à l'extrême, il est important à la fois de gagner les batailles, mais aussi de trouver des ouvertures politiques permettant de trouver des compromis. Il doit non seulement décrire et interpréter par l'analyse mais aussi conseiller. C'est-à-dire prendre ses responsabilités, tout en étant conscient de détenir seulement une partie de la vérité. Le sociologue de la gestion transforme ainsi sa discipline, qui perd le statut de supplément d'âme ou de transporteur de réalités cachées. Il devient quelqu'un qui assume ses responsabilités de conseiller du prince. Ce faisant, il participe au feu de l'action, ce moment palpitant où les décisions s'élaborent et se prennent. Ce moment où les déterminismes sont en action et doivent trouver une issue. On y apprend la sociologie de façon condensée, dense et directe.

Les deux figures du management, celle de réduire les risques et celle de les affronter sont les objets centraux de la sociologie de la gestion. Ils résument cependant une partie de l'activité humaine. Mais les recherches ex-post, celles du tout entretien, du tout archive, laissent échapper le moment de l'affrontement du risque, qui est recueilli par l'observateur participant, celui qui fait rejouer la scène ou par le sociologue conseiller. C'est donc par ce biais, en rendant compte des minutes de la prise de décision et son exécution que le sociologue de la gestion peut alimenter la sociologie générale, la retirer des douces torpeurs de la caverne platonicienne pour la faire patauger dans la boue de la république romaine.

---

<sup>1</sup> Machiavel N. *Art de la Guerre* VI, 8, 567

## 4.2 Intervention de Nicolas Flamand<sup>2</sup> - Que faire des dispositifs de gestion quand on est anthropologue ?

Je vais repartir d'une enquête que j'ai menée dans le comité de direction d'une entreprise aéronautique française (Une anthropologie des managers, PUF, 2002). Je m'appuierai plus implicitement sur d'autres terrains, plus anciens ou plus récents : mes premiers terrains dans les ateliers de production de cette même entreprise et plus récemment dans une gare de triage, touchant à des problématiques de bouleversements organisationnels et d'altération des modes de socialisation. J'aurais souhaité évoquer mes enquêtes dans des usines sud indiennes qui produisent des chaussures pour les marchés occidentaux... Mais introduire le biais de la comparaison aurait impliqué d'autres développements pour traiter de ce que l'on pourrait appeler « dispositifs de gestion ».

Donc, je vais resserrer mon propos, en me focalisant sur la façon d'aborder les dispositifs de gestion quand on est anthropologue en France et sur le statut de ces dispositifs dans l'enquête ethnologique.

### Ethnologue, anthropologue, sociologue ?...

Commençons par l'étiquette « ethnologue » ou « anthropologue » avec les incompréhensions qu'elle suscite souvent, notamment chez les sociologues. Que vient faire l'anthropologue sur un terrain comme celui de l'entreprise, terrain qui a donné lieu à des décennies et des décennies de recherches sociologiques ? Cette incompréhension, on la retrouve au sein de la discipline anthropologie : « Qu'est-ce tu vas faire là-dedans ? » ne manquent pas de m'interroger certains, les plus extrémistes allant jusqu'à dire « c'est pas de l'anthropologie ». Inutile de revenir sur le grand partage Durkheimien des sociétés modernes et des sociétés exotiques... Il en reste encore de belles survivances. Mon propos n'est pas ici de me justifier, ni auprès des sociologues et encore moins vis à vis de ma propre discipline, mais simplement de répondre à la question suivante : « Qu'est ce que je fais des dispositifs de gestion au cours de l'enquête anthropologique dans l'entreprise ? »

On verra que les orientations méthodologiques et épistémologiques de cette approche convergent explicitement avec certaines orientations sociologiques, sans perdre pour autant de leur spécificité. On trouvera également des affinités avec certaines démarches de la recherche en gestion (je pense aux travaux du Centre de Recherche en Gestion, en particulier de Jacques Girin) ainsi que chez certains historiens de l'entreprise (Patrick Fridenson, Yves Cohen, Nicolas Hatzfeld...). De façon évidente, c'est dans la perspective ouverte par l'anthropologue Gérard Althabe que cette démarche s'est développée.

### L'enquête de terrain

Repartons donc de l'enquête de terrain, sur laquelle se fonde la production de la connaissance anthropologique, sans en être l'exclusive bien évidemment. Il faudrait être complètement schizophrène ou complètement provocateur, pour dire aujourd'hui que l'enquête de terrain est la marque de fabrique des anthropologues : rappelons nous de l'Ecole de Chicago, observons comment travaillent les géographes, certains historiens. Cela fait bien longtemps que d'autres disciplines privilégient l'enquête de terrain. Par ailleurs, beaucoup d'anthropologues parlent abondamment de terrain sans n'y avoir plus mis les pieds après leur première enquête de thèse...

---

<sup>2</sup> Laboratoire d'Anthropologie des organisations et des Institutions Sociales (LAIOS)- CNRS/EHESS.

Je ne reviendrai pas sur les circonstances qui m'ont permis d'accéder au comité de direction de la Division « Sud », mon premier terrain dans les instances de direction de la Société Défense Espace (SDE). En voulant analyser « de l'intérieur » les rapports de pouvoir (les modes de socialisation et les formes du pouvoir), je me suis heurté à des espaces et à des comportements très formalisés, très normalisés, très rationalisés. En l'occurrence, ce comité de direction avait la particularité de cadrer très fortement les temps de paroles, la circulation de la parole. Je n'ai donc pu observer dans un premier temps que organisation particulièrement rigoureuse des échanges d'information, en fonction des positions hiérarchiques et fonctionnelles des uns et des autres.

Tant qu'on s'en tient à l'observation directe, tant que l'on reste dans ce type d'espace et qu'on essaie de comprendre de « l'intérieur » comme le prétendent les anthropologues, on risque très bien de n'y rien voir d'autre que la rationalité de l'espace et la reproduction, semaine après semaine, d'un mode de fonctionnement visant à l'efficacité. Mais, je le rappelle, mon objet ne relève pas d'une recherche en gestion qui traiterait, par exemple, des modes et conditions de fonctionnement des organisations ou des dispositifs de gestion... Il porte sur les modes de socialisation et les rapports de pouvoir qui s'inscrivent dans ces organisations et dans ces dispositifs de gestion. Or, dès le début de l'enquête, cette dimensions-là est complètement évacuée par l'apparence, et même par l'évidence de la rationalité et de l'efficacité du dispositif mis en place. Est-ce à croire, alors qu'il n'y a ni socialisation, ni rapports de pouvoir dans cet espace ? dans ce cas, faut-il renoncer à l'enquête ethnologique. Sinon comment sortir de cette impasse ?

Reprenons la question de la méthode : pour commencer, il s'agit d'entreprendre un travail de description, factuel. Sans nier, évidemment, que l'agencement des informations relève déjà d'un système d'interprétation. Mais avant toute chose, il faut être au moins en mesure de raconter ce qui se passe sans expliquer a priori quel est le rôle ou la fonction du « dispositif de gestion ». Je reviendrai sur ce terme que je vous ai emprunté, que j'ai repris tel quel en essayant d'y mettre un contenu. Pour l'instant, le dispositif de gestion correspond ici à tout ce qui concourt à l'agencement rationnel des rôles et des pratiques que j'observe.

Dans ce premier temps de la description factuelle, il est bien présomptueux de chercher à expliquer des relations de causalité, d'inscrire le rôle du dispositif de gestion dans un ensemble plus large que l'on ne connaît pas encore.

Par contre, en même temps que l'on entreprend ce travail de description, il faut interroger le sens que mettent les acteurs sur les situations dans lesquelles ils sont impliqués, le sens qu'ils mettent sur les dispositifs qu'ils utilisent ou par lesquels ils sont utilisés. Parce que ce sens induit des attitudes, des comportements, des pratiques. Il ne faut pas chercher à interroger ce sens à partir des catégories des sociologues ou des anthropologues ou des chercheurs en gestion que nous sommes, mais à partir des références que les acteurs mobilisent. Cela implique de rechercher, à travers l'entretien, le sens (l'interprétation, le contenu, la valeur...) qu'ils donnent aux catégories qu'ils utilisent afin de se garder d'une approche normative. Cela implique aussi que l'on va parler des catégories en question mais aussi de bien d'autres choses aussi. C'est à dire de tout ce qu'il y a « autour », tout ce qui préside à la définition qu'en donne l'individu, tout cet implicite qu'il faut retrouver pour d'autant mieux éclairer ce qui sous-tend les comportements, la forme et le contenu des échanges.

### La dimension idéologique des dispositifs de gestion

Pour résumer, parallèlement au travail d'observation directe, le travail d'entretien permet de demander aux individus comment ils perçoivent les situations que nous observons nous-même. Pourquoi insister sur cette précaution de méthode, qui peut sembler un peu élémentaire : c'est finalement ce qu'on exige de tout étudiant un peu aguerri qui doit faire une enquête de terrain.

Cet aspect est particulièrement important dans le cas de dispositifs de gestion pour la raison suivante : les dispositifs de gestion, ce ne sont pas simplement des outils de gestion, des processus d'organisation ou des instruments d'évaluation... C'est avant tout un ensemble complexe qui se veut cohérent, prétendument organisé autour de la seule finalité économique d'*efficacité*, d'*optimisation*, de *performance*... (je vous laisse décliner les « sous-finalités » qui peuvent en découler) : performance des ressources, des organisations, des instruments... de tout ce qui contribue à faire que l'entreprise est une entreprise, c'est-à-dire faite pour accumuler du capital, consommer de la ressource et, au final, gagner du fric.

Sauf que cette rationalité ne suffit pas pour répondre à la finalité de performance. Cet ensemble n'est cohérent qu'à la condition d'une dimension idéologique prépondérante, qui vient cimenter, qui vient donner le sens, qui vient assigner le sens de ce dispositif et de la finalité vers laquelle il est tourné... Dans le comité de direction que j'observe, cette dimension s'exprime de la façon suivante lorsqu'on interroge ses membres (je résume) : « si nous sommes organisés de façon aussi rationnelle, aussi ordonnée, c'est parce que nous avons comme objectif d'utiliser au mieux le temps imparti de façon à faire circuler l'information le plus clairement possible, de faire passer les consignes le plus efficacement possible et de faire en sorte que les décisions soient prises le plus justement possible ». C'est cette capacité d'enfermer le sens, d'assigner le sens, qui me semble caractériser un véritable *dispositif* de gestion et qui le différencie d'un simple *instrument* de gestion. Ainsi, pour prendre une métaphore, un dispositif de gestion c'est non seulement le « hardware », c'est à dire l'équipement tangible que l'on peut observer mais aussi le « software », c'est à dire son esprit, son ciment idéologique qui certifie que le « hardware » est bien tourné vers la finalité à laquelle il prétend.

Il est d'autant plus nécessaire, au cours de l'enquête de terrain, de précisément décrire et séparer ce que l'on peut soi-même observer et ce que les acteurs en disent.

#### « Sortir » du dispositif pour prendre en compte les facteurs de contextes

Tant qu'on reste dans cet espace clos du dispositif de gestion, on court le risque de s'enfermer dans la finalité à laquelle prétend ce dispositif. Dans cette situation, l'autorité intellectuelle ou scientifique du sociologue ou de l'anthropologue est nulle. Ce qui fait intellectuellement autorité, c'est bien la perspective managériale du dispositif de gestion, au nom de la finalité pour laquelle il prétend travailler. Et en la matière, les théories managériales sont d'une rare profusion.

Tant que l'on reste « à l'intérieur », on est prisonnier du sens assigné. Par conséquent, c'est en sortant progressivement de cet espace finalisé et modélisé, pour essayer de l'observer et de le comprendre de l'extérieur, que de nouvelles dimensions apparaissent. En prenant de la distance, l'observation intègre des éléments de contexte qui apportent de nouvelles informations et ainsi contribuent à progressivement altérer le sens des situations, des comportements, des pratiques... Cette distanciation s'effectue de plusieurs façons.

D'abord, elle consiste à replacer la situation observée dans une diachronie. En réintégrant l'histoire, on relativise l'effet de saturation de sens que produit le dispositif. Il s'agit donc d'interroger comment cette situation a été construite, d'interroger l'histoire des organisations de l'entreprise, de ses techniques, de ses catégories de gestion, des personnes qui composent

le comité de direction : leurs histoire personnelle et professionnelle et la façon dont ils perçoivent cette histoire...

Deuxièmement, il n'y a pas que le comité de direction dans cette entreprise ! Il y a bien évidemment aussi des ouvriers, des techniciens, des qualitatifs, des managers, des experts, des secrétaires... Il faut étudier les relations entre les membres de ce comité de direction et l'ensemble des autres acteurs qui leurs sont subordonnés. Dans le cas présent, il s'agit d'un comité de direction d'une division. Il faut donc aussi étudier les relations avec la direction Générale ; donc aller enquêter au comité de direction de la DG...

C'est en faisant ce travail de distanciation que l'on constate à quel point, pour jouer pleinement son rôle à la fois économique et idéologique – l'un ne fonctionnant pas sans l'autre – le dispositif de gestion procède d'un mécanisme de fermeture : il occulte les dimensions « extérieures » en enfermant la situation. Il lui assigne un sens et la réduit à ce sens assigné. Par conséquent le travail, de l'anthropologue consiste à retrouver, à reconstituer ces liens entre ce qui se présente comme à « l'intérieur » et l'ensemble des dimensions apparemment extérieures parce que séparées par un processus idéologique : le dedans et le dehors du comité de direction, la vie professionnelle et la vie privée, le dedans et le dehors de l'entreprise... la rationalité de la décision et les affects, le présent et les enjeux du passé...

Au cours de l'enquête, cette re-contextualisation a aussi consisté à interroger les relations entre l'entreprise et son environnement (les institutions politiques, les fournisseurs... bref tout le champ économique, politique, social « extérieur » mais dont l'entreprise *et a fortiori* son comité de direction ne sont pas coupés. Bien au contraire.

Cette double re-contextualisation, à la fois synchronique et diachronique, vise à ré-instaurer une altérité de sens : dans cette situation où le sens se présente comme absolu, il s'agit de retrouver un « feuilletage du social » pour reprendre la formule de Marcel Mauss, mais aussi et surtout une multiplicité du sens avec les contradictions que cela suppose, contradictions que le dispositif de gestion entend occulter et évacuer.

### Méthodes comparées

Pour finir, je voudrais re-situer sommairement cette démarche dans un ensemble plus large des sciences sociales qui s'intéressent à l'entreprise. Je partage avec la sociologie du travail la perspective d'une analyse de la domination et des processus de subordination. Je me reconnais dans l'idée que cela reste la clef de compréhension de ce qui se joue au quotidien dans l'entreprise. J'en profite ici pour poser un élément de conclusion sur ce qui me semble être l'objet d'une sociologie de la gestion, que vous interrogez aujourd'hui. Ce n'est pas, me semble-t-il, les conditions d'existence, de fonctionnement et encore moins de performance des dispositifs de gestion. Bien sûr, nous sommes dans le champ économique et c'est là le contexte des phénomènes que nous analysons. Il ne s'agit donc pas de l'évacuer comme peuvent le faire trop souvent mes collègues ethnologues à la recherche de mythes fondateurs et autres rites de passage. Le véritable enjeu, me semble-t-il, est politique : il porte sur les conditions par lesquelles ces dispositifs, au nom de la finalité économique, parviennent faire entrer les acteurs dans les schémas relationnels et comportementaux que l'on attend d'eux. Il porte aussi sur les conditions par lesquelles ces situations de contrainte, de subordination, de domination... sont rendues acceptables aux yeux de ceux qui les instrumentent et de ceux qui en sont l'objet (j'avais souligné dans « une anthropologie des managers » que l'usage des techniques de management supposait que l'on soit soi-même sujet de ces dispositifs). C'est donc en ça qu'il me semble me rapprocher d'une certaine sociologie du travail.

Mais la démarche que je développe comporte également des points de divergence importants avec les sociologues. Notamment sur un aspect de méthode qui me semble

fondamental : la sociologie du travail n'a cessé de construire ses analyses à partir de catégories posées *a priori* : les ouvriers, cadres, les directeurs... Du coup, il était postulé qu'un individu agissait, pensait, se comportait de telle façon parce qu'il était ouvrier, technicien, directeur ou autre... L'individu n'existait par conséquent qu'à travers la catégorie formelle à partir duquel on l'appréhende, cette catégories étant posée comme un cadre explicatif *a priori*, dont le statut n'était jamais interrogé. Comme je vous l'ai dit, il me semble essentiel d'interroger la façon dont les acteurs investissent les catégories de gestion, de décoder et d'explicitier le sens qu'ils leurs attribuent dans la situation donnée. Parce que le sens attribué par les individus à ces catégories dans un espace social donné, oriente des échanges, des comportements, des pratiques, des décisions...

Par ailleurs, je voudrais souligner un autre point de divergence, cette fois par rapport à la sociologie dite de l'entreprise. En postulant l'autonomie du champ social de l'entreprise, cette sociologie a, me semble-t-il, donné d'autant plus d'autonomie et d'autorité intellectuelle à la pensée gestionnaire et à ses dispositifs de gestion. Prenons l'exemple des *Projets d'Entreprise* au cours des années 80. Observons la façon dont la *culture d'entreprise* a pu être étudiée par certains sociologues de l'entreprise. Ceux-ci ont postulé l'existence de cette culture et ont entrepris de l'étudier de l'intérieur, à la façon des ethnologues. Alors qu'il eut été judicieux d'y regarder à deux fois pour comprendre qu'il s'agissait bien d'un dispositif gestionnaire qui visait à évacuer l'image de l'entreprise comme lieu des conflits, comme lieu des affrontements de classe, pour la remplacer par l'idée de l'entreprise comme lieu de socialisation, comme lieu et d'appartenance sociale et culturelle. En cela, la culture d'entreprise se présente bel et bien comme un dispositif de gestion. Mais faute d'une approche critique de la finalité de ce dispositif, certains se sont enfermés dans cette finalité et n'ont fait que reproduire sa perspective en « culturalisant » la culture d'entreprise.

Pour conclure, donc, en tant qu'anthropologue je m'attache à interroger ce statut des frontières, c'est à dire des mécanismes de fermeture ou au contraire d'ouverture des contextes d'action. J'ai expliqué pourquoi il était nécessaire d'étudier l'extérieur (synchronique et diachronique) des situations pour en comprendre le sens. Pour comprendre, en retour, les modalités par lesquelles les dispositifs de gestion et ceux qui les utilisent s'attachent à assigner ce sens des situations, en enfermant, mais aussi en ouvrant ces situations. Dans l'entreprise des années 80, les projets d'entreprises, la culture d'entreprise et autres dispositifs de gestion ont conduit à fermer l'entreprise sur elle-même, à tenter de la séparer de la société extérieure en instaurant ces appartenances hégémoniques. Dans l'entreprise des années 2000, on observe le développement de mécanismes d'ouverture. Je pense notamment aux discours sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et le Développement Durable. Si on les analyse comme des dispositifs de gestion, au même titre que ce qu' à été la culture d'entreprise des années 80, on observe comment ils peuvent contribuer à la légitimation de pratiques de production et de gestion, non seulement vis à vis de l'extérieur (ONG, groupes militants, agences de notation sociales...) mais aussi vis-à-vis de l'intérieur, vis à vis des salariés.

L'argument selon lequel la société qui est en train d' « entrer » dans l'entreprise et de la contraindre à faire évoluer ses pratiques est à double facette. D' une part, les structures des entreprises ont effectivement connu de profonds bouleversements au cours des quinze dernières années et la porosité de leurs frontières est bien un phénomène à prendre en compte : les périmètres organisationnels sont plus flous et, pour n'évoquer que cet aspect, les dirigeants sont de plus en plus sommés de rendre compte de leurs pratiques (de gestion, de production, de gouvernance...). Mais force est aussi de constater que ce phénomène est aussi l'argument clef permettant au management d'ouvrir ses propres frontières, de rechercher des légitimations extérieures permettant de reconstruire des formes de contrôle et de domination... Et c'est là toute la force du travail de Luc Boltanski d'Eve Chiappello (*Le nouvel esprit du*

*capitalisme*, Gallimard, 1999) que d'avoir posé comme préalable la capacité du capitalisme d'utiliser la critique sociale (ou sociétale) comme son propre système de développement et de renouvellement. Il me semble que la question de l'instauration ou de l'évacuation des frontières (sociales, économiques, organisationnelles, culturelles...) relève complètement de cette logique.



### **4.3 Intervention d'Eve Chiapello. Etudier des actes de gestion en les reliant caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques**

#### 1.- Frontières entre sociologie de la gestion et

La première question que je vais traiter est celle des *frontières*. En quoi la sociologie de la gestion se différencie-t-elle de la sociologie économique, de la sociologie des organisations ou de celle du travail ?

Par rapport à la sociologie économique tout d'abord. Il me semble que cette dernière tend à avoir des objets spécifiques comme les marchés, par exemple, ou l'étude des institutions de l'économie à un niveau macro. La sociologie de la gestion, elle, ne travaille pas sur la question des marchés, mais sur les pratiques et outils des gestionnaires/managers des organisations. Nous nous intéressons avant tout à ce qui se passe dans les « hiérarchies », pas sur les marchés. Il me semble néanmoins que l'on peut essayer de garder le lien entre les pratiques gestionnaires et les institutions de l'économie et donc garder la dimension macro de la sociologie économique en naviguant entre les échelles.

La sociologie de la gestion telle que j'essaie de la pratiquer, c'est une étude d'objets qui ont une inscription micro, à l'intérieur des entreprises, qui garde néanmoins le lien avec le cadre social large. Ce qui m'intéresse c'est de faire le lien entre des dispositifs qui sont ancrés dans des situations particulières, dans une entreprise singulière, et des caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques. C'est ce qui m'a poussée à m'intéresser à la comptabilité : le lien qu'il est possible de faire entre une technique comptable et la forme de capitalisme d'un pays particulier. Donc, il y a des comptabilités capitalistes anglo-saxonnes, des comptabilités capitalistes rhénanes, etc. Ce ne sont pas les mêmes et cela m'intéresse de faire ces changements d'échelles. Un des aspects de cet objet qui facilite la navigation entre ces différents niveaux d'analyse, est le fait que la comptabilité incorpore, s'adosse et supporte un grand nombre de règles de droit. Or le droit est un très bon passeur entre le niveau macro et le niveau micro.

Par rapport à la sociologie des organisations, il me semble également que la sociologie de la gestion a une approche spécifique. La sociologie des organisations, habituellement, se concentre sur l'analyse des systèmes sociaux internes des entreprises, sans toujours chercher à faire le lien avec un ensemble social plus large. Par ailleurs, les objets de la sociologie des organisations sont différents. La sociologie de la gestion entre en effet dans le système social entreprise, par l'étude de certains actes, des actes de gestion. Ce sont des actes qui sont avant tout le fait d'une certaine catégorie de population et qui sont instrumentés avec certains types d'outils et de dispositifs. Le point d'entrée, par la gestion, nous est très spécifique, même si on peut être amené à mobiliser des cadres théoriques qui ne nous sont pas propres. Notre regard sur l'organisation est néanmoins très particulier.

Et puis par rapport à la sociologie du travail, il me semble que ce que fait la sociologie de la gestion c'est d'agrandir la liste des travailleurs et des natures de travaux étudiés, les objets historiques de la sociologie du travail ayant plutôt été le travail ouvrier, même si ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cela dit, il me semble que l'extension importante qu'a prise aujourd'hui le label « sociologie du travail » permet d'y inclure sans difficulté la sociologie de la gestion.

## 2.- Définir l'objet de la sociologie de la gestion

Le deuxième point que je souhaite souligner est qu'il me semble essentiel, quand on aborde un objet, de le qualifier par ce qu'il a de spécifique. Selon moi, il faut travailler les objets par ce qu'ils ont de différent, plus que par ce qu'ils ont de commun. Dans ce cadre, une première spécificité de la gestion est qu'elle est *liée à des actes de gestion* posés par une *certaine catégorie* de population.

Un autre point qui me semble important dans la gestion, est son côté *finalisé*. On étudie des actions qui sont réputées orientées vers des buts d'efficacité et d'efficacités. Ce ne sont pas n'importe quelles actions. Les pratiques de gestion sont des pratiques dont la principale *réflexivité* se fait sous le regard de l'efficacité/l'efficacités, sachant que je définis ces critères de façon on ne peut plus traditionnelle. L'efficacité est l'atteinte des objectifs établis par la direction pour l'unité. L'efficacités est l'économie de ressources pour atteindre ces objectifs.

Le regard du sociologue est loin de produire le seul discours distancié sur ces pratiques. Il y a une réflexibilité des gestionnaires sur leur pratique qui est extrêmement importante, parce que justement, c'est un travail intellectuel. Donc, ça fait partie du boulot, si j'ose dire, de faire cette distanciation permanente par rapport à la pratique, et de produire des théories générales à usage au moins local sur la pratique. Donc à mon sens, il est très important de prendre en compte ce travail d'auto-critique finalisé, quand on étudie la gestion.

L'orientation de l'action vers des buts officiels comme fondements avoués de la pratique suppose que nous puissions également, comme sociologues, partir du sens donné par les gestionnaires à leurs activités. Il me semble important de prendre au sérieux leur sérieux, et d'essayer de comprendre ce qu'ils font de leur point de vue. Il me semble impossible d'étudier dans une totale extériorité une pratique sans s'interroger sur le sens que lui donnent ceux qui la font. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne peut pas la voir d'un autre point de vue.

Je pense aussi qu'on ne peut pas non plus étudier la gestion sans prendre à bras le corps sa dimension *technique*. La gestion est un ensemble d'actions instrumentées. Donc au cœur de la gestion, il y a des outils et de la technique qu'il ne faut pas oublier. Si on aborde la gestion par le commandement par exemple, il importe de rechercher comment ce commandement est équipé. La gestion est une pratique équipée, par un ensemble d'outils dont l'articulation est réputée rationnelle, par des outils conçus véritablement dans une approche technique. C'est-à-dire qu'il y a des techniques de gestion et un projet technique de la gestion.

C'est très important de poser la question ainsi car la technique se présente comme neutre, uniquement guidée par des règles rationnelles (que chercheraient à établir les sciences de gestion). Il y a un fétichisme de la technique et de l'outil qui est le propre de ce terrain là. Il y a un énorme discours sur la technique. La gestion se pense en partie comme un monde de techniciens. C'est pourquoi je tends à mettre les outils de gestion au cœur de la sociologie de la gestion. L'outil tend à réifier un état des rapports de force, des représentations, des valeurs et à les reproduire. La sociologie de la gestion doit donc être aussi une sociologie de la technique de gestion en tant que technique.

Sur ce point il faut par ailleurs apprendre à penser la technique, comme dirait Alain Desrosières, à la fois de façon internaliste et externaliste, la comprendre de l'intérieur mais aussi la lier à autre chose qu'elle-même, montrer par exemple comment les phénomènes de pouvoir changent le mode de calcul du chiffre lui-même. Il faut être capable, dans une certaine mesure, d'entrer dans le dédale de la technique, pour capter le projet gestionnaire depuis le sens qu'il se donne à lui-même, sans s'y enfermer pour autant.

En ce moment, je travaille sur la comptabilité qui est un espace oh combien technique que je ne maîtrise d'ailleurs pas en totalité. Heureusement, j'ai des collègues qui sont de très bons informateurs. Je pense que sur cet objet, il est très important d'aller jusque dans les modalités de calcul elles-mêmes ou, comme dans la thèse de Fabian Muniesa, d'aller jusqu'à la programmation de l'algorithme qui établit les cours de la bourse de Paris. Parce qu'en fait, le processus d'encapsulation des rapports sociaux, de la politique, dans la pratique technique (dimensions que l'on arrive à reconstituer par une démarche socio-historique) impacte jusqu'au choix de l'indicateur, le fait de calculer les choses comme ceci ou comme cela, le fait de mettre l'information à l'actif ou au passif, etc.

L'encapsulation de la gestion dans un discours technique lui confère une très grande force, notamment dans le processus de diffusion. De ce fait, il me semble qu'on peut tirer profit de l'ensemble des travaux de sociologie des sciences et des techniques pour avancer sur cette dimension de la gestion.

Enfin, de quelle gestion parle-t-on ? Je pense préférable de partir de celle de *l'entreprise* (puis par extension ou contamination, de celle d'autres organisations). La gestion est liée à l'entreprise et au système capitaliste auquel elle participe, lequel a des institutions propres et certaines règles de fonctionnement. La question du profit et de l'économisme est donc au centre, la question financière et celle de l'argent aussi. Ce n'est pas parce que le chercheur n'endosse pas les objectifs de la gestion dans sa recherche, qu'il doit omettre dans la construction de son objet cette orientation économique. La matière humaine n'est pas seulement disciplinée et contrôlée, cette discipline est aussi mise au service de l'enrichissement économique, d'où - au passage- le rôle essentiel de la comptabilité comme technique d'enregistrement et de hiérarchisation. Donc à mon avis, la question « du fric », pour reprendre l'expression de P. Tripier, elle est centrale. Voilà.

Enfin, il est une sous-question de la question de la gestion et même de celle des outils de gestion qui est pour moi très importante. C'est celle de la *quantification*, de la dimension métrologique de la gestion. Le chiffre est en effet essentiel. La gestion repose sur une activité importante de mesure, de comparaison, d'analyse, qui suppose la construction de systèmes d'information. La gestion produit des résumés statistiques et chiffrés de l'activité de l'entreprise. L'activité de gestion est une activité qui suppose la production de rapports chiffrés. C'est inclus dans le travail des managers, qu'ils doivent produire des représentations chiffrées des problèmes qu'ils gèrent et des univers qu'ils gouvernent. Cela me semble donc une spécificité des activités de gestion.

Je souhaite donc pour ma part étudier les opérations de quantification, valorisation, mise en calcul, mise en chiffres. Au cœur du projet gestionnaire, réside l'idée de prise de décision rationnelle i.e. fondée sur des informations. Et une partie des outils de gestion sont destinés au formatage et au transport de cette information. De là provient l'intérêt de savoir comment se font les chiffres, ce qu'on choisit de mesurer et pourquoi... La gestion est une activité qui construit et s'appuie sur des représentations des unités gérées. Cela dit, je reconnais que la gestion n'est pas composée uniquement de techniques assises sur de l'information (collecte et mise en forme de données), il y a aussi des techniques portant sur l'organisation du travail, le commandement,... Il me semble que ni la question du chiffre comme objet même de l'action, ni celle de la technique socio-économique comme matière même du travail n'est vraiment posée ailleurs que dans la sociologie de la gestion.

### 3.- Sociologie de la gestion et sciences de gestion

Le troisième point que je souhaite aborder dans cet exposé est celui relatif à notre différenciation par rapport aux sciences de gestion. Il me semble qu'il y a pas mal de malentendus et de méconnaissance sur ce que sont devenues les sciences de gestion aujourd'hui. Compte tenu de ma position à HEC, il me semble que c'est un peu mon travail de vous dire ce qu'elles sont devenues.

Les sciences de gestion ont eu et ont encore une grande difficulté à se poser comme sciences et elles ont depuis toujours été agitées par un débat -pour dire vite- entre les « normatifs » et les « positifs ». Etudie-t-on ce qui se fait et se pratique en soi ou pour en tirer des conclusions pour que les gestionnaires améliorent leurs pratiques ? Les sciences de gestion sont-elles des sciences de l'action (dont le but est d'améliorer l'action des gestionnaires, comme le sont les sciences de l'ingénieur ou de l'éducation) – position des « normatifs »- ou des sciences qui étudient l'action des gestionnaires pour la connaissance pure - position des « positifs » ?

On peut considérer que les « positifs » ont gagné au sein de l'académie depuis une vingtaine d'années environ, ce qui n'est pas sans créer d'ailleurs des difficultés dans ses relations avec les entreprises, et les praticiens eux-mêmes qui trouvent moins intérêt à ce qui se fait dans les sciences de gestion. Cela génère aussi des difficultés d'accès aux terrains, et aux financements pour les thèses par exemple. Au final, une partie des sciences de gestion a sans doute moins de relations avec les entreprises que les sociologues du travail parce qu'ils ont moins de contrats de recherche. De plus, les sciences de gestion ont tellement besoin de faire science, qu'elles s'enferment parfois dans un refus de la commande et un refus de répondre à des besoins des entreprises.

Donc les approches « positives » dominent maintenant la recherche académique et les consultants se sont emparés des approches et même des recherches normatives. Ce sont désormais les consultants - et non plus les chercheurs en gestion - qui disent ce qu'il faut faire dans les entreprises, avec, potentiellement, des conséquences absolument épouvantables et des mots d'ordre qui manquent de recul et d'assise scientifique. On voit ainsi régulièrement surgir de nouvelles pratiques de motivation qui ignorent à peu près tout des 60 ans de recherche de psychologie sociale sur ce thème. En comptabilité, on a connu le même mouvement. La normativité est désormais tenue par les grands cabinets d'audit, ce qui est problématique quand on pense que la mesure comptable, c'est la mesure de l'économie. L'ancienne recherche normative en comptabilité réfléchissait à la comptabilité depuis une réflexion sur l'économie, avec les concepts de l'économie. La recherche normative savait dialoguer avec les économistes, ce que ne savent plus faire les instances normatives d'aujourd'hui, que sont les cabinets d'audit. Ces derniers réfléchissent aux traitements comptables sans véritable hauteur de vue et uniquement à partir des problèmes que leur soumettent les entreprises.

Bref tout ceci pour vous dire que la recherche en gestion a largement tourné le dos aux approches prescriptives. Les positifs ont gagné, et ont mis à la retraite tous les vieux normatifs qui n'ont plus de place dans l'académie. Ce mouvement a permis d'autonomiser le champ de la recherche en gestion du champ des affaires, si bien que les chercheurs fixent désormais eux-mêmes leur agenda, ont des critères d'évaluation autonome, etc. De nombreux courants et approches ont proliféré et un certain nombre d'entre eux s'appuient objectivement sur la sociologie. Si je continue à parler du cas de la comptabilité, il existe maintenant un courant de recherche très puissant, trouvant des débouchés de publication dans au moins trois revues anglophones dédiées, qui regroupent ce qu'on pourrait appeler les « social studies of accounting ». Il existe également trois revues d'histoire de la comptabilité. L'objet comptable est donc travaillé depuis presque 30 ans, avec des approches, notamment sociologiques, et

cette production-là se fait malheureusement en marge de la sociologie elle-même. Souvent, j'entends dire : « *Méfions-nous des sciences de gestion, elles sont trop justement normatives. Elles sont trop au service des entreprises.* ». Mais c'est de moins en moins vrai et en fait une grosse partie, pour ne pas dire l'essentiel, de la sociologie de la gestion est produite par ces gens-là.

Ce mouvement a l'avantage de rapprocher les sciences de gestion des autres sciences humaines mais a, je pense, des conséquences assez graves à terme sur le monde car la normativité est de plus en plus confisquée par une parole dénuée d'assise scientifique. Cette évolution me fait personnellement réfléchir fortement sur l'intérêt politique de cette distinction entre ceux qui sont au service de l'action et ceux qui l'étudient à la manière d'un entomologiste ou qui l'approchent de façon critique.

#### **4.4 Intervention de Frederik Mispelblöm. Dispositifs de gestion et batailles d'orientation au travail**

Ce texte reprend d'une manière plus formalisée l'intervention faite lors de la réunion du RT « sociologie de la gestion » en mars 2005, en tenant compte de certains des éléments de la discussion durant cette journée. Il est centré sur le concept de « dispositif », qui peut être défini et mobilisé de diverses manières. On en propose ici une définition « large », dans laquelle le concept « d'orientations de travail » joue un rôle à la fois transversal et central.

##### 1.- Quel intérêt à fonder une « sociologie de la gestion » ?

La gestion, les outils de gestion, les sciences de gestion et l'idéologie de la gestion sont le lieu et le support d'enjeux sociaux forts, tant dans les entreprises qu'au dehors de celles-ci. Il n'est aujourd'hui guère d'organisation, qu'elle soit publique ou privée, qui ne soit saisie par des méthodes de management, mais le verbe gérer comme le substantif gestion fleurissent aussi dans l'institution familiale, voire les relations amoureuses. Puisque la gestion s'empare ainsi du social, bien au-delà des seules entreprises, cela interpelle les sociologues, qui peuvent se demander ce que la gestion en fait. Si certains estiment, par exemple, qu'elle rend la société malade (V. De Gaulejac, 2005), on doit aussi se poser la question de savoir si l'inverse ne peut pas être également vrai. Une intervention sociologique sur l'objet « gestion » pourrait ainsi favoriser et renforcer certaines des appropriations critiques du phénomène étudié.

Les sciences de gestion, quant à elles, se prétendent, dans leurs versions les plus technicisées, en partie insensibles à ces dimensions sociales, mais d'autres orientations qui traversent cette même discipline s'y intéressent au contraire et mobilisent à cet effet les sciences sociales (voir les travaux d'A. Hatchuell, de J. Brabet, ou de J-F. Chanlat). Que la sociologie s'intéresse à la gestion n'est donc qu'un juste retour des choses.

Cela complique la question posée, car la sociologie n'est pas extérieure à la gestion, certains courants de cette dernière se nourrissent au contraire de notre discipline et cela depuis longtemps. Cette fécondation de la gestion par la sociologie s'est faite parfois en coopération avec des sociologues (voir par exemple l'ouvrage écrit en commun entre M. Crozier et H. Syriex, qui s'intitule d'ailleurs depuis sociologue et non plus consultant<sup>3</sup>), mais, le plus souvent, elle s'est faite par « emprunts » que les spécialistes de la gestion ont fait des apports de notre discipline. En étudiant les outils de gestion, les sociologues y découvrent donc aussi de la sociologie, de la psychologie et d'autres sciences sociales et humaines dont les manuels de gestion sont truffés. On parle ici généralement d'une « instrumentalisation » des sciences sociales, terme qu'il serait intéressant d'interroger un jour pour de bon, car il désigne peut-être aussi une certaine « utilité » de ces sciences, que les conceptions les plus académiques de celles-ci récusent.

L'un des intérêts à étudier la gestion serait donc de découvrir, à travers elle, certains des usages sociaux de la sociologie. En comparant le rapport entre sciences de gestion et pratiques de gestion (en entreprise ou ailleurs), on pourrait peut-être mieux déterminer les postures de recherche propres à notre discipline, définir la différence et les points de recoupement entre recherche, intervention, expertise, conseil. Pour ma part, j'ai appris des choses essentielles concernant les « stratégies de recherche-intervention », par des rencontres avec des consultants, dont bon nombre sont d'ailleurs sensibles aux apports de la sociologie.

---

<sup>3</sup> Il faut à ce sujet bien sûr aussi mentionner l'ouvrage écrit en commun par V. Boussard, S. Craipeau, E. Drais, O. Guillaume et J-L. Metzger : *Le Socio-manager, sociologies pour une pratique managériale*, Dunon, 2002

Tout comme il n'y a pas une seule science de gestion mais plusieurs, et des courants et Ecoles, il n'y a pas une sociologie de la gestion, mais une pluralité d'approches. A condition de créer dans notre RT des dispositifs de discussion aussi « libres » que possible, cette diversité peut être d'une grande richesse. De même serait-il intéressant, au-delà de la sociologie, de voir ce que d'autres disciplines, comme la linguistique ou l'ergologie, ont à dire au sujet de la gestion. Les outils de gestion sont souvent appréhendés sous l'angle de la rationalisation, mais ils comportent encore bien d'autres dimensions, langagières, idéologiques, affectives, qui en font des « hybrides » à la croisée de multiples chemins.

## 2.- Quel pourrait être l'objet d'une sociologie de la gestion ?

Une partie de la réponse est déjà contenue dans les thèmes de recherche évoqués plus haut. Cet objet serait la gestion, ses outils et instruments, ses pratiques variées, ses présupposés. On pourrait par exemple se demander ce que devient une activité à partir du moment où l'on se met à dire qu'on va la « gérer » : gérer un service, gérer un planning, gérer sa famille, gérer ses affects. Qu'est-ce qui distingue une approche en termes de « gestion » d'approches à partir d'autres conceptions ?

Les sciences de gestion elles-mêmes, leur naissance, leur position par rapport à d'autres champs disciplinaires, leur caractère éclectique voire « bric-à-brac » constituent en soi des objets de recherche possibles.

On pourrait y ajouter cette remarque, qui ressemble à une boutade mais n'en est pas une : existe-t-il le même rapport entre la sociologie et le social, qu'entre les sciences de gestion et la gestion ? S'il n'y a de gestion que formalisée (Bouilloud/Lecuyer), s'appuyant sur des outils, des méthodes, des dispositifs, les sciences de gestion ne sont-elles pas en partie constitutives de ce qu'elles étudient ? Peut-on en dire autant de la sociologie ? *A priori*, non, mais il existe peut-être quand même des dispositifs comparables à ceux inventés par les sciences de gestion : les assurances sociales (qui supposent l'existence de statistiques), la politique sociale, le travail social. Si les deux derniers mots de la *Division du travail social* d'Emile Durkheim sont les mêmes que ceux qui forment le Travail Social depuis ses origines cela n'est pas qu'une coïncidence de vocabulaire. Durkheim a ainsi donné des conférences aux premières assistantes sociales, que ces quelques apports de la sociologie ont aidé à s'affranchir des références religieuses de la charité.

Un autre phénomène renforce cette hypothèse qui compare le rapport entre l'objet de la gestion, celui de la sociologie, et leurs disciplines respectives : avec le plan Marshall ont été introduites en France dans les années cinquante à la fois les premières méthodes de management (que l'Académie française a failli traduire par « gestion à l'américaine ») et les premières méthodes se voulant « scientifiques » du Service Social, le *case-work*, dans lequel les approches psycho-sociologiques sont très fortement présentes (voir Verdès-Leroux, *Le Travail Social*).

Au-delà de ces considérations générales, la question concernant l'objet d'une sociologie de la gestion est à la fois de l'ordre épistémologique et méthodologique : la définition de « l'étudier quoi ? » entraîne celle de « l'étudier comment ? ».

## 3.- De l'intérêt du concept de dispositif

Dans cette définition de l'objet, le terme de « dispositif de gestion » me paraît toujours prometteur de l'une des approches les plus heuristiques et intéressantes. Mais ce terme de dispositif, qui se différencie de celui « d'outil » ou d'instrument, est lui-même sujet à discussions et peut être défini de plusieurs manières.

Pour ma part, je m'appuie notamment sur l'oeuvre de Michel Foucault, dans laquelle on trouve d'ailleurs une pluralité de tentatives pour cerner ce terme de dispositif. Je m'inspire plus précisément d'un entretien datant de 1977, publié dans *Dits et Ecrits*, où le dispositif est défini comme ce réseau « qu'on peut établir » entre des éléments extrêmement hétérogènes, mais faits de dits et de non-dits, d'éléments discursifs et non-discursifs. Ce qu'on appelle le management comprend dans cette optique, par exemple, des manuels, des inventeurs et promoteurs de la doctrine, des méthodes et des techniques, des rituels (ex : réunions, entretiens), mais aussi une certaine organisation du travail, une politique spécifique à l'égard des organisations syndicales, une politique salariale etc. J'ai essayé de le montrer dans un « papier gris » (1996) et un chapitre d'ouvrage (2002). Une telle définition large a des conséquences sur la manière de mener des enquêtes, sur le choix de qui interviewer, quoi étudier, quels documents consulter etc.

Ce concept invite donc à une vision large : ce que j'ai appelé le concept de l'iceberg, avec sa partie émergée (la plus petite) et sa partie immergée (la plus grande). J'ai analysé les « démarches qualité » dans cette optique (1995, 1999), comme je le fais maintenant pour le management et les pratiques d'encadrement (2005).

On peut déployer ce concept de dispositif d'une manière « mécanique », ou « statique », voire comme une variante du « rouleau compresseur de la domination sociale », et certains textes de Foucault incitent parfois à cela. Mais d'autres invitent à considérer le dispositif au contraire comme un processus en transformation constante, ouvert, dynamique et susceptible d'être subverti.

Tout d'abord, parce que le dispositif ne coïncide jamais avec ce que les promoteurs des outils et méthodes de gestion (ou d'autres activités) proposent et promeuvent. Le dispositif n'est ni seulement un instrument ni seulement telle méthode ou technique, mais ces derniers plus la manière dont ils sont appropriés, déformés, détournés. Le dispositif ne s'auto-définit pas, ne se « donne » pas à voir, il résulte de l'analyse qu'on fait de *la manière dont des outils se combinent avec le déjà existant* : les rapports de force en présence, les pouvoirs, les traditions, les soubassements disciplinaires dans lesquels ces outils vont s'inscrire, souvent sans que leurs promoteurs ne s'en rendent compte.

Ce que Foucault affirme dans son entretien est que les éléments d'un dispositif peuvent varier de place d'un moment à un autre, changer de sens, de principal devenir secondaire. Foucault emploie comme synonyme le terme de « formation », quelque chose qui, à la naissance du dispositif, répond à une urgence (ex : pour ce qui concerne le management, la trop forte influence syndicale dans les années cinquante, comme le montre très bien Boltanski). Le dispositif a ainsi « une fonction stratégique dominante », à ses débuts. Mais ensuite on assiste à son « établissement » ou à sa consolidation, qui donne lieu à un double processus de « surdétermination fonctionnelle » (avec l'existence du dispositif, tout ce qui se passe « entre en résonance » avec lui, et provoque des réajustements, des reprises), et de « remplissage stratégique » (invention constante de nouveaux objectifs, de nouvelles cibles).

Un dispositif peut donc aussi se disloquer et disparaître.

Cela (et ici ce n'est plus Foucault qui parle), parce que la dynamique du rapport entre l'eau, ce qui émerge de l'eau et ce qui est en dessous de l'eau constitue le moteur des transformations du dispositif. La manière dont un outil est approprié, fait partie de l'outil, tout comme les formes de la relation salariale, le type de contrat de travail, la formation reçu par celui qui sert l'outil, les rapports hiérarchiques dans lesquels il s'inscrit. Le taylorisme par exemple n'est pas seulement la doctrine plus les méthodes de FW Taylor, mais aussi la manière dont les différentes sortes de patronat, dans différentes branches de l'industrie, d'une part, et les salariés de l'autre (en y distinguant entre encadrement et subordonnés) se le sont



appropriés, l'ont détourné, tiré à leur profit, y ont inventé des espaces de manoeuvre. Sans une telle approche, les débats sur le taylorisme, le néo-taylorisme et le dépassement du taylorisme, ratent leur cible, et on ne pourrait par exemple pas comprendre pourquoi il y a des salariés « exécutants » qui tiennent au taylorisme.

Analyser la gestion en termes de dispositif permet ainsi d'éviter de la rabattre sur une conception instrumentale de l'outil, invite à faire l'inventaire des différentes dimensions qui peuvent en faire partie, et convie le chercheur à se poser des questions sur la force respective et l'efficace propre de chaque composante inscrite dans ces combinaisons qui sont toujours singulières. Cela permet aussi de se poser la question de savoir qui, au-delà des « spécialistes » officiellement désignés comme utilisateurs d'un outil, est partie prenante de fait d'un réseau souvent méconnu voire ignoré d'utilisateurs « profanes ».

Ici rentre en ligne de compte un couple conceptuel que j'ai trop vite effleuré durant notre journée de recherche : la distinction entre « langages spécialisés » et « parlars ordinaires », qui forment ensemble ce que j'appelle les « orientations du travail ».

#### 4.- Langages spécialisé et parlars ordinaires : les orientations du travail

Les outils de gestion, et partant, toute activité productive, comportent une dimension spécialisée et une dimension profane, des langages techniques, des jargons, et des « parlars ordinaires ». Quand on emploie des méthodes de management modernes on ne dit plus « remplir les trous », mais « gérer des compétences », on ne dit plus « faire le rappel des troupes » mais « mobiliser les collaborateurs », on ne dit plus « virer quelqu'un » mais « débiter un processus de stimulation au départ », etc. L'introduction d'une nouvelle méthode de gestion commence ainsi toujours par des apprentissages de vocabulaires inconnus, durant un processus de familiarisation-appropriation plus ou moins long, où les futurs spécialistes parlent au début « nouveau riche ». Le mot *management* a été souvent prononcé au début de ces apprentissages comme « mènègemnt », « maanaagemant » et même « ménagement » (« oui, car ici on ménage la chèvre et le chou ! »). Au début donc, ça sonne le discours récemment appris, et même un peu faux. Ensuite ces langages spécialisés se rôdent, et finissent par « faire corps » avec les spécialistes.

Pourtant, quand on observe des réunions, des entretiens d'évaluation ou autres moments où les méthodes managériales sont mises en oeuvre, il reste, en dehors des terminologies techniques et spécialisées, de larges pans de métaphores, d'expressions dites de « bon sens », de phrases prises dans des pratiques sociales très diverses (le sport, la politique, la famille, le système scolaire, la religion), qui émaillent même les discours de ceux qui parlent la langue du bois le plus dur. Et les clins d'oeil, les sous-entendus, les compréhensions à demi mot, les terrains d'entente dans les réunions, les rencontres, les déjeuners, les séminaires ou les entretiens, se font souvent sur la base du partage de certains de ces « parlars ordinaires ».

Sans vouloir en faire pour le moment une généralité, j'ai constaté que ces « parlars ordinaires » esquissent les terrains, les alliances et les oppositions, identifient des rapports de force, sur la base desquels les langages techniques spécialisés sont non seulement appropriés, mais aussi déformés, détournés, subvertis. Et j'essaie aujourd'hui de vérifier cette idée selon laquelle les « parlars ordinaires » dominent en fin de compte les « langages techniques spécialisés » (hypothèse partagée, si j'en crois certaines de mes lectures, par K.E. Weick).

Ces parlars ordinaires contiennent parmi d'autres choses les « principes de vie », les conceptions fondamentales de l'existence, les croyances les plus ancrées, qui constituent l'identité des sujets tant au travail qu'en dehors du travail, tout ce au nom de quoi ils affirment « se regarder dans la glace le matin ». Ces principes définissent dans le travail des manières de faire, des attitudes, des logiques, des tactiques, relativement stabilisés et constantes, qui

distinguent les sujets entre eux mais qui permettent aussi de les regrouper en alliés et en opposants : en Ecoles, en « mini camps ». Les appellations sont nombreuses, et il ne s'agit surtout pas de les figer, de les réduire, de les synthétiser : les formes et les définitions que se donnent ces « manières de faire » sont en partie contingentes, dépendent des situations et des moments, des « autres » en présence, des possibilités et opportunités. Au cours d'un accompagnement qui a duré quatre ans d'une grande démarche qualité, j'ai pu voir ainsi se constituer, par des débats, des discussions, des joutes orales, des oppositions entre des « intégristes » et des « laïcs », des « bachoteurs » et des « approfondisseurs », des « zéloteurs » et des « distancés », parmi un groupe d'encadrants de cette démarche (1999).

Or, ces différentes orientations, qui donc s'allient et s'opposent, sont soutenues « en amont » par un état donné de rapports de force, de technologies, de réglementations, de contrats de travail et de statuts de ceux qui les représentent, et se « consolident » progressivement (ou non) « en aval » pour devenir éventuellement « irréversibles » (Callon), dans des réalisations matérielles qui seront, à leur tour, appuis de ces orientations. Exemple : l'orientation « intégriste » et « bachoteuse » (mots de ses adversaires) dans la démarche qualité évoquée ci-dessus, était soutenue par la politique de la direction générale de l'entreprise concernée, qui souhaitait obtenir le plus vite possible une série de certifications, « coûte que coûte ». Cette orientation s'est ensuite matérialisée par la création de points puis de postes de contrôle des « non-conformités » et de « verrous informatiques », obligeant les salariés à obtenir l'accord d'un chef pour valider dans l'ordinateur telle ou telle opération. L'autre orientation se battait pour « prendre du temps afin que les opérateurs s'approprient la démarche », et essayait de négocier de nouveaux compromis sociaux plutôt que de faire passer la démarche par un accroissement du contrôle.

Pourtant, l'une et l'autre orientation avait pour référence les « mêmes » vocabulaires spécialisés en qualité, les « mêmes » « normes ISO », les « mêmes » formulaires à remplir.

Bref : ces « orientations de travail » sont à la fois singulières, et s'agglutinent pour « former masse ». Tout dépend ici du point de vue qu'on adopte, et de la manière dont on analyse et synthétise les matériaux d'entretien. Ces orientations sont à la fois de nature langagière, et ont des soubassements techniques, financiers, réglementaires, institutionnels<sup>4</sup>. Et certaines d'entre elles dominant, sont majoritaires, obligeant les autres à se positionner par rapport à elles comme « moins faciles à comprendre », « plus coûteuses à mettre en oeuvre » et jugées « moins efficaces ». En matière d'orientations, il n'y a pas d'égalité, pas de jeu à somme nulle, et pas d'équilibre des forces (ou, comme on dit aujourd'hui dans les entreprises, de système « gagnant-gagnant »). Certains arguments faisant partie de la *doxa d'entreprise* sont gravés dans le marbre, institutionnalisés et matérialisés dans des dispositifs nombreux (critères d'embauche, de gestion du personnel, modalités de rémunération), disposent du pouvoir de sanction et sont approuvés par la Loi et le droit du travail, d'autres n'existent que sous la forme de revendications jamais satisfaites, de remarques jugées marginales ou de « grogne » comme on le dit à propos des chercheurs ou des avocats quand ils protestent<sup>5</sup>. Sur

---

<sup>4</sup> Cette approche me met depuis des années dans une situation un peu étrange, qui fait qu'il y a des dichotomies et des couples de mots que je ne comprends pas, alors qu'ils semblent évidents pour la plupart de mes collègues : individu/société, individuel/collectif, matériel/immatériel, technique/humain, contrainte/autonomie, macro/micro, et *tutti quanti*. Avec un peu de prétention, je me dis spinoziste : « toute chose singulière contient Dieu ». Avec un peu de fantaisie, je me dis un adepte de Vermeer, car dans ses tableaux, la perle représente l'univers.

<sup>5</sup> On trouve une très bonne illustration de ce genre de rapports de forces dans le chapitre V de *L'aveuglement organisationnel* de nos collègues V. Boussard, D. Mercier et P. Tripier (CNRS, 2005) : une machine de tri de paquets supposée « sans défauts », issue de la conception faite par des ingénieurs, en même temps porteuse de cette conception qui veut que la machine est « parfaite », produit des rebuts qui ne peuvent être « vus » étant donné l'aura de perfection qui l'entoure, produisant ainsi des paquets abîmés qui « ne peuvent pas exister ». Abandonnés, « en souffrance » (terme du personnel), sans

la Place Tien Anmen, certaines idées sont comme le char, d'autres comme le manifestant qui se trouve seul face à lui. Et le char ne s'arrête pas toujours...

#### 5.- Comment étudier les dispositifs de gestion ? En prenant au mot les « mots du travail ».

Pour le résumer, j'aurai tendance à dire : « sur le tas » et « sur le papier », en prenant les textes au mot, et à partir des « mots du travail » (J. Boutet). J'ai depuis longtemps un principe d'enquête qui est d'étudier le social à partir de ce que les gens disent de leurs techniques de travail, et des techniques qu'ils utilisent dans leur travail. La plupart des gens qu'on interviewe dans les entreprises ont l'idée que la sociologie est surtout intéressée par les « relations interpersonnelles », « l'ambiance au travail », les « rapports avec la hiérarchie ». Quand donc le sociologue arrive dans un bureau, la personne prête à être interviewée dit généralement « bon, je vais éteindre mon ordinateur », à quoi je réponds « Surtout pas ! ».

A partir de l'idée que les techniques sont socialement construites, et qu'elles ont été construites par des gens en chair et en os (généralement des ingénieurs) à destination d'autres gens en chair et en os (salariés subordonnés, utilisateurs), selon des conceptions précises de la place que ces derniers doivent occuper, respecter, de la manière dont ils doivent, ou ne doivent pas, se servir de ces techniques, à partir de cette idée donc il s'agit de prendre ces techniques comme le fil conducteur, le fil d'Ariane, par lequel on peut dérouler toute la pelote « entreprise ».

Et quand on interviewe les gens sur leur propre lieu de travail (et non dans le bureau d'un supérieur, ou dans une salle de réunion), en présence de leur ordinateur par exemple, on entend « mais qu'est-ce qu'il me fait là ?! » et « ceux qui ont conçu ce logiciel, n'y connaissent rien à notre travail ». En parlant des techniques, viennent les mots du travail, et par les mots du travail, les sujets sociaux « humanisent » les techniques pour se les approprier, pour se familiariser avec elles, base linguistique de « l'incorporation » des gestes techniques pour qu'ils deviennent des routines et des automatismes. Cette familiarisation est souvent de nature sexuée, surtout dans des milieux de travail à dominante masculine, ou à dominante féminine. Ainsi, à France Telecom, le fil qui sert à relier deux lignes téléphoniques entre elles dans les centrales, s'appelle « une jarretière ». Y. Clot cite des exemples dans une usine où les ouvriers sont toutes des ouvrières, et l'encadrement exclusivement masculin, où les premières appellent telle partie d'une machine « la queue » (qu'on « tire »), telle autre « le branleur » (1995).

Il y a des techniques de toutes sortes, et ce qui vaut pour les salariés dits exécutants vaut aussi, *mutatis mutandis*, pour l'encadrement, qui a ses « techniques de management », ses « techniques d'entretien » et autres, qui sont matérialisées dans des formulaires (à remplir pour un entretien d'évaluation par exemple), des manuels, des classeurs distribués en formation. Ces techniques « verbales », mais aussi « scripturales », sont tout aussi contraignantes que les techniques plus « dures » que sont les machines, si l'on veut bien se rappeler cette idée fondamentale de Durkheim, que « les faits de morale sont parmi les faits sociaux les plus contraignants », intériorisés qu'ils sont depuis la prime enfance.

Deux maximes ou principes me servent de fil conducteur dans le décortilage de ces techniques : « une machine est une machination », de Bruno Latour, et le principe du « Non-pas Mais », de Bertolt Brecht, qui résume sa « technique de la distanciation », que j'appellerai volontiers technique de la « dé-familiarisation ». Bruno Latour montre que toute

---

statut officiel, ces paquets sont récupérés par les titulaires comme par les contractuels du tri, dont certains sont accusés de les voler, et sont parfois sanctionnés à cet effet.

machine est issue d'un projet « humain » (et il récuse fortement l'opposition habituelle technique/humain) en référence à d'autres projets humains (les tunnels du réseau métropolitain, privés à l'origine, ont été conçus avec un diamètre tel que les locomotives de ce qui allait devenir la SNCF ne pouvaient pas y entrer, afin d'empêcher cette concurrence). Le dramaturge Brecht lui, veut montrer sur scène que tout acte et toute parole manifestent des choix : il fait ceci, et non pas cela « il haït ses enfants, et ce *n'est pas* vrai qu'il les aime, il va sur le devant de la scène, et *non pas* vers le fond ». Au nom de ce principe il critique par exemple les préjugés idéologiques concernant « l'instinct maternel » mis en scène dans le jugement de Salomon, affirmant qu'une mère peut très bien sacrifier son propre enfant pour porter tord à une rivale (voir à ce sujet, Médée).

Ce principe du *Non-pas Mais* s'avère extrêmement heuristique dans l'analyse des actes, comportements et discours : il agit ainsi et non autrement, il dit ceci et non cela. Dans l'enquête, cela consiste à se demander sans arrêt « pourquoi ce fichier d'ordinateur est conçu ainsi, et comment aurait-il pu être conçu différemment ? » ou « il affirme cela, mais qu'aurait-il pu dire d'opposé ? ».

On devrait donc étudier les dispositifs de gestion dans leurs détails les plus « techniques », ou dit autrement, dans ce qui est appelé « technique » par ceux qui sont enrôlés dans ces dispositifs. Au tout début de mes enquêtes sur la RATP, en 1988, j'avais à faire à des « sous-chefs de ligne » (agents de maîtrise) qui me disaient « venez vers 10 heures, avant on s'occupe de la paperasse, c'est pas très intéressant pour vous ». Or, ce dont ils s'occupaient, était la comptabilisation des retards des conducteurs, permettant de distribuer des « bons de tabac » (mauvaises notes), préparant aux mises à pied...Très « technique » en effet. La technique est souvent le cache-sexe du social.

#### 6.- Quelle différence d'avec la sociologie du travail ?

Si je résume les choses d'une manière certainement trop synthétique, mais en insistant sur ce qui a dominé la sociologie du travail (à ne pas confondre avec « les sociologies qui s'intéressent au travail »), je dirai qu'il y a quatre phénomènes auxquels elle s'est peu ou pas du tout intéressée, qui sont : le langage au travail (selon A. Borzeix), les femmes (selon D. Kergoat), les pratiques d'encadrement (selon G. Benguigui) et le patronat (selon les Pinçon). Le premier et le troisième surtout sont très importants dans les dispositifs de gestion.

Pour ce qui est des pratiques d'encadrement, entendons-nous bien ici. Il y a eu quelques (mais si peu) recherches sur les conditions de travail, les salaires, la formation, le statut comparé (Allemagne-France, M. Maurice et *alii*), des cadres ou de l'encadrement, et la revue *Sociologie du Travail* leur a consacré un numéro spécial en 1982 ?<sup>6</sup> Mais à la remarquable exception de la recherche de G. Benguigui et *alii* (1978) près, et à quelques pages du « jeune Touraine » dans le *Traité de sociologie du travail*, à propos des agents de maîtrise, et d'un chapitre dans *L'identité au travail* du regretté Sainsaulieu, il n'y a pas eu à ma connaissance d'enquêtes empiriques faites sur les pratiques, l'activité, le travail d'encadrement, dans la sociologie du travail en France jusqu'à une période relativement récente. Grâce notamment aux travaux du GDR « cadres », les choses sont en train de changer dans ce domaine.

Les dispositifs de gestion ne concernent pas que l'encadrement, car ils « cernent » généralement les salariés du « haut » jusqu'en « bas » de l'entreprise. Mais l'encadrement en est souvent le promoteur (autant que le destinataire), et vus sous un autre angle, ces dispositifs de gestion sont dans tous les cas des « moyens d'encadrement » des salariés.

---

<sup>6</sup> A propos du patronat, existe un numéro, datant de 1988, de cette revue.

Et c'est là que se pose finalement une question de taille, qui s'adresse à toute la sociologie du travail, et à toutes les autres analyses sociologiques du travail : « gérer » les salariés, les contrôler, les encadrer, leur donner des choses à faire par le biais de dispositifs de gestion, est-ce bien... un travail ? Est-ce bien...un travail « comme un autre », comme veut le faire croire par exemple le management, qui vise à professionnaliser l'activité d'encadrement pour en faire une spécialité, une profession, un métier « comme un autre » ?

### 7.- Bibliographie

- V. De Gaulejac : La société malade de la gestion, Seuil, 2005.
- M. Crozier et H. Syriex : Le management panique, PUF 1994.
- J-P. Bouilloud-Le cuyer : L'invention de la gestion, L'Harmattan, 1988.
- J-F. Chanlat : Sciences sociales et management, ESKA, 1998.
- J. Verdès-Leroux : Le Travail Social, Ed. De Minuit, 1976.
- M. Foucault : Dits et Ecrits, Gallimard, 1994, Tome III.
- F. Mispelblom Beyer : « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement », Cahiers d'Evry, 1996.
- F. Mispelblom Beyer : « Stratégies de direction et dispositifs de management », in S. Maugéri (dir) : Du politique dans les organisations, L'Harmattan, 2002.
- F. Mispelblom Beyer : Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Ed. Syros, 1999 (2<sup>ème</sup> éd.).
- F. Mispelblom Beyer : « Langages et stratégies au travail saisis par l'assurance qualité », Sociologie du travail, no. 3, 1999.
- F. Mispelblom Beyer : Encadrer est-ce travailler ? Paroles et politiques dans l'activité d'encadrement, à publier 2005-2006.
- K.E. Weick : Sensemaking in organisations, Londres, Sage Publications, 1995.
- Y. Clot : Le travail sans l'homme ? La Découverte, 1995
- B. Latour : « La machine et le Prince », Futur Antérieur, 1980
- B. Brecht : « De la distanciation » (1936), in L'art du comédien, L'Arche, 1999
- A. Borzeix : « Ce que parler peut faire », Sociologie du travail, no. 2, 1987.
- D. Kergoat : « La division du travail entre les sexes », in Le Monde du travail, J. Kergoat et alii, La Découverte, 1998.
- G. Benguigui : « Remarques distancées sur les cadres », Postface de P. Bouffartigue (dir.), Les cadres : la grande rupture, La Découverte, 2001.
- G. Benguigui : La fonction d'encadrement , rapport de recherche, CNRS, 1978.
- M. et M. Pinçon : Sociologie de la bourgeoisie, Repères, La Découverte, 2000.

## 4.5 Intervention de Sylvie Craipeau et Jean-Luc Metzger : Six thèses pour une sociologie de la gestion

### 1.- Pourquoi s'intéresser sociologiquement à la gestion ?

« La rentabilité ou la mort, telle semble être la seule alternative que les gestionnaires proposent à l'espèce humaine. Il y a là quelque chose de mortifère dans cette quête de performance » (V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion* 2005). Que signifie cette prégnance de la gestion dans nos sociétés ?

Les entreprises notamment multinationales, les administrations, les associations, sont progressivement "gérées" selon des principes semblables issus d'une conception a priori de ce que doit être l'efficacité marchande. Mais la plupart des activités sociales ne sont-elles pas également envisagées, par les individus eux-mêmes, selon les mêmes principes (gérer son temps, ses relations sociales, etc.) ? Ce double mouvement ne s'étend-il pas à un nombre croissant de pays, de cultures, de milieux sociaux ?

En ce sens, la gestion constitue un *véritable fait social total*, au sens qu'en donne M. Mauss (1969), à savoir le lieu où « s'expriment à la fois et d'un coup toutes sortes d'institutions : religieuses, juridiques et morales – et celles-ci politiques et familiales en même temps ; économiques – et celles-ci supposent des formes particulières de la production et de la consommation (...) ; sans compter les phénomènes esthétiques auxquels aboutissent ces faits » (p. 147). Ce caractère apparemment indépassable se retrouve dans l'intériorisation très répandue des principes de gestion qui les rendent naturels, banals.

Enfin, nous disposons d'un corpus d'études concernant la gestion dont il serait sans doute judicieux de dresser un premier bilan dans un but d'accumulation des connaissances, à la manière d'un traité ou d'un manuel.

### 2.- Position disciplinaire et intérêt de connaissance

Comment connaître sociologiquement la gestion se situe :

- d'une part, par rapport aux autres sous-disciplines sociologiques ;
- et d'autre part, par rapport à la gestion proprement dite.

Se positionner dans une visée cumulative vis-à-vis de la sociologie du travail en considérant que ses fondateurs (en France, Friedmann et Naville, Touraine) avaient clairement abordé le caractère sociétal du travail.

#### *Renouer avec l'ambition de la sociologie du travail*

Etudier comment les processus de rationalisation à l'œuvre dans les organisations s'articulent avec les pratiques de gestion (ou d'organisation) des activités hors-travail, telle était bien, en effet, la perspective ouverte par la sociologie du travail de Friedmann et Naville.

Ainsi, Pierre Naville et Pierre Rolle, dans le *Traité de sociologie du travail* (1964) accordaient à la technique (nous dirions la technologie), dès les années 1950, une place centrale dans le développement social, voire planétaire. En effet, pour eux, « il est évident que les techniques nouvelles de production étendent directement leurs effets dans tous les autres domaines de la vie économique : transports et communications, en particulier. Il est aussi de plus en plus clair qu'elles tendent à imposer aux entreprises de nouvelles formes de fonctionnement, en suscitant (...) des formes inédites de travail, de coopération et de gestion. Du même coup, elles entraînent d'importantes transformations dans les conditions et formes de travail, de coopération et de gestion. Le champ de la consommation s'en trouve lui aussi

affecté. (...) *La fluidité des situations est une des caractéristiques de notre civilisation* ». Derrière cette variabilité, cette obsolescence programmée, les auteurs décelaient « les formes d'un type nouveau de civilisation qui comporte une invariance propre que l'on pourrait appeler *expérimentale*. Ce qualificatif laisse entendre que la technique est de plus en plus un mode d'existence dont les hommes peuvent avoir la libre disposition (...) Les techniques nouvelles (...) annoncent, en même temps qu'une maîtrise plus subtile, plus plastique et plus profonde des choses, un remaniement incessant des conditions sociales où s'exerce cette maîtrise. Ce ne sont pas seulement les techniques, désormais, qui prennent ce tour de plus en plus expérimental, *c'est la société tout entière, à l'échelle de la planète*, tout d'abord, et déjà à l'échelle plus grandiose du système solaire » (Pierre Naville et Pierre Rolle, « L'évolution technique et ses incidences sur la vie sociale », in FRIEDMANN (Georges), NAVILLE (Pierre), *Traité de sociologie du travail*, tome 1, A. Colin, Paris, 1964, p. 370).

#### *Quel intérêt de connaissance ?*

Il faut également s'interroger sur l'intérêt de connaissance associé (Habermas, 1973 ; Lallement, 2003). Dans les années 1965, J. Habermas avait entrepris de classer les différentes sciences selon le type d'intérêt (extra-scientifique) qui en sous-tendait le fonctionnement. Nous donnons au tableau 1, une présentation de cette grille d'analyse.

Tableau 1. Types d'intérêt de connaissance selon Habermas/Lallement

	Intérêt technique	Intérêt pratique	Intérêt émancipatoire
Sciences empirico-analytiques (sciences physiques, sciences de l'ingénieur, mais aussi les sciences sociales à visée normative)	Les connaissances doivent être utiles au progrès des techniques, notamment par l'élaboration de règles permettant d'appliquer la théorie à la réalité  Prétention normative, nomologique, prévisibilité, positivisme  Procède par expérimentations		
Sciences historico-herméneutiques		Interprétation des textes  Comprendre le sens en parvenant à établir une communication entre deux mondes (celui de l'interprète et celui de l'auteur)  Les connaissances doivent guider l'action pour atteindre un consensus entre sujets agissants	
Sciences praxéologiques et critiques (sociologie critique, psychanalyse)			les connaissances doivent aider à échapper à la domination en favorisant l'autoréflexion et surtout en permettant l'action collective contre la reproduction du système (désobéissance légitime, rationnelle)

Les sciences empirico-analytiques, pour échapper aux effets pervers des intérêts particuliers, ont élaboré des méthodes et des procédures de contrôle. Mais elles se masquent à elles-mêmes les intérêts fondamentaux auxquels elles doivent " les conditions mêmes de toute objectivité". Elles sont guidées par l'illusion positiviste selon laquelle la maîtrise des processus techniques permettra de maîtriser l'histoire ; inutile, dès lors, de mener une action politique au sens du débat sans domination. Pour J. Habermas, il est clair que le positivisme s'est aussi imposé dans les sciences sociales (économie, sociologie, politiques) quand celles-ci fonctionnent selon un modèle normatif et visent la production de savoir nomologique.

La particularité des *sciences critiques* (émancipatoires) est de permettre que le travail scientifique fasse retour sur les intérêts qui le poussent : ce qui peut, en principe, mettre ces intérêts à distance.

Michel Lallement applique alors cette grille aux sciences du travail (voir tableau 2).



Tableau 2. Types d'intérêt de connaissance appliqués aux sciences du travail

	Intérêt technique	Intérêt pratique	Intérêt émancipatoire
Sciences empirico-analytiques	Economie du travail Etudes de mécanismes Evaluation action publique Procède par expérimentations		
Sciences historico-herméneutiques		Etudes des temporalités, des temps sociaux, de l'emploi, du chômage <hr/> Comprendre le sens, pluralité des mondes vécus Histoires de vie, trajectoires, identités Interactionnisme	
Sciences praxéologiques et critiques			Sociologie du travail des années 1960/70 Aliénation Accumuler des données empiriques pour dénoncer les méfaits de la division du travail <hr/> Œuvrer pour les dominés et s'opposer à la sociologie de l'entreprise

Dans ce classement, M. Lallement souligne bien le caractère empirico-analytique de la "nouvelle économie du travail", notamment la théorie du contrat implicite (et plus généralement toute modélisation en termes de contrat implicite) qui "est avant tout la rationalisation des stratégies de gestion de la main d'œuvre en vigueur dans les grandes entreprises américaines". Au travers de ce classement dans la catégorie des sciences empirico-analytiques, M. Lallement pointe la tendance à ériger en théorie pure et universelle la modélisation de pratiques étroitement situées.

Sur cette base, il doit être possible et intéressant (notamment pour préciser ce que devrait être une sociologie critique de la gestion) de classer les différents types d'études sur la gestion (problématique, systèmes de concepts/théorie, posture, méthodologie) en fonction des différents types d'intérêt. Ce tableau classant (tableau 3) devrait permettre de distinguer les études relevant, à proprement parler, d'une sociologie (critique) de la gestion (science émancipatoire) de celles relevant des sciences de gestion (intérêt technique). La dispersion entre les différents types d'intérêt peut relever aussi d'une différence de posture (a-critique par neutralité revendiquée), de méthodologie (instituer des théories à partir de la modélisation de l'existant), que d'interprétation/définition de l'objet gestion (ou de l'objet dispositif de gestion).

Tableau 3. Types d'intérêt de connaissance appliqués à la sociologie de la gestion

	Intérêt technique	Intérêt pratique	Intérêt émancipatoire
Sciences empirico-analytiques	<p>Etudes sur les dispositifs de gestion en vue de les améliorer, d'en mieux préciser le domaine d'utilisation efficace</p> <p>Evaluer l'action publique comme on évalue la productivité des organisations marchandes</p> <p>Procède par expérimentations</p>		
Sciences historico-herméneutiques		<p>Comprendre le sens de la gestion pour les gestionnaires, mais aussi pour les autres catégories voire en dehors du travail (pluralité des mondes vécus)</p> <p>Histoires de vie, trajectoires, identités</p> <p>Interactionnisme</p>	
Sciences praxéologiques et critiques			<p>Sociologie critique de la gestion</p> <p>Aliénation =&gt; formatage</p> <p>Accumuler des données empiriques pour dénoncer les méfaits de l'extension croissante des principes de gestion</p> <hr/> <p>S'opposer à la gestion en tant que science normative, rationalisatrice</p>

Surtout, l'approche empirique de la gestion, qui instrumentalise ainsi les sciences humaines et sociales, empêche toute perspective critique et enferme dans son univers propre. Wright Mills disait déjà, à propos de la sociologie empirique « aux Etats Unis le libéralisme a été le commun dénominateur politique de presque toute la sociologie, et pratiquement la seule source d'inspiration de la rhétorique et de l'idéologie collective ». La prédominance des dispositifs de gestion dans la vie quotidienne, la domination des sciences sociales et humaines par ce paradigme relèvent moins d'une dérive, que de l'émergence d'un « esprit du capitalisme' ». C'est ce qu'il nous paraît indispensable d'étudier, afin de renouer avec une sociologie critique.

### 3.- Analyser sociologiquement l'objet gestion

#### *Une définition a priori de l'objet gestion*

Compte tenu de ce qui précède, *une première tentative pour délimiter le domaine propre* de la sociologie de la gestion, nous partirons d'une définition a priori de la gestion comme tension, lutte permanente entre deux conceptions de la rationalité (en finalité et instrumentale), matérialisée par la lutte entre deux systèmes de dispositifs (techniques, organisationnels, symboliques, etc.) :

- rationalité en valeur (se fixer ses propres objectifs, trouver le sens à son action), correspond à un système de dispositifs conçu, parfois de façon informelle, parfois de façon très codifiée, par des professionnels dont l'activité principale est autre (en d'autres termes, les professionnels entre autre chose assurent la gestion de leur propre travail productif) ;

- rationalité instrumentale (le principal c'est l'amélioration de l'efficacité, au détriment de la réflexion sur les fins), ou « formelle, pour reprendre un terme de Weber (p.130 Economie et Société tome 1) correspond à un système conçu et mis en œuvre, par un (ou plusieurs, dans la mesure où on peut sans doute inclure les ingénieurs/informaticiens ?) groupe(s) professionnel(s) bien précis, qui cherche(nt) à fonder sa(leur) légitimité sur la définition légitime de l'efficacité collective en milieu organisé, et simultanément cherche(nt) ainsi à exercer le pouvoir dans les appareils productifs, notamment en exerçant le contrôle de ses transformations.

De la sorte, l'histoire de la gestion peut être réinterprétée comme le résultat, toujours contingent, mais jamais indéterminé, des rapports de force, des rapports sociaux entre ces deux systèmes et, in fine, entre les deux types de groupes professionnels impliqués.

On peut identifier la gestion comme « un système d'organisation du pouvoir » (de Gaulejac 2005). « Sous une apparence objective, opératoire et pragmatique, la gestion managériale est une idéologie qui traduit les activités humaines en indicateurs de performance et ses performances en coûts ou en bénéfices ». « Elles construisent une représentation de l'humain comme une ressource au service de l'entreprise, contribuant ainsi à son instrumentalisation » (de Gaulejac).

Une dimension essentielle de cet objet est l'enjeu autour de la définition même de l'efficacité collective (cf H. Arendt).

L'intérêt placé sur la dimension technologique, instrumentale (les objets, et tout particulièrement ceux à base de TIC) peut alors être replacé dans cette perspective.

### 4.- Six thèses pour une sociologie de la gestion

Une sociologie critique émancipatoire pourrait alors être développée autour d'un nombre limité de thèses :

- *Thèse 1) Sur l'utopie gestionnaire (en milieu organisé)*

Les décideurs (publics ou privés, d'institutions nationales ou supranationales) visent à contrôler la production du social en milieu organisé (mobiliser les dimensions socio-affectives et socio-cognitives, médiatiser systématiquement les relations entre les salariés), tout semble pouvoir faire l'objet d'une rationalisation). Comme en avait eu l'intuition Pierre Naville (1963) ;

- *Thèse 2) Sur le caractère cumulatif de la rationalisation (le processus)*

Les acteurs de la gestion recommencent à introduire, tester, mettre en œuvre de nouveaux dispositifs visant le même objectif. Il en résulte une cumulativité des effets rendant à chaque étape la sortie du modèle gestionnaire plus difficile ;

- *Thèse 3) Sur l'accroissement des écarts de ressources (les acteurs)*

Dans ce processus cumulatif, les écarts de ressources s'accroissent, entre les détenteurs de savoirs gestionnaires et les autres catégories sommées de mettre en œuvre les initiatives des premiers ;

- *Thèse 4) Sur les dispositifs de gestion (dans les organisations)*

Sont à la fois structurants et structurés par ce processus cumulatifs. En effet, ils résultent de la confluence de trois mouvements interdépendants :

- d'un côté, les managers cherchent à transformer en permanence leurs organisations et sont donc à l'affût d'innovations techniques et/ou gestionnaires ;

- de leur côté, les gestionnaires sont à la recherche d'éléments de distinction pour légitimer leur position et proposent régulièrement de nouveaux principes, de nouvelles formulations, éventuellement implémentées sur de nouveaux supports techniques ;

- les industriels des TIC recherchent des débouchés pour leurs inventions ;

- *Thèse 5) Sur l'extension à l'ensemble des activités sociales*

Dans les sphères *extraprofessionnelles*, le déploiement sans fin des systèmes techniques utilisés dans les entreprises et des principes de gestion conduit à banaliser toujours plus la conception gestionnaire de l'efficacité, le primat de la performance, l'idée que tout doit se définir en termes de productivité ;

- *Thèse 6) Sur la dimension internationale*

Toutes ces questions doivent également être appréciées à une échelle internationale. Dans quelle mesure les thèses avancées précédemment caractérisent-elles une ère de civilisation disons occidentale ? S'étendent-elles sur des zones plus larges ? Peut-on y trouver des modèles alternatifs à la gestion gestionnaire ? Dans quelle mesure la gestion gestionnaire est-elle indissociablement liée (ou non) au processus de rationalisation qui a lieu en Occident, tel que Weber l'identifie ? Y a-t-il différents types de gestion selon les pays ?

## 5.- Posture et choix méthodologiques

*Articuler dispositifs gestionnaires et transformations macro-sociales*

Construire le cadre de légitimation de tout discours critique vis-à-vis du processus de gestionarisation, consistant, d'une part, à démontrer les contradictions internes aux discours et aux pratiques gestionnaires, mais également, à défendre d'éventuelles conceptions alternatives (substitut de la gestion).

*Le macro-social dans le microsocial*

Comment la diffusion des mêmes supports techniques dans le travail et en-dehors du travail peut être le vecteur d'une banalisation des conceptions/représentations ou comment les exigences professionnelles trouvent à se réaliser, en partie, dans la sphère privée au travers de l'utilisation des TIC (jeux, en particulier). Comment ce processus de rationalisation gestionnaire transforme notre société, en particulier, notre rapport à l'autre, au corps, les modes d'engagement social, les collectifs sociaux.

*Distance par rapport à certains courants en sciences sociales*

Ce qui revient à replacer l'intérêt des études situées, micro-localisées, interactionnistes : celles-ci ne trouvent leur sens que dans la mise en perspective, la comparaison, la recherche de l'intériorisation/incorporation de processus macrosociologiques à l'œuvre et conduisant, d'une part, à ce que certains soient convaincus (et convainquent) qu'ils disposent du monopôle de la bonne conception de l'efficacité, tandis que d'autres (les résignés, ne serait-ce que provisoirement) soient convaincus qu'ils ne possèdent pas la légitimité pour contester ce monopôle.

*Distance par rapport à une certaine forme d'interdisciplinarité*

Risque de naturalisation des concepts issus de la gestion et de sa conception de l'efficacité, au sein même des catégories d'analyse mobilisés par les chercheurs en sciences sociales. Derrière le caractère pluridisciplinaire de certains collectifs savants, les conceptions gestionnaires ne dominent-elles pas au point de faire prendre aux sociologues des positions d'auxiliaire du management ?

*Distance par rapport aux théories de l'acteur*

En profiter pour relativiser la pertinence et l'intervalle de validité des postures théoriques (et idéologiques) consistant à voir des acteurs partout, des individus autonomes et s'emparant d'opportunités, refaisant à chaque instant le monde, du fait de l'extrême ouverture des jeux et des situations, dans un univers plat (co-production de services, bricolage identitaire, autonomie, compétences situées, etc.).

*Se distinguer du discours managérial*

Il s'agira de revenir sur la recherche d'alternatives à la gestion gestionnaire, en questionnant la notion même d'efficacité : ses définitions (dont certaines peuvent être élaborées à partir de situations de résistance ou de dysfonctionnement) ; les sens associés ; les différentes catégories de bénéficiaires ; la place et le rôle de l'efficacité dans les discours et les dispositifs de gestion. Les pratiques sociales peuvent être construites en-dehors, voire en opposition, à l'efficacité : valeurs, recherche de sens, solidarité, tranquillité, rêverie, fuite, etc. C'est en prenant en compte ces dimensions que l'on peut mieux, en retour, analyser les dimensions réifiantes des dispositifs de gestion.

## 5.- TRAVAUX EN ATELIER

### **Atelier 1 : Pourquoi la sociologie doit-elle s'intéresser à cet objet, la gestion ? (Eve Chiapello)**

#### 1.- Parce que la gestion, ses outils, dispositifs, pratiques se diffusent à l'extérieur de l'entreprise.

On retrouve cette logique dans la famille, dans le secteur public,...

La sociologie de la gestion devrait essayer de comprendre cette évolution, d'identifier les raisons pour lesquelles une telle évolution apparaît, notamment, quelles formes de « libération » sont portées par la gestion ?

Car il faut bien admettre que cette « diffusion » ne se fait pas contre tous les acteurs. Si elle a lieu, s'agit-il d'une imposition par la force de la rationalité technique ? Par le droit ?

Elle devrait également décrire et analyser les changements induits. Il paraît en effet urgent de comprendre dans quelle mesure cette diffusion s'accompagne d'une transposition : s'il y a des changements introduits par les outils de gestion, les outils de gestion eux-mêmes sont sans doute transformés. Si ces outils de gestion créent de nouvelles visibilitées, ils créent sans doute aussi de nouvelles opacités.

Elle devrait enfin s'efforcer de comprendre le sens de cette diffusion. S'agit-il de la diffusion d'une logique de marché ? D'une volonté de réduction de l'incertitude et de maîtrise du monde ?

#### 2.- Parce que ces dispositifs ont un caractère structurant

Ce qui se diffuse est aussi représentation du monde social. Donc l'interrogation n'est pas uniquement pertinente pour les objets immédiats de ces pratiques gestionnaires. Impact social plus large.

La question de la diffusion est d'autant plus importante que les outils portent en eux des valeurs, des systèmes de représentations, etc.

La gestion est un modèle d'organisation qui lorsqu'il s'impose déstructure les modèles existants. En même temps, la gestion apporte des solutions. Elle a une action destructrice et réparatrice.

Ces dispositifs sont structurants mais leurs logiques gestionnaires, abritées derrière la technique, tendent à masquer les enjeux. Il y a une inaccessibilité des enjeux.

#### 3.- Parce que cela peut permettre de repenser la question de l'économie depuis les actes de gestion

Les actes de gestion sont fondés sur le principe de mises en rapport, de commensurabilité et de décision sur cette base. On peut considérer que l'économie est produite par les actes de gestion. S'intéresser à la gestion, c'est s'intéresser à la production de l'économie réelle.

Il s'agit de formes de contrôle social, de pouvoir, de dynamiques sociales peu étudiées par la sociologie, donc un terrain encore assez vierge.

## **Atelier 2 : Typologie des dispositifs de gestion**

Il s'agissait d'identifier quels pouvaient être les caractéristiques essentielles des dispositifs de gestion, caractéristiques qui permettraient de les distinguer d'autres dispositifs, comme des dispositifs techniques non gestionnaires, des dispositifs pédagogiques, juridiques, etc.

La première caractéristique, serait l'existence de conventions d'équivalence. En effet, un dispositif de gestion doit pouvoir objectiver des éléments et donc, doit pouvoir mesurer. Pour cela, il faut des conventions d'équivalence. Ce qui pose le problème de ces conventions et de la façon dont les gens acceptent ou refusent que quelque chose de multiple soit réduit à un chiffre.

La deuxième caractéristique, serait que certains outils de gestion au moins ont des boucles de rétroaction et possèdent des jugements sur ces boucles de rétroaction. Ces boucles de rétroaction sont de longueur temporelle très variable : cette longueur temporelle constituerait un paramètre de la typologie.

Troisièmement, il comprend des équipements techniques, dont il convient sans doute de préciser le type.

Quatrièmement, le dispositif de gestion a un caractère enrôleur mais ceci dépend de la volonté de la personne qui l'utilise ou qui lui sont soumises.

Cinquièmement, l'outil de gestion est par essence bureaucratique donc impersonnel. Au moins le cadrage est impersonnel.

Sixièmement, par contre, tout en étant impersonnel, il suppose un engagement psychoaffectif. Cela permet de traduire le fait que les gens qui vont appliquer un dispositif vont avoir à se motiver, à s'engager sur un plan psychoaffectif. C'est une caractéristique du dispositif, qui est supposée (ou présupposée) d'emblée.

D'autres dimensions ont été recensées, comme l'identité des groupes professionnels qui conçoivent, réalisent, introduisent, promeuvent, mettent en œuvre et utilisent. Ou encore, l'idée de masse critique : à partir du moment où un dispositif est utilisé par un très grand nombre d'institutions, de salariés, de consommateurs, il devient presque incontournable et acquiert une force d'obligation quasi-juridique.

### **Atelier 3 : Comme distinguer sciences de gestion et sociologie de la gestion ?**

Ce qui distingue les deux, est-ce la finalité qui sous-tend le projet de recherche, et finalement, les postures éthiques des chercheurs ? Mais une clarification sur les postures est-elle encore possible ? N'est-on pas, en effet, entré dans l'aire la technocratisation de la recherche, puisque un certain nombre d'expériences partagées nous conduisent à dire qu'effectivement la commande de la recherche est de plus en plus aux mains, soit de grandes entreprises privées, soit d'organismes nationaux ou multinationaux qui ont une approche extrêmement technocratique et surtout très pragmatique de la recherche. Qu'elle soit gestionnaire ou sociologique, pour les commanditaires, le financement de la recherche implique que les chercheurs fournissent des résultats qui leur permettent d'agir et non pas des résultats qui leur permettent d'accroître le stock de connaissance sur le monde social ou gestionnaire. Toutefois, il existe des occasions où le chercheur est en mesure, encore aujourd'hui, nonobstant cette configuration technocratique, de négocier son espace de recherche et même sa posture. Mais, s'il y a encore de marges de manœuvre, tous les intervenants ne sont pas nécessairement d'accord sur l'importance à leur accorder.

Peut-être que ce qui distingue les sciences de gestion de la sociologie de la gestion réside dans les méthodes à mettre en œuvre pour analyser et investiguer les objets de gestion ? Ce qui suppose de fixer des règles de la méthode en sociologie de la gestion :

La règle numéro 1, c'est la nécessité d'avoir un terrain et de le parcourir dans tous les sens et surtout de s'imprégner des détails techniques, au sens d'analyser à la fois le « hardware » du dispositif, mais aussi le « software », c'est-à-dire, par exemple, les indicateurs, les règles de calcul, les quantifications.

La règle numéro 2, c'était cette idée selon laquelle, il faut s'intéresser aux formes sociales qui s'organisaient grâce et autour du dispositif de gestion, dans toutes ses dimensions sociales, à travers les rapports salariaux ou les rapports de travail. Il faut décentrer notre regard de l'entreprise.

La règle numéro 3, le dispositif n'est pas un objet, c'est avant toute chose un processus continué, dont la réification n'est jamais totale... Le degré de réification dépend des dispositifs. Ce qui suppose évidemment un voyage dans le temps et dans l'espace.

La règle numéro 4 serait de s'accorder sur une typologie des dispositifs, tenant compte de dimensions non seulement techniques et organisationnelles, mais également politiques, de contrainte, etc. De la sorte, il serait possible de prendre en compte le fait que le politique (ce qui préside aux décisions structurantes de la gestion, aux objectifs du dispositif) peut disparaître en apparence sous ce qui se donne à voir comme des contraintes techniques.



## **6.- ORGANISATION D'UNE JOURNEE D'ETUDE LE 29 MAI 2006**

Compte tenu des réponses apportées par les intervenants lors de la journée du 11 mars 2005, une seconde journée pourrait approfondir ce qui apparaît pour le moment comme une *zone peu explorée*. C'est dire de contribuer à l'établissement d'une connaissance plus complète (sorte de cartographie) de ce qu'est la gestion à travers le(s) monde(s).

### **Axe 1 : Evolution des pratiques et dispositifs de gestion : quelles articulations entre mondes marchands et non-marchands ?**

L'apparition et le développement de nouveaux outils de gestion dans les entreprises privées (années 80) et dans les administrations publiques, voire dans les associations (années 90) ont modifié les pratiques de travail et les organisations, ainsi, sans doute, que les rapports de pouvoir en leur sein. Suivre la mise en œuvre et les effets de ces outils de gestion permet de comprendre les dynamiques des organisations, des groupes professionnels et des espaces locaux. Et notamment, d'apprécier dans quelle mesure les pratiques de contractualisation interne, d'évaluation, et les réformes consistant à considérer le destinataire du service comme un client, débouche sur une marchandisation des services publics.

### **Axe 2 : Evolution des pratiques et dispositifs de gestion dans quelques pays et régions hors-OCDE**

La libéralisation des échanges et la marchandisation croissante des activités sociales fait porter l'attention sur des processus de diffusion, à partir des multinationales de l'OCDE, avec le soutien des institutions internationales, de principes et outils de gestion. Là également, suivre la mise en œuvre d'outils contemporains de gestion pourrait permettre de comprendre les conceptions chinoise, indienne, brésilienne, indonésienne, russe, de l'organisation rationnelle, de l'efficacité productive.

Pour ces deux axes, nous suggérons un ensemble d'interrogations.

Quels regards portent les chercheurs hors OCDE sur l'objet gestion ?

Quels rôles jouent les supports sur lesquels sont implantés les principes de gestion (informatique, obligation de décrire finement l'activité, etc.) ? Notamment, contribuent-ils à rigidifier les pratiques professionnelles, à standardiser les relations aux usagers des services publics, ôtant la souplesse que permettaient les relations antérieures ? Ou au contraire, fournissent-ils des opportunités permettant à certains agents des services publics de mieux apporter une contribution adaptée à des demandes sociales hétérogènes ?

Si l'attention se focalise parfois sur les caractéristiques intrinsèques des outils de gestion, quel rôle accorder à la manière dont ils sont introduits localement (dans les organisations publiques, les institutions internationales, les entreprises des pays hors-OCDE) ?

En même temps que sont mis en œuvre des dispositifs techniques et des principes de gestion (d'évaluation, de mesure, de rationalisation), qu'advient-il des relations professionnelles, des spécificités culturelles, notamment en ce qui concerne la conception de l'efficacité et de l'usager des services publics ?

Mais, si les dispositifs de gestion sont de plus en plus utilisés, n'est-ce pas parce qu'ils présentent une certaine "attractivité" pour une partie des individus non décideurs de leur conception et de leur introduction ? En quoi consiste cette éventuelle attractivité ? Quels acteurs, quelles catégories socio-professionnelle, s'avèrent être les "passeurs" de ces dispositifs dans des contextes pour lesquels ils n'ont pas été pensés ?

Ne passe-t-on pas à côté de l'essentiel en focalisant son attention sur un dispositif ou un type de dispositif, quand on sait que les situations contemporaines se caractérisent plutôt par le changement permanent, le renouvellement incessant des techniques, des principes, des organisations, des responsables, des collègues, des finalités mêmes du travail ?

D'ailleurs, le propre même de la gestion ne réside-t-il pas dans le contrôle de ce renouvellement incessant des dispositifs de gestion ? Mais dès lors, comment parvient-on à régler les tensions/contradictions résultant des différents stades d'outils de gestion ?

L'observation des organisations publiques, des institutions internationales, des entreprises hors OCDE laisse-t-elle entrevoir l'existence de modèles de gestion alternatifs à ceux développés récemment dans les multinationales du "nord" ?

## LISTE DES PARTICIPANTS A LA JOURNEE DU 11 MARS 2005

BARBIER	Marc	Chargé de recherche	INRA SADAPT
BEN SLIMANE	Karim	Doctorant	Université Paris XII Institut de recherche en gestion
BENEDETTO	Marie	Enseignant-chercheur	ISAB
BIDET	Alexandra	ATER en sociologie	Université Paris IV Laboratoire IDHE (Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie) UMR 8533 - CNRS Université Paris X
CATLLA	Michel	Doctorant ATER	Centre d'Etude et de Recherche Travail Organisation Pouvoir CERTOP UMR 5044 CNRS - Maison de la Recherche Université de Toulouse-le-Mirail
CHIAPELLO	Eve	Sociologue et gestionnaire	Groupe HEC dpt Comptabilité-Contrôle
CLEACH	Olivier	sociologue, directeur des Etudes et Recherches	Groupe de Recherche en Sciences Sociales
CRAIPEAU	Sylvie	Professeur de sociologie	GET Institut National de Télécommunications
DARCOURT LEZAT	Yves	Sociologue intervenant	HUMATECH Horizon
FLAMAND	Nicolas	Anthropologue	EHESS-Centre d'anthropologie des mondes contemporains
FORESTIER	Michel	Directeur	ARACT Champagne-Ardenne
GUEISSAZ	Albert	Professeur de sociologie	Université du Havre
HALFEN	Francine	valorisation de la recherche	France Télécom Division Recherche et Développement
MAUGERI	Salvatore	Mcf	IUT de Chartres
MERCIER	Delphine		LEST – UMR 6123
METZGER	Jean-Luc	Sociologue	France Télécom R&D
MISPELBLOM	Frederik	Professeur de sociologie	université d <sup>1</sup> Evry-Centre Pierre Naville
OULD	Sass	Doctorant	Université Paris12-Creteil -Institut de recherche en gestion
RUFFIER	Jean		Université Lyon 3, IAE-Centre Franco-Chinois de Recherche en Gestion
SINDONINO	Pascal	Administrateur/enseignant	Ecole Polytechnique Centre de recherche en gestion
TRAPIER	Pierre	Professeur Emérite	Laboratoire Printemps/ CNRS UVSQ
VATIN	François	Professeur de sociologie	Paris X Laboratoire IDHE,