



**HAL**  
open science

# “ Un endroit où il fait bon travailler ”. Quand le management se saisit de “ l’engagement ” des salariés

Thomas Grignon

## ► To cite this version:

Thomas Grignon. “ Un endroit où il fait bon travailler ”. Quand le management se saisit de “ l’engagement ” des salariés. Quaderni, 2023, 109, pp.113-126. 10.4000/quaderni.2770 . hal-04150128

**HAL Id: hal-04150128**

**<https://hal.science/hal-04150128>**

Submitted on 29 Apr 2024

**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.

**Thomas Grignon**

Dicen-IDF, Conservatoire National des Arts et Métiers

GRIPIC, CELSA-Sorbonne Université

## **« Un endroit où il fait bon travailler ». Quand le management se saisit de « l'engagement » des salariés.**

**Résumé :** Cet article propose une réflexion située, à partir de l'étude d'un cas concret, sur l'arsenal déployé par les managers d'une agence internationale de conseil en communication pour lutter contre le prétendu « désengagement » des salariés. Il s'appuie pour cela sur l'étude d'un dispositif gestionnaire dédié à l'évaluation de la politique managériale de l'entreprise Alphapub, qui entend favoriser la « responsabilisation » de ses employés. L'analyse s'intéresse aux médiations concrètes de cette logique et tente de saisir les modalités de l'agir qu'elle configure ainsi que les relations d'assujettissement dont elle participe. Elle montre que le dispositif étudié actualise une définition très singulière de l'« engagement » et qu'il constitue pour les managers un outil de mobilisation des managés dans une réflexion sur les conditions de leur propre implication.

**Mots-clés :** entreprise libérée ; management ; responsabilisation ; gouvernementalité ; dispositifs managériaux ; technosémiotique ; assujettissement.

**Title:**

“A great place to work”. When management seizes on employee “commitment”.

**Abstract:**

This article critically reflects on the arsenal deployed by the managers of an international communications agency to curb the alleged “employee disengagement”. The analysis focuses on a digital survey dedicated to the evaluation of the managerial policy of the Alphapub company, which is intended to promote “engagement” and “empowerment” in the workplace. This paper aims to discuss the concrete mediations of the “responsibilisation” strategy and to highlight the actions and postures that it encourages as well as the relations of social subjugation in which it participates. It first shows that a very specific definition of “commitment” is embedded in the device studied. Then, it demonstrates how this survey is used by managers to prompt the employees to think about the terms of their own involvement.

**Keywords:** freedom-form company; responsabilisation; governmentality; management tools; techno-semiotics; social subjugation.

Parmi les multiples « modes managériales » qui se succèdent chaque année, peu connaissent l'engouement de « l'entreprise libérée ». Souvent mise en scène comme un basculement paradigmatique, elle s'inscrit dans une filiation ancienne et plurielle<sup>1</sup>. Bien qu'ils s'incarnent très diversement en fonction des organisations considérées, les postulats qui fondent le mythe de l'« entreprise libérée » peuvent être résumés ainsi : les structures pyramidales, les pesanteurs bureaucratiques, la spécialisation fonctionnelle excessive et la surveillance systématique sont inefficaces et inadaptées dans un contexte économique et sociopolitique complexe et imprévisible ; elles rigidifient l'organisation et entraînent des coûts financiers importants mais peu visibles ; enfin et surtout, elles engendrent chez les salariés frustration, « perte de sens » et risques psychosociaux, brident la « créativité » et découragent la prise d'initiative individuelle. Afin d'enrayer ces phénomènes nuisibles à l'implication des employés comme à la performance économique des employeurs, les adeptes de l'« entreprise libérée » invitent les dirigeants à prendre leurs distances avec les structures hiérarchiques et les logiques de prescription et de contrôle, pour envisager un « management libérateur » fondé sur la « confiance » et la « bienveillance »<sup>2</sup>.

Si le modèle de l'« entreprise libérée » est généralement présenté comme une « philosophie humaniste » plutôt que comme une méthode de gestion, il fait traditionnellement appel à un ensemble de principes formalisés et récurrents, visant à favoriser la « responsabilisation » des salariés : la réduction des normes, règles et procédures, la garantie de l'égalité de traitement au-delà de toute considération de rang ou de statut, l'allègement de l'encadrement intermédiaire et des fonctions supports, l'autonomisation des employés, auxquels on reconnaît la capacité d'« auto-direction », d'« auto-organisation » et d'« autocontrôle », l'application d'un « principe de subsidiarité » qui donne à chacun toute latitude pour prendre à son niveau les décisions qu'il estime être les meilleures pour l'entreprise<sup>3</sup>. Cette doctrine conduit pour ses promoteurs, sinon à « la fin du management », du moins à son profond renouvellement.

Quelles sont les médiations de cette logique de « responsabilisation » ? Dans quelle mesure influe-t-elle sur les modalités du gouvernement des salariés ? Comment les managers s'y prennent-ils pour favoriser l'implication des managés ?

Cet article s'appuie sur une observation participante de longue durée, réalisée au sein de la filiale française d'un groupe international de conseil en relations publiques, que nous appellerons ici Alphapub. J'ai travaillé entre 2014 et 2017 comme consultant rattaché au service « planning stratégique » de cette agence, engagée dans un processus de « libération » très médiatisé. L'étude des médiations concrètes de cette transformation organisationnelle a constitué l'un des enjeux de ma recherche doctorale. Elle permet notamment de constater que la volonté affichée par les dirigeants de contribuer à « libérer l'entreprise » se traduit en fait par la prolifération de mécanismes d'évaluation destinés à apprécier la « performance » individuelle et collective : entretien annuel avec un responsable hiérarchique, auto-évaluations à partir d'un référentiel de compétences et d'une trame définie à l'avance, « *feedbacks 360°* » (évaluation du salarié par ses collègues, managers, clients et subordonnés), mesure quotidienne de la productivité individuelle par le suivi des temps de travail... En complément de ces dispositifs désormais largement répandus, l'entreprise soumet son propre management à un « audit de performance », intitulé *Your Voice*, auquel cet article est plus spécifiquement consacré.

Après avoir rapidement exposé les principes de ce dispositif conçu pour orienter la politique managériale du groupe Alphapub, nous verrons qu'il actualise une définition singulière de « l'engagement » des salariés. Je montrerai enfin qu'il constitue pour les managers un outil de mobilisation des managés dans une réflexion sur les conditions de leur propre implication.

## Faire entendre « la voix des consultants »

L'analyse des dispositifs gestionnaires et managériaux occupe une place importante dans les recherches contemporaines sur les organisations<sup>4</sup>. Des chercheurs d'horizons disciplinaires variés ont posé de solides jalons pour une approche communicationnelle de l'instrumentation de gestion. Étudiés comme des *textes* qui participent de la production du *discours organisationnel*<sup>5</sup>, regardés comme des *médias* qui représentent et informent l'activité individuelle et collective<sup>6</sup> ou considérés comme des *architextes* qui configurent les pratiques des managers comme celles des managés<sup>7</sup>, ces objets contribuent à la structuration de l'organisation par la communication<sup>8</sup>. Dans leur forme même, à travers leur configuration technosémiotique, ils actualisent des schèmes interprétatifs, produisent des situations, assignent des places, délimitent des espaces de pratiques possibles.

C'est ce que je vais tenter de montrer maintenant, à partir de l'étude de *Your Voice*. Ce dispositif s'inscrit dans la continuité des sondages internes et enquêtes de satisfaction qui constituent une pièce centrale – mais peu étudiée – de l'arsenal actuel de la « gestion des ressources humaines ». Supervisé à l'international par les responsables de la « Qualité » du groupe américain et administré par les responsables des services RH locaux, *Your Voice* quantifie l'implication des salariés, et tente d'en objectiver les déterminants dans chacun des pays étudiés. Complété en 2016 par 83 % des salariés d'Alphapub France (88 répondants) et par 80 % des salariés d'Alphapub dans le monde (4500 répondants), il s'appuie sur un outil psychométrique bien connu des sondagiers : l'échelle de Likert<sup>9</sup>.

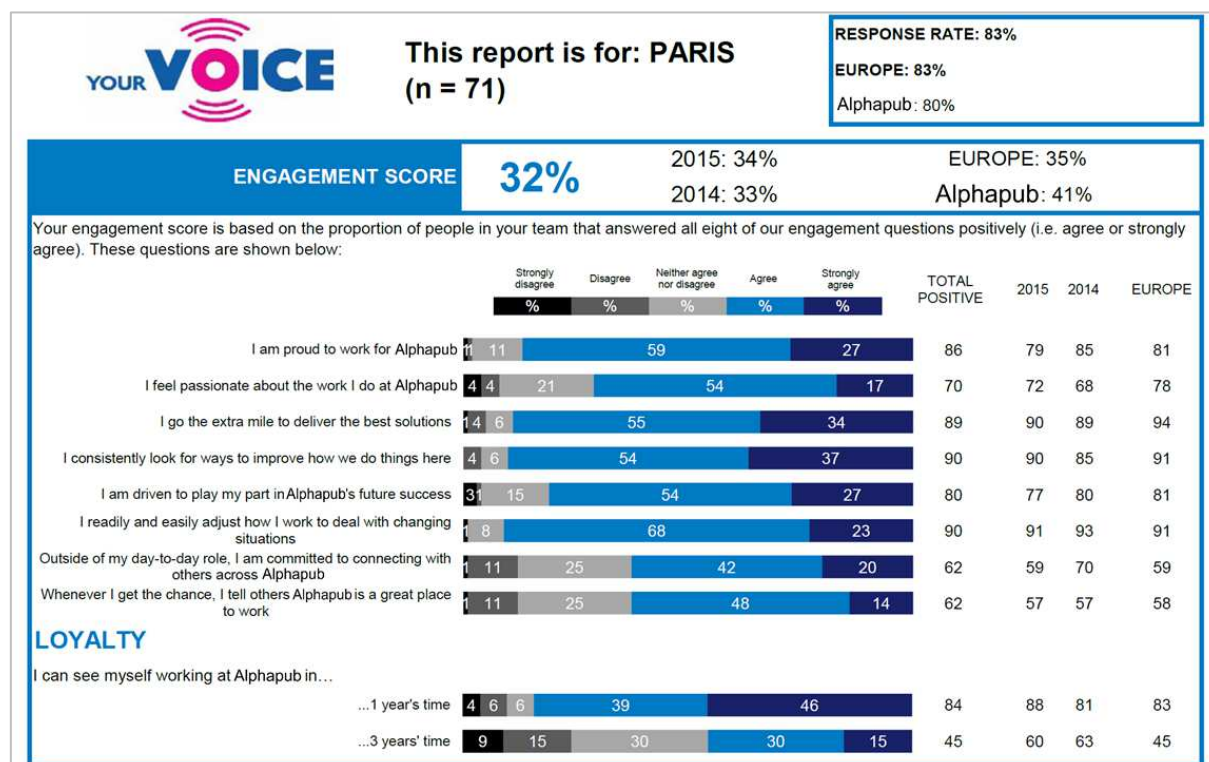


Figure 1 : Extrait anonymisé de la première page du rapport synthétisant les résultats de l'enquête *Your Voice* 2016

Chaque thématique est déclinée en une série d'énoncés brefs et univoques, avec lesquels le sondé est invité à exprimer son degré d'accord ou de désaccord, selon une échelle comportant cinq gradients (*Strongly disagree, Disagree, Neither agree nor disagree, Agree, Strongly agree*). Quelques exemples parmi la centaine d'énoncés qui constituent la trame du formulaire : « La vision d'Alphapub m'a été clairement communiquée » (*Alphapub's vision has been clearly communicated to me*) ; « Les dirigeants me donnent confiance dans le succès futur d'Alphapub » (*Senior leaders give me confidence about the future success of Alphapub*) ; « J'estime avoir reçu une formation suffisante pour faire mon travail correctement » (*I feel I have received sufficient training to do my job well*) ; « Alphapub retient les meilleurs talents » (*Alphapub retains the best talents*)... Le formulaire transmis par voie électronique aux salariés aborde des sujets aussi variés que les conditions de travail, la rémunération, la formation professionnelle, la « communication interne », les opportunités de carrière au sein du groupe, le « management de proximité », la stratégie d'entreprise, le positionnement commercial ou le *leadership* des dirigeants.

Une fois consolidés, les résultats sont donnés à voir sous la forme d'un « rapport » spécifique pour chacun des soixante-sept « bureaux » d'Alphapub dans le monde et transmis aux managers concernés. Malgré leur diversité, les multiples données récoltées sont finalement interprétées comme les indices d'un phénomène peu défini mais central dans l'imaginaire professionnel du management et des ressources humaines : l'« engagement » des salariés. L'ensemble des résultats détaillés dans le rapport se voit ainsi rabattu sur un « indicateur de performance » synthétique, conçu pour orienter la politique managériale de l'entreprise : le « score d'engagement » (*engagement score*).

## L'« engagement » comme enjeu

Le « score d'engagement » mesure la proportion d'employés « engagés » au sein de chaque filiale. Il objective plus précisément la proportion d'employés ayant répondu positivement (« d'accord » ou « parfaitement d'accord ») à chacune des huit affirmations suivantes :

« Je suis fier de travailler pour Alphapub ; je me sens passionné par mon travail au sein d'Alphapub ; je suis prêt à me surpasser pour apporter les meilleures solutions ; je cherche constamment à améliorer la manière dont nous faisons les choses chez Alphapub ; je suis décidé à jouer mon rôle pour le succès futur d'Alphapub ; en dehors de mon travail quotidien, je m'efforce de me connecter aux autres au sein d'Alphapub ; dès que j'en ai l'occasion, je dis aux autres qu'Alphapub est un endroit où il fait bon travailler. »

S'il est en désaccord avec un seul de ces énoncés, le salarié ne sera pas considéré comme « pleinement engagé » (*fully engaged*). On mesure ici les espoirs et les exigences du groupe vis-à-vis de ses directions locales et de ses employés assurant des fonctions d'encadrement. Polysémique, la notion d'« engagement » est devenue incontournable dans les domaines du management et de la « gestion des ressources humaines », où elle charrie un ensemble de connotations militaires (devoir, obéissance, discipline), militantes (action volontaire et volontariste, ferveur, abnégation), contractuelles (serment, convention, garantie), voire affectives (désir, engouement, attachement à sa profession). Elle prend avec *Your Voice* un sens particulier. Dans l'exemple qui nous intéresse ici, un salarié « engagé » ne témoigne pas simplement de son implication professionnelle. Il exerce son métier avec « passion » et « fierté », il adhère à une « vision », contribue activement à un projet entrepreneurial au point d'en devenir un

« ambassadeur » et fait finalement preuve de « loyauté ». Ce dernier point n'est pas anodin. Si elle est en droit français l'expression d'un engagement contractuel et correspond à une obligation de bonne foi et de probité<sup>10</sup>, la « loyauté » transcende ici la nature juridique de la relation entre l'employeur et l'employé pour désigner la capacité de ce dernier à se projeter au sein de l'entreprise dans la durée : « Je me vois encore travailler chez Alphapub d'ici un an » ; « Je me vois encore travailler chez Alphapub d'ici trois ans » (cf. Fig. 1). Dans la rhétorique organisationnelle, « engagement » et « loyauté » ne peuvent être simplement exigés : ils se méritent et se conquièrent, s'obtiennent notamment grâce à un management et à une politique des ressources humaines « performants ». *Your Voice* est explicitement intégré dans une stratégie de captation et de « fidélisation » des salariés. Dans un monde professionnel caractérisé par un *turnover* important, les managers doivent veiller à préserver et à développer l'« attractivité » de l'entreprise afin qu'elle conserve les « talents » qu'elle a pris le temps de former.

Le lecteur entendra peut-être ici les échos des travaux d'Albert O. Hirschman dont l'influence fut importante sur les théoriciens des organisations en économie et en sciences politiques. Dans son ouvrage *Exit, Voice and Loyalty* paru en 1970<sup>11</sup>, il étudie les réactions des usagers, consommateurs ou employés confrontés aux défaillances d'institutions publiques ou privées. Le socio-économiste identifie trois types de comportements susceptibles d'agir comme des mécanismes régulateurs de l'activité organisationnelle, poussant les structures à améliorer le service rendu et donc la satisfaction de leurs « parties prenantes » : la défection et le recours à la concurrence (*exit*), le consentement et l'acceptation du statu quo (*loyalty*) ainsi que la formulation d'une parole critique individuelle ou collective (*voice*), option qu'Hirschman estime insuffisamment théorisée par ses prédécesseurs. Conformément à l'idéal harmonique et dialogique des relations publiques, les administrateurs de *Your Voice* investissent visiblement la promotion – et la canalisation – du droit d'interpellation de l'entreprise par ses employés comme un moyen pour éviter leur désengagement (*exit*) et pour évaluer, puis pour affermir, leur fidélité (*loyalty*).

Cependant, ce dispositif ne se contente pas d'encourager l'expression des salariés et de mesurer leur « engagement » et leur « loyauté ». Il projette le manager dans une perspective comparative, confrontant systématiquement les résultats obtenus aux chiffres constatés lors des deux précédentes éditions ainsi qu'à la moyenne de ceux des filiales appartenant à la même zone géographique. Il assigne aux usagers la responsabilité d'œuvrer pour faire progresser leur « performance » d'année en année, afin de faire d'Alphapub « un endroit où il fait bon travailler » (*a great place to work*). Le dispositif édicte quelques consignes et conseils pour les accompagner dans la définition d'un « plan d'action ». La première et la plus importante de ces consignes est la prise en compte du « facteur interculturel » dans la lecture du rapport : si la satisfaction des salariés sur l'ensemble des thématiques mentionnées conditionne théoriquement leur « engagement », le poids relatif de chacun des items proposés varie en fonction de l'aire géographique considérée. Un schéma d'« analyse des priorités stratégiques » (*Strategic priority analysis*) facilite la pondération des résultats et l'identification des sujets qui doivent concentrer l'attention du manager (Figure 2).

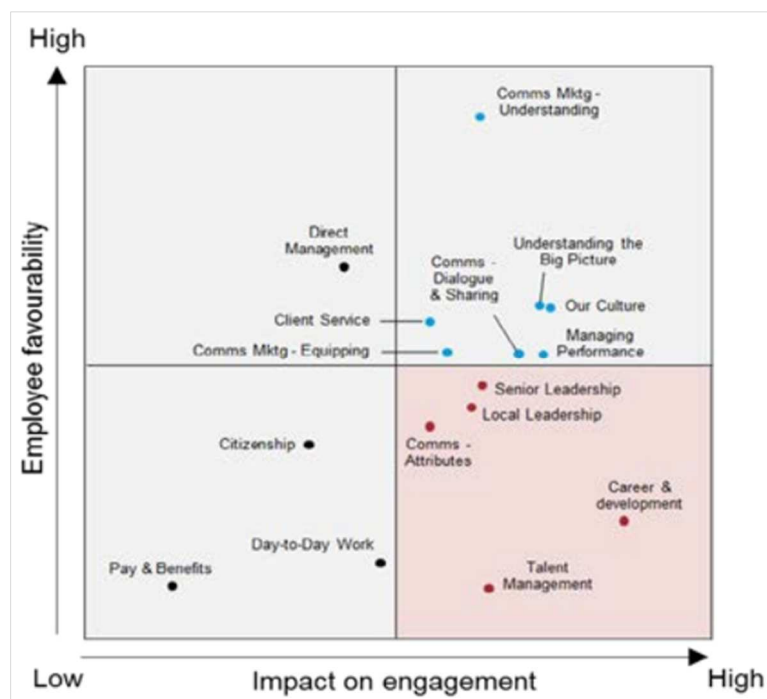


Figure 2 : Ce schéma visualise les sujets censés influencer le plus fortement sur l'« engagement » des salariés européens. Les items situés dans le coin supérieur droit donnent lieu à des réponses globalement positives tandis que ceux du coin inférieur droit concentrent les critiques.

Le schéma reproduit ci-dessus signifie que, dans un contexte européen, le partage de la « vision » de l'agence et de sa « culture », les opportunités en termes de carrière et de développement professionnel, le *leadership* des dirigeants aux niveaux mondial et local et la « gestion des talents » jouent un rôle crucial dans l'implication des employés. À l'inverse, la rémunération, les conditions de travail au quotidien et la qualité du « management de proximité », trois sujets qui font pourtant quotidiennement l'objet de critiques plus ou moins virulentes sur le terrain, apparaissent comme secondaires, sinon négligeables. Pour améliorer significativement le « score d'engagement » enregistré au sein de leur filiale, les usagers sont par ailleurs invités à se concentrer sur les répondants neutres ou indifférents (*Neither agree nor disagree*), considérés comme plus faciles à convaincre que leurs collègues ayant exprimé leur désaccord (*Disagree* et *Strongly disagree*) : « Avec une action ciblée, les individus situés dans la zone grise sont les plus faciles à faire remonter sur l'échelle » (*With focused action over time, those in the grey are most easy to move up the scale*). Cette tactique, qui fait écho aux rudiments de la stratégie électorale – il est plus productif de faire *basculer les indécis* que de chercher à convaincre les électeurs a priori hostiles<sup>12</sup> – plutôt qu'à ceux du management, renforce la centralité de l'« indicateur de performance » : il s'agit moins pour les dirigeants d'améliorer la manière dont l'entreprise est généralement perçue par ses salariés que d'obtenir le maximum de soutiens déclarés. Plus encore, en faisant du taux de consultants « pleinement engagés » l'indicateur fondamental de la politique managériale, ce dispositif délègue au manager la responsabilité explicite de favoriser la (sur)implication subjective des employés et non simplement leur disposition à l'obéissance.

Technique centrale de la gouvernementalité managériale<sup>13</sup>, la logique de « responsabilisation » promue par les dirigeants recouvre en pratique une série de dynamiques profondes et déjà documentées dans une grande variété de contextes socio-organisationnels : la consolidation d'un modèle « contractualiste » dans les ressources humaines<sup>14</sup>, la centralité et l'ambiguïté de la figure de la « performance »<sup>15</sup>, l'extension du périmètre des exigences organisationnelles au domaine « personnalologique »<sup>16</sup>, le déplacement du prescriptif vers l'évaluatif<sup>17</sup>, la délégation du contrôle au salarié par l'intermédiaire d'une informatique omniprésente<sup>18</sup> ainsi que la limitation des prérogatives des « managers de proximité » au profit d'un « management désincarné »<sup>19</sup>. Sur le terrain de l'enquête, cette logique implique également – et c'est justement l'enjeu du dispositif qui nous intéresse dans le cadre de cet article – la participation des gouvernés à leur propre gouvernement.

## Quand le management admet son impuissance

D'une certaine manière, *Your Voice* sanctionne ostensiblement la panoplie gestionnaire et managériale mise en place par Alphanub en évaluant quantitativement son « efficacité ». De ce point de vue, l'enquête réalisée en 2016 se révèle décevante pour les administrateurs : l'« engagement » des salariés est jugé très insuffisant en France (32 %) et en Europe (35 %), tout comme leur « loyauté » (seuls 45 % des salariés français s'imaginent encore travailler au sein du groupe après trois années). S'ils « font entendre leur voix » dans les termes d'Alphanub et dans un cadre strictement défini par des contraintes architextuelles sur lesquelles nous ne reviendrons pas en détail, les salariés se montrent globalement critiques à l'égard de leur employeur. La présentation de ces résultats donne donc lieu à un exercice de contrition de la part des dirigeants, aux niveaux local, régional et mondial. Lors d'une réunion consacrée à la restitution de l'enquête en février 2016, la directrice générale d'Alphanub France introduit ainsi son exposé :

« Merci à tous ceux qui ont pris le temps de participer, de faire entendre leur voix, parce qu'elle est importante pour nous. C'est vous qui faites la valeur de cette agence et c'est important pour nous de savoir comment vous avez envie qu'on évolue, qu'on travaille, qu'on avance. Les messages que vous nous avez passés, je voulais vous dire, au nom de l'ensemble de vos managers, qu'on les a entendus. [...] Ce qu'on a entendu, c'est qu'il fallait qu'on vous accompagne peut-être plus sur votre développement de carrière, qu'on vous aide à mieux comprendre le réseau Alphanub, qu'on fasse en sorte que vous vous sentiez vraiment engagés au quotidien au sein de l'agence [...]. Ce qu'on vous propose, c'est de vous associer encore plus à ce qu'on va mettre en place, et de faire en sorte que vous puissiez participer pleinement à la transformation de notre agence. On va organiser début mars un *workshop* sur ce sujet-là. On va construire ensemble un plan d'action pour l'année à venir, on va faire en sorte que ça réponde le mieux possible à vos attentes. »

La présidente renchérit :

« Je suis une vieille de quarante ans qui doit prendre des décisions avec d'autres quadras pour des jeunes de vingt-cinq ans. Si vous n'exprimez pas votre voix, on ne prendra pas les décisions qui vous correspondent. Alors faites preuve d'initiative, soyez des entrepreneurs de votre job ! Vous avez la chance de construire une agence qui vous ressemble, une agence dans laquelle vous vous sentirez pleinement engagés. »



L'enjeu de ce discours est moins d'expliquer les raisons d'un bilan mitigé que de dire aux sondés que leur parole a été entendue et qu'elle sera écoutée. Mais il y a plus. Les deux dirigeantes commencent ici par un aveu : le modèle organisationnel et managérial est essentiellement imparfait et incomplet. L'intervention des salariés est nécessaire pour corriger cet état de fait et c'est pourquoi la participation des volontaires est une fois encore sollicitée. Ce sont les commentaires et propositions des consultants qui permettront, par ajustements successifs, de produire un environnement professionnel adéquat – c'est-à-dire stimulant leur adhésion et leur implication. *Your Voice* fait donc l'objet d'appropriations diverses et parfois contradictoires. Le sondage est donné à voir (et spontanément saisi par nombre des enquêtés) comme un dispositif de médiatisation de la parole des salariés, qui autorise la publicisation anonyme d'un discours critique et soumet les directions locales à un impératif de justification. Il constitue ensuite (et avant tout pour les responsables du groupe américain) un dispositif de gouvernance qui, par l'intermédiaire d'un savoir synoptique sur l'opinion des managés, vise la normalisation progressive de la politique managériale au niveau international conformément à un idéal gestionnaire. Il représente finalement pour la filiale française d'Alphapub la dernière brique d'un dispositif d'« engagement » mobilisant les consultants dans une réflexion sur les conditions de leur propre docilité<sup>20</sup>.

Si les dispositifs gestionnaires constituent des objets privilégiés pour questionner les rapports entre communication, pouvoir et organisation, c'est parce qu'ils nouent étroitement et traduisent matériellement l'articulation entre les dimensions fonctionnelles et symboliques de l'entreprise. Ils participent pleinement des processus organisants, configurent des modalités d'agir et des manières de voir<sup>21</sup> et – ce que l'analyse rend particulièrement sensible – participent de relations d'assujettissement équivoques, qui concernent les managers autant que les managés. Approcher le pouvoir managérial au prisme de la catégorie foucauldienne de l'assujettissement, c'est reconnaître l'ambivalence des techniques de gouvernement mobilisées, qui mettent en œuvre un double processus de subordination et de subjectivation : elles visent la production d'un sujet organisationnel, au double sens que recouvre la formule (« sujet soumis à l'autre par le contrôle et la dépendance, et sujet attaché à sa propre identité par la conscience ou la connaissance de soi »<sup>22</sup>). Les travaux de Michel Foucault sur la gouvernementalité fournissent des outils heuristiques pour analyser les conditions de la mise au travail dans les organisations contemporaines. La rhétorique gestionnaire visant l'inculcation des « valeurs » organisationnelles, les évaluations annuelles portant sur les qualités morales et capacités relationnelles (« savoir-être »), les pratiques « participatives » censées renforcer l'adhésion ou les séances de *coaching* accompagnant le « développement professionnel » ne favorisent pas seulement l'investissement subjectif du salarié. Elles le renseignent sur la manière dont il doit considérer le travail productif (comme support de réalisation de soi) et l'entreprise (comme espace d'expression et de fructification de son « talent »). Cependant, bien que ces techniques désormais bien connues occupent encore une place centrale dans l'arsenal des managers, la fabrique de l'« engagement » mobilise d'autres processus de subjectivation. La logique de « responsabilisation » constitue pour Danilo Martuccelli un mécanisme central d'« inscription subjective de la domination »<sup>23</sup> : à travers elle, l'individu n'est plus seulement sollicité comme un *sujet* mais interpellé comme un *acteur* au sens plein : responsable *de ce qu'il fait* comme *de ce qui lui arrive*. Dans l'exemple discuté dans le cadre de cet article, l'instrumentalisation de dispositifs « participatifs » vient exacerber cette logique, en actualisant la figure paradoxale d'un gouverné devant expliquer à ses gouvernants comment le gouverner pour qu'il donne le meilleur de lui-même.

## Conclusion

Bien que la doctrine de « l'entreprise libérée » et les formules euphorisantes et euphémisantes qui l'accompagnent contribuent à l'escamotage des rapports hiérarchiques et à la dissimulation du pouvoir exercé, la promesse de « libération » de l'agence se traduit donc sur le terrain par un net renforcement des attentes portant sur l'ensemble des salariés, managers comme managés. Elle donne lieu à un vaste dispositif d'encadrement qui pèse moins sur l'activité du travailleur que sur le travailleur lui-même et sur la manière dont il investit subjectivement son métier. L'exemple ici proposé à l'analyse constitue un objet intéressant à plusieurs titres. Il permet d'abord de se faire une idée nuancée de la manière dont les employés s'approprient un récit organisationnel enchanté. Il montre ensuite les difficultés rencontrées par les managers dans la lutte contre la représentation très ancrée d'un salarié, sinon « désengagé », toujours insuffisamment loyal et motivé. Il éclaire enfin l'étendue de la logique de « responsabilisation » largement promue par les dirigeants et en précise certaines des modalités : incités à réfléchir aux conditions de leur endoctrinement, les salariés deviennent en quelque sorte *responsables de leur propre responsabilisation*.

L'analyse attentive de la vaste panoplie gestionnaire au sein de laquelle *Your Voice* vient s'insérer conduit plus généralement à prendre quelques distances avec l'idée d'une entreprise ayant rompu avec la prescription et la coercition tayloriennes pour se concentrer sur le développement des « talents » et le contrôle de l'« engagement ». Le « management libérateur » d'Alphapub, qui doit concilier impératif d'efficacité et préoccupations humanistes, mêle mécanismes de normation et de normalisation, surveillance continue des travailleurs et délégation du contrôle, aménagement du milieu de travail et encadrement de la psyché. Cette conclusion conduit à nuancer les analyses de nombres de critiques de la « gouvernamentalité néolibérale » qui, se penchant plus souvent sur les discours de managers que sur les pratiques du management<sup>24</sup>, ont théorisé l'abandon d'une logique de commandement et d'obéissance au profit d'une logique de responsabilité et de participation. L'enquête met au jour un art de gouverner composite qui se caractérise plutôt par la conjugaison des modalités d'assujettissement disciplinaire (la subordination du *salarié*) et sécuritaire (l'autonomie de *l'entrepreneur*)<sup>25</sup>, ainsi que par la résurgence ponctuelle de certains traits du pouvoir pastoral, les managers revendiquant un pouvoir bienveillant et bienfaisant, attentif au « bien-être » et au « développement personnel » des gouvernés<sup>26</sup>. Rappelons que Michel Foucault invitait déjà à considérer la complexité, la distribution et l'articulation des dispositifs en vigueur plutôt que la succession de différents régimes de pouvoir<sup>27</sup>.

Une question, fréquemment posée par les chercheuses et chercheurs avec lesquels nous discutons des dispositifs gestionnaires, reste en suspens : celle de leurs *effets*. Alors que le management se donne pour objectif explicite la production d'un sujet « engagé » – *commitment* dont nous avons pu apprécier l'ambiguïté –, les observations menées sur le terrain montrent que ce projet est constamment conduit à rencontrer ses limites. Malgré leur évidente dimension contraignante, les instruments déployés présentent des failles que certains salariés ne se privent pas d'exploiter pour servir leurs intérêts. S'ils peuvent difficilement s'y soustraire impunément, ils détournent silencieusement les architextes qu'ils jugent inutilement coercitifs, chronophages ou dissonants par rapport au discours organisationnel ; ils minimisent les temps de travail effectivement réalisés sur un contrat pour maintenir leur « rentabilité » ; ils font défiler machinalement les modules d'un logiciel de formation pour valider leur « montée en

compétence » ; ils s'arrangent avec leurs collègues pour que les *feedbacks 360°* favorisent leur évaluation individuelle annuelle... Les pratiques de braconnage hétérogènes, les « micro-résistances » quotidiennes, les critiques exprimées en coulisses, constituent autant de mécanismes défensifs qui invitent à relativiser l'idée d'une simple « adhésion » ou « soumission » des salariés<sup>28</sup>. Cependant, elles témoignent également de l'absence de formes de résistance collective et de contestation publique des contradictions vécues sur le terrain.

---

<sup>1</sup> Cette « mode managériale » est le produit d'une longue histoire des organisations productives et des théories du management qui fait l'objet d'une analyse dans : Thomas Grignon, « *L'influence comme prétention* ». *Contribution à une ethnosémiotique de l'expertise dans le conseil en communication*, thèse de doctorat en SIC, Paris, Sorbonne Université, 2020.

<sup>2</sup> Bien que Tom Peters soit généralement considéré comme l'initiateur de la figure du « management libérateur » (Tom Peters, *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, MacMillan, 1992), ce sont Brian Carney et Isaac Getz qui ont popularisé en France cette « doctrine managériale » (Brian Carney et Isaac Getz, *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Flammarion, 2012).

<sup>3</sup> Pour Isaac Getz, dont les travaux sont régulièrement cités par les dirigeants d'Alphapub, « une entreprise libérée est une entreprise où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure », Brian Carney et Isaac Getz, *op. cit.*

<sup>4</sup> Pour un panorama des travaux menés en SHS sur les outils de gestion, voir Patrick Gilbert et Ève Chiapello, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, 2013.

<sup>5</sup> Philippe Lorino, « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue française de gestion*, n° 159, 2005, p. 189-212 ; Mathieu Detchessahar et Benoît Journé, « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n° 174, 2007, p. 77-92 ; David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick, Linda Putnam, *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Londres Sage, 2004.

<sup>6</sup> Béatrice Fraenkel, « La traçabilité. Une fonction caractéristique des écrits de travail », *Connexion*, n° 65, 1995, p. 63-75.

<sup>7</sup> Florian Hémond, Anne Mayère, Isabelle Bazet et Jean-Luc Bouillon, « Technologies de l'Information et de la Communication et "architecture" organisationnelle », *Communication [en ligne]*, vol. 34/2, 2017. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/communication/7276>.

<sup>8</sup> Bertrand Fauré et Gino Gramaccia, « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », *Études de communication*, n° 29, 2006, p. 25-37.

<sup>9</sup> Rensis Likert, « A technique for the Measurement of Attitudes », *Archives of Psychology*, n° 140, 1932, p. 1-55.

<sup>10</sup> L'article L1222-1 du *Code du travail* français stipule que « le contrat de travail est exécuté de bonne foi ». Le principe de l'obligation de loyauté se voit transgressé en cas de détournement de clientèle, de divulgation d'informations stratégiques ou de tout acte de dénigrement de l'employeur.

<sup>11</sup> Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge : Harvard University Press, 1970.

<sup>12</sup> Pierre Lefébure, « Dynamiques des campagnes électorales et stratégies d'analyse du vote. Pour une approche séquentielle et communicationnelle de la formation des choix électoraux », in Yves Déloye (éd.), *Institutions, élections, opinion. Mélanges en l'honneur de Jean-Luc Parodi*. Presses de Sciences Po, 2014, p. 139-158.

<sup>13</sup> Émilie Hache, « La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale ? », *Raisons politiques*, vol. 28, n° 4, 2007, p. 49-65.

<sup>14</sup> Pierre Tripier, « Modèle d'ordre des organisations et dispositifs cognitifs de gestion », in Salvatore Maugeri (éd.), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001, p. 171-193.

<sup>15</sup> Benoit Heilbrunn (éd.), *La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*, Paris, La Découverte, 2004.

<sup>16</sup> Sandra Bellier, *Le « savoir-être » dans l'entreprise, utilité en gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2000.

<sup>17</sup> Thomas Heller, « "Savoir-être", pouvoir et enjeux identitaires : une critique de l'idéologie du soi », *Communication et organisation*, n° 24, 2004, p. 73-88.

<sup>18</sup> Christophe Dejours, *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Paris, Bayard, 2012.

<sup>19</sup> Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

<sup>20</sup> Herbert Simon définit la docilité comme « la tendance à se conduire d'une façon qui est approuvée socialement et à réfréner les conduites qui vont dans un sens qui est désapprouvé », in Herbert Simon, *Reason in Human Affairs*, Palo Alto, Stanford University Press, 1983, p.65.

---

<sup>21</sup> David Courpasson, *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France-PUF, 1999.

<sup>22</sup> Michel Foucault, « Le sujet et le pouvoir », *Dits et écrits*, tome 4, texte écrit en 1982, Paris, Gallimard, p. 222.

<sup>23</sup> Danilo Martuccelli, « Les figures de la domination », *Revue française de sociologie*, n° 45, 2004, p. 469-497.

<sup>24</sup> Sur ce point, voir Alexis Cukier, « Entrepreneur de soi ou travailleur aliéné ? », *Terrains/Théories*, n° 6, 2017.

<sup>25</sup> Maurizio Lazzarato « La construction du marché du travail culturel », *A Critique of Creative Industries*, Vienne : Institut européen pour des politiques culturelles en devenir, 2007. Disponible sur : <https://eipcp.net/policies/ci/lazzarato/fr.html>.

<sup>26</sup> Sur les échos de la pastorale dans l'idéologie managériale, voir notamment Valérie Brunel, *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte, 2008 ; Mauro Bertani, Daniel Defert, Alessandro Fontana, Thomas C. Holt et Jean-Claude Zancarini (éd.), *Lectures de Foucault*, Lyon, ENS Éditions, 2000.

<sup>27</sup> « Vous n'avez pas du tout une série dans laquelle les éléments vont se succéder les uns aux autres, ceux qui apparaissent faisant disparaître les précédents. [...] En fait, vous avez une série d'édifices complexes dans lesquels ce qui va changer, bien sûr, ce sont les techniques elles-mêmes qui vont se perfectionner, c'est la dominante, ou plus exactement le système de corrélation entre les mécanismes juridico-légaux, les mécanismes disciplinaires et les mécanismes de sécurité. », Michel Foucault, *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*, Paris, Gallimard, 2004.

<sup>28</sup> James C. Scott, *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Paris, Éditions Amsterdam, 2009.