

Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale

DAVID COURPASSON*

Cet article propose une sociologie de l'action managériale qui se démarquerait de la sociologie de l'action organisée avec son principe d'autonomie, et de la sociologie de l'entreprise et ses principes de participation et de confiance. Il propose de placer la contrainte au centre de l'analyse. Dans des organisations de plus en plus décentralisées, la question du contrôle et de la surveillance localisée des principes de gouvernement, devient centrale. Cela conduit à l'émergence d'une forme de gouvernement contemporain des entreprises qualifiée de « domination douce ».

Mots clés : *Contrainte, coopération, gestion, gouvernement d'entreprise, régulation.*

Regulating and governing organizations : For a sociology of managerial action

The sociology of managerial action proposed herein differs from the sociology of organized action based on a principle of autonomy and the sociology of the firm grounded in the principles of participation and trust. Instead, the notion of constraint is placed at the center of analysis.

In increasingly decentralized organizations, the question of locally supervising and controlling the principles of governance becomes a key issue. Thus has emerged a contemporary form of governing firms described as "gentle domination". A quite real menace, namely market-related constraints, leads to changing the means of management and the corresponding occupations. Project management is discussed in order to show that certain actors cannot avoid this form of management, which entails the ideas of precariousness and success thanks to a "structuration" by external factors, such as codes of ethics or standardization and certification procedures. This new way of governing organizations both more deeply involves individuals (to the point that it tends to "enlist subjectivities") and shifts part of the work of regulation outside the firm.

Key words : *Cooperation, management, corporate regulation and governance, sociology of action, project management.*

L'idée développée dans cet article est que la caractéristique centrale de la transformation des modes de gouvernement des organisations contemporaines françaises est le glissement des modalités et des objets du contrôle social. Le contrôle fordien négocié et fondé en grande partie sur un accord explicite employeur-salarié mettant au cœur du contrat la rémunération et la normalisation des procédures opératoires (le geste) tend à être remplacé par un contrôle

* Institut de recherche de l'entreprise-IRE, Groupe ESC Lyon, 23 avenue Guy de Collongue, B. P. 174, 69132 Ecully cedex.

David Courpasson

social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation. Cette caractéristique est particulièrement aiguë dans ce qu'il est encore convenu d'appeler le groupe des cadres, dans la mesure où le contrôle de leur loyauté se fait dans un contexte de risque maximal et de menace crédible sur des destinées traditionnellement protégées, ne serait-ce que par la valeur des qualifications sur les marchés du travail. Dès lors, et si l'on accepte cette hypothèse, l'analyse sociologique des organisations contemporaines se devrait de (re) mettre au jour un paradigme de l'action contrainte, plus que le paradigme du compromis feutré et de l'accord qu'elle promet depuis plus d'une décennie.

La société des organisations contemporaines est plus que jamais caractérisée par la notion de risque (Giddens, 1994), risque dont la « gestion » est de plus en plus déléguée aux individus, faute de collectifs suffisamment institutionnalisés (les professions) ou représentatifs (les syndicats); les individus sont par ailleurs privés de véritables moyens de protection quant à leur destinée dans le contexte organisationnel. Parallèlement, le degré d'interdépendance des individus dans les organisations françaises s'accroît à travers toutes les innovations managériales de ces dix dernières années (gestion de projet, décentralisation en centres de profit, gestion individualisée des compétences, management participatif...); cette caractéristique fait ressortir le paradoxe même de la notion symbolisant la modernisation de la gestion des organisations : le réseau, ensemble assis sur le principe de responsabilité individuelle, de ressources sociales personnelles (Lin, 1995), mais en même temps bâtissant une interdépendance des individus de plus en plus irréversible et contraignante. Loin de dissoudre les phénomènes stratégiques, la sociologie structurale des réseaux montre bien en effet que le principe cardinal du fonctionnement de ces derniers est le pouvoir et les formes de concurrence qui s'établissent et se régulent entre les individus (par exemple Lazega, 1994).

À ces caractéristiques répond dans les organisations françaises une « volonté managériale » d'encadrement et de guidage des comportements et des actions qui tranche effectivement avec la culture et la rhétorique omniprésentes de la coordination et de l'autonomie. Ce glissement du contrôle social, du geste taylorien précisément contractualisé vers le comportement normalisé dans l'ensemble flou des réseaux d'acteurs, manifeste la construction d'une nouvelle forme de régulation des organisations contemporaines¹.

1. La régulation est ici entendue dans le sens sociologique proposé par Reynaud (1989), à savoir l'activité organisationnelle de production, de négociation et/ou d'imposition de règles d'action et de règles de conduites individuelles et collectives.

Cette régulation rénovée a, selon certains sociologues critiques comme Linhart, toutes les caractéristiques d'une « néo-taylorisation » (1991), tant elle tend à redonner de la force aux règles de type procédural, à resserrer les cadres de l'action organisée et à produire des modèles de domination plus que des modèles rénovés de gestion de l'autonomie. Au contraire, certains sociologues du courant de la régulation conjointe précisent que les effets de l'hyper-normalisation des industries de *process*, qui caractérise précisément leur modernisation, se traduisent paradoxalement par une désindividualisation du contrôle, sur laquelle repose l'intégralité du fonctionnement des ateliers (Terressac, 1992). Au minimum, on peut parler d'un débat, parfois intransigeant, sur la question de la refondation des modes de gouvernement de l'organisation « modernisée », grossièrement entre des approches fondées sur le resserrement du contrôle, d'autres sur le principe de coordination des actions et de négociation de la modernisation.

Dans le contexte français de la sociologie des entreprises et des organisations, l'idée d'une « néo-régulation » bâtie sur les décombres de l'autonomie et de la participation, peut avoir les accents d'un discours nostalgique des solidarités (ouvrières), des attachements locaux et de la production par l'organisation du lien social².

C'est pourquoi nous commencerons par une présentation critique rapide des sociologies de l'acteur comme base théorique pour l'analyse de la modernisation des organisations; le thème de l'entreprise comme institution prend en effet un relief paradoxal dans la communauté des sociologues, alors même que la fonction intégratrice de l'entreprise perd en importance depuis quelques années.

Dans un second temps, par une analyse critique du management de projet, nous illustrerons notre idée d'un modèle de gouvernement des organisations fondé sur une culture de la domination souple et en parallèle, sur un principe de menace crédible.

Dans un troisième temps, nous envisagerons les conséquences d'un paradigme de la « violence douce », au sens de Bourdieu, sur le gouvernement contemporain des organisations. L'idée que nous proposerons est que l'activité

2. La question serait d'ailleurs plutôt de savoir si les principes de gouvernement des entreprises par l'autonomie et la participation ont bien eu ou continuent d'avoir une réalité historique suffisamment saillante pour justifier un débat théorique aussi intransigeant, sommairement entre les partisans de la thèse de la domination même assouplie, et ceux qui pensent l'entreprise comme une « institution » responsable socialement. Au demeurant, la critique portant sur la nostalgie d'un « âge d'or » révolu tombe si l'on considère que les solidarités et les liens sociaux se sont souvent bâtis *contre* l'organisation et non pas pour servir son projet de développement. Les liens sociaux qui se rebâtissent éventuellement aujourd'hui dans les entreprises sont de toute évidence d'une autre nature; ils servent la *contrainte de cohérence* de l'organisation et laissent de notre point de vue peu de place au dialogue intersubjectif positif présenté par exemple par Coninck (1995).

David Courpasson

principale du management des organisations, dans une société marquée par l'accroissement des risques de tous ordres, qui tend à distendre le lien individu/organisation et à produire soit une « désaffiliation » grandissante des individus au travail (exprimée la plupart du temps sous le constat de l'exclusion sociale) (Castel, 1995), soit une intégration maximale et un sacrifice du domaine privé, est une activité de légitimation des décisions ; là, les modèles de légitimité de Weber ne suffisent plus pour caractériser la légitimation managériale fondée aujourd'hui sur le dyptique menace/acceptation³, et appuyée de plus en plus fortement sur des instrumentations de gestion du contrôle des actions individuelles, comme la segmentation des marchés, l'évaluation des performances, la gestion en centres de profit et bien entendu, la gestion de projet.

Nous concluons (très provisoirement) sur la nécessité de réinstaurer une sociologie de la contrainte plus qu'une sociologie de l'autonomie, pour rénover une sociologie des entreprises et des organisations qui se cherche dans les impasses des notions de confiance, de lien social ou de réseau. Pour rejoindre les avancées récentes de la sociologie de l'action publique en France (Duran, 1995), nous pensons que l'organisation « entreprise » ne peut être sociologiquement étudiée directement ; il convient de recourir à la notion d'action managériale (comme Duran recourt à la notion d'action publique organisée), c'est-à-dire l'ensemble des opérations qui visent à construire et si possible à légitimer des outils de gestion, autrement dit à rendre irréversibles et objectives des représentations dominantes de la gestion (comme la rentabilité, la flexibilité, la compétence...). C'est là, l'objet de la nouvelle régulation en cours de construction : objectiver et justifier des modes de gouvernement de plus en plus fondés sur des dimensions de jugement, de subjectivité et de contrôle social.

SOCIOLOGIES DE L'ACTEUR ET GOUVERNEMENT DES ORGANISATIONS

Dans la sociologie française, deux courants majeurs d'analyse des organisations s'inscrivent explicitement dans une démarche qui consiste à affirmer la centralité de l'acteur et des constructions sociales des règles d'action :

3. Nous voulons dire qu'une partie de la légitimité du management repose sur un double processus : d'une part la menace envahissante et sourde au niveau de chaque individu quant à son sort personnel, et au niveau global de l'organisation quant à sa survie ; d'autre part un processus d'intériorisation consciente, par chaque individu, des « nécessités » de cette survie, qui peut passer par une demande de codification, de précision des règles du jeu. Cet aspect renvoie à la conception bourdieusienne de la codification, qui « minimise l'équivoque et le flou », et qui est particulièrement importante dans les situations où le hasard est important (1987, p. 99).

ie société marquée par
id à distendre le lien
tion » grandissante des
le constat de l'exclusion
ale et un sacrifice du
isions; là, les modèles
ctériser la légitimation
acceptation³, et appuyée
gestion du contrôle des
urchés, l'évaluation des
entendu, la gestion de

nécessité de réinstaurer
e de l'autonomie, pour
sations qui se cherche
social ou de réseau.
e de l'action publique
ation « entreprise » ne
vient de recourir à la
otion d'action publique
isent à construire et si
à rendre irréversibles et
comme la rentabilité, la
elle régulation en cours
ouvernement de plus en
ité et de contrôle social.

najeurs d'analyse des
marche qui consiste à
des des règles d'action :

un double processus : d'une part
rt personnel, et au niveau global
isciente, par chaque individu, des
e précision des règles du jeu. Cet
équivoque et le flou », et qui est
99).

la *sociologie de l'action organisée* initiée par Crozier à partir d'une approche des organisations bureaucratiques par l'analyse de leurs dysfonctions, et complétée plus récemment par Friedberg (1993); la *sociologie de l'entreprise* vue comme espace de création et de consolidation, via l'action des acteurs, de liens sociaux matérialisés par des régulations partiellement autonomes (Reynaud, *ibid*; Segrestin, 1992).

La sociologie croziérienne a cherché à montrer dès le départ (Crozier, 1963), en réaction à la rationalité instrumentale « unique » de la théorie des organisations anglo-saxonne, que les règles réelles de l'organisation sont des compromis instables entre une diversité de contraintes et d'opportunités. L'organisation « efficace » n'est pas synonyme de structuration univoque, associée à la rationalité instrumentale et au poids des contraintes de l'environnement; elle est un lieu de conflit, de stratégies et de changement. L'éloge constructiviste de l'organisation flexible va s'engouffrer dans cette brèche, et une grande part des sociologies organisationnelles de ces vingt dernières années convergent vers une cassure du modèle de l'organisation pour donner au concept d'acteur la place centrale⁴ (Crozier et Friedberg 1977, Sainsaulieu 1977). Mais le modèle de rationalité qui sous-tend dès lors l'analyse organisationnelle a-t-il vraiment évolué? La vision de Crozier s'appuie en effet sur une conception du pouvoir assise sur la notion d'intérêt comme motif central de l'action, qui conduit à découper de façon quasi déterministe les acteurs et les espaces d'action, sans qu'ils puissent faire l'objet d'une analyse substantielle, c'est-à-dire centrée sur d'autres processus que la relation de pouvoir autorisée par l'autonomie des acteurs.

Malgré tous ses efforts, cette sociologie de l'acteur stratège conduit à dissocier l'acteur et le système organisationnel, en oscillant entre la domination de l'un et la centralité de l'autre. Or, l'observation des évolutions managériales de ces dix dernières années conduit à minorer sérieusement la place de l'acteur dans la détermination des conduites individuelles et collectives. La multiplicité des rationalités et les espaces d'autonomie des acteurs tendent à diminuer dans les organisations; la cohérence organisationnelle, qui peut être en partie fondée sur l'homogénéité des conduites individuelles, devient une condition de survie. Ainsi, nous défendons l'idée que l'activité « autonome » des acteurs et la

4. Pour partie, le fait de parler en France aujourd'hui de sociologie de l'entreprise plutôt que de sociologie de l'organisation vient de ce renversement théorique, puisque l'idée de construction des règles par les acteurs eux-mêmes en réponse stratégique aux règles de contrôle émises par les directions d'entreprise est rendue possible par l'institutionnalisation de l'autonomie des acteurs dans l'entreprise; le principe central de l'action devient alors la coordination, ce qui tend à dissoudre les frontières mêmes de l'organisation et dans une certaine mesure, à ôter théoriquement à l'organisation sa légitimité « gouvernementale ».

David Courpasson

rationalité managériale dominante convergent de façon plus claire, ne serait-ce que parce que les acteurs individuels ont moins de choix stratégiques à opérer quant à leur loyauté vis-à-vis de l'organisation. Même si la vie organisationnelle reste pour partie une affaire de marchandages, la demande des acteurs eux-mêmes de modèles et de repères rassurants, c'est à dire de protection individuelle, tend à gommer dans bon nombre d'organisations contemporaines certains conflits et antagonismes⁵. Dans cet esprit, encore faut-il d'ailleurs s'interroger sur le niveau réel d'élaboration des marchandages : sont-ils hyperlocalisés et renvoient-ils dès lors à une microphysique de la négociation et du compromis (Tersac *ibid.*), ou des principes de marchandage plus généraux existent-ils effectivement dans les organisations, à l'image de ce que peuvent affirmer par exemple certains conventionnalistes (Boltanski et Thevenot, 1991) ?

Si la vie organisationnelle reste partiellement faite de « bricolages », ceux-ci sont cadrés, guidés et pilotés par des clés générales de cohérence. Dès lors que les acteurs acceptent de considérer comme une règle de la vie organisationnelle que pour être « bien vus », « bien notés » ou tout simplement crédibles dans l'organisation et sur le marché du travail externe, il faut avoir réussi au moins un projet, ou avoir dirigé un centre de profit, ou avoir occupé au moins trois emplois en dix ou douze ans de vie professionnelle, alors on est en mesure de parler d'une « domination souple » : les actions et les choix individuels tendent à être encadrés dans des professionnalités et des modèles de gestion, traduits en final dans des règles de gestion, voire des outils (de gestion des compétences ou des carrières par exemple). À mesure que l'incertitude des résultats des actions individuelles et collectives s'accroît, le gouvernement de l'organisation se dote d'outillages gestionnaires de plus en plus sophistiqués.

Si l'on suit par ailleurs le constat de Alter sur la « lassitude » croissante des acteurs (1993), on peut même suggérer l'idée que les acteurs sont affaiblis par la dégradation des cohésions sociales et professionnelles en entreprise ; dès lors, le « choix » de l'implication et de l'engagement se fait plus que jamais au plan individuel. L'autonomie cadrée de l'acteur est ainsi intégrée dans l'arsenal rhétorique et instrumental de l'organisation contemporaine, précisément parce que l'acteur, par sa conduite même, justifie la réalité du non-choix comme principe d'action.

5. Parallèlement, il est clair que les concurrences entre individus dans un contexte de raréfaction des ressources et des opportunités augmentent. Mais elles conduisent d'après nos observations plus à des activités de construction de réputations individuelles cohérentes par exemple avec le modèle de la compétence à la française, qu'à des stratégies et des jeux de négociation entre acteurs. L'individu est clairement utilitariste, mais il cherche à éviter la confrontation avec ses pairs.

plus claire, ne serait-ce
ix stratégiques à opérer
la vie organisationnelle
e des acteurs eux-mêmes
ection individuelle, tend
aines certains conflits et
s'interroger sur le niveau
lisés et renvoient-ils dès
promis (Terssac *ibid.*),
it-ils effectivement dans
er par exemple certains

faite de « bricolages »,
générales de cohérence.
me une règle de la vie
és » ou tout simplement
il externe, il faut avoir
profit, ou avoir occupé
rofessionnelle, alors on
les actions et les choix
alités et des modèles de
ce des outils (de gestion
re que l'incertitude des
ût, le gouvernement de
en plus sophistiqués.

« lassitude » croissante
es acteurs sont affaiblis
elles en entreprise ; dès
fait plus que jamais au
i intégrée dans l'arsenal
aine, précisément parce
du non-choix comme

te de raréfaction des ressources et
à des activités de construction de
à la française, qu'à des stratégies
il cherche à éviter la confrontation

L'organisation suscite alors un lien social qui repose plus sur la diversité des expériences que sur les attachements durables aux collègues ou aux lieux de travail. Après l'échec en France de la culture d'entreprise, l'organisation devient une communauté plus lâche, dont les frontières semblent plus poreuses, mais qui est en fait régulée par des modèles de gestion forts, où les règles de contrôle tiennent une grande place : dans les réseaux, chacun est sous la surveillance de l'autre, et surtout sous sa propre surveillance d'acteur impliqué *nécessairement* dans le devenir organisationnel, ou qui s'en exclut progressivement ou brutalement, faute d'avoir su se construire une réputation suffisante, d'avoir donné les preuves de son talent ou de sa loyauté maximale.

Cette forme de domination par les modèles de management de la loyauté a certes les apparences de la souplesse, ne serait-ce que parce qu'elle semble s'appuyer sur la décentralisation et la localisation des jugements ; au minimum elle nous incite à interroger sommairement certains aspects des sociologies de l'entreprise qui omettent d'analyser la contrainte sous-jacente.

Se saisissant de la vogue optimiste et assez conformiste des années 1980 de ce que Minguet a appelé « l'intégrisme capitaliste » (1993, p. 271), la sociologie de l'entreprise est née, à la fois comme une sociologie institutionnaliste anticipant le refondation d'un lien social passablement défait dans les entreprises (Thuderoz, 1995), et en quelque sorte comme une sociologie des innovations managériales sociales (le management participatif, l'expression des salariés...), analysant la modernisation du management comme le signe d'un progrès en marche dans la relation entre l'individu et l'organisation.

La sociologie de l'entreprise s'est donc penchée sur la question de l'institution, ne serait-ce que parce qu'elle s'est éveillée en France dans les années 1980, dans la vague de réhabilitation du « monde des affaires », dans une société regardant plus lucidement les effets d'une crise de la solidarité et de la cohésion sociale, après s'être retranchée derrière l'optimisme des années 1970. Ainsi cette sociologie a-t-elle fait le « choix » *historiquement situé* de définir ce qui dans le monde organisationnel et managérial pouvait être source d'un progrès conjoint entre social et économique, dans la lignée d'un discours patronal progressiste très vivace à l'époque (Riboud, 1987). Cette vision délibérément optimiste du monde industriel tranchait avec la tradition de critique militante de l'école sociologique française. Elle induisait un renversement des objets de recherche : socialisation, apprentissage, participation, implication, lien social et confiance sont venus remplacer les thèmes des relations sociales, du syndicalisme, voire dans une certaine mesure, du pouvoir et du conflit. La sociologie de l'entreprise tendait

ainsi à entrer dans une problématique du « pourquoi ça marche » plus que dans une problématique du type « comment expliquer les écarts à la règle » ; même la notion de régulation conjointe (Reynaud, 1988) devenait un argument fort pour montrer la conscience conjointe des employeurs et des salariés de l'importance et de l'irréductibilité de l'autonomie du salarié. La régulation autonome pouvait quitter son statut de conquête du travailleur pour entrer dans le domaine des réserves de productivité et de qualité.

Derrière l'oubli relatif de sa fonction critique, la sociologie de l'entreprise a omis de penser spécifiquement le rôle et la responsabilité d'acteurs concrets du management et singulièrement des dirigeants⁶ et des cadres ou managers intermédiaires, en se focalisant justement sur des concepts de type systémique comme celui d'institution. Le paradoxe de la « personnalisation » de l'entreprise-institution n'est explicable, dans une sociologie clairement individualiste, que si l'on admet la fascination que l'entreprise « en modernisation » a pu exercer, ou si l'on note l'importance pour les sociologues de l'entreprise, des formes paternalistes éclairées de la fin du XIX^e siècle (Segrestin, 1992).

En définitive, la sociologie de l'entreprise s'inscrit dans une vision optimiste de l'organisation, ce qui en soi n'est bien sûr pas critiquable ; mais ceci conduit aujourd'hui à évacuer la question éternelle du mode de gouvernement organisationnel, c'est-à-dire des contraintes (légitimes ou non) pesant sur l'action et la coopération. La question de la régulation des organisations n'est dans cette perspective pas qu'un problème de rapports interpersonnels, de « pure » rhétorique ou de coordination, mais aussi un problème de relations *ouillées* où se construisent des irréversibilités, des mécanismes de contrôle et de domination. Or, paradoxalement, la question du pouvoir qui surgit immanquablement de celle du rapport entre individus et outils, comme l'a bien montré Berry (1983), est souvent abandonnée conceptuellement et pratiquement⁷.

La question clé est donc bien celle du rapport contraignant entre des acteurs et des outils et, en liaison, la façon dont l'organisation parvient à en contrôler les résultats afin qu'il ne se traduise pas dans une hétérogénéité

6. À l'exception notable de certaines tentatives passionnantes, comme celles qui apparaissent dans le numéro spécial (Patrons, entrepreneurs et dirigeants) de la revue *Sociologie du travail*, (1988).

7. La révocation assez similaire des rapports de *domination* chez les conventionnalistes et les sociologues de l'entreprise même les plus éclairés, au profit des formes *d'accord*, est à cet égard gênante, même si elle facilite, paradoxalement par certains côtés, la communication entre les disciplines économiques et sociologiques.

trop grande de l'usage des outils, qui irait à l'encontre de leur légitimation aux yeux de tous. C'est à cet endroit que réside pour nous l'enjeu politique de la reconstruction des modes de gouvernement des organisations : légitimer l'homogénéité des pratiques locales dans un but de cohérence et de contrôle, tout en dispensant un message décentralisateur appuyé sur l'autonomie, et donc sur une conception apparemment composite des pratiques. Il s'agit ici de réintégrer une version au moins dialectique du contrôle⁸, c'est-à-dire voyant les processus de contrôle comme des formes ambivalentes qui sont le résultat de marchandages autour d'une régulation basée sur la contrainte. La « gestion » du paradoxe marchandage/contrainte, productrice du contrôle légitime, peut ouvrir à une approche du gouvernement d'organisation comme fondé nécessairement sur la justification de la contrainte : si l'individu accepte selon nous d'être actuellement un « acteur-contraint », c'est parce que les organisations ont des ressources argumentaires qui ne sont pas que rhétoriques mais aussi instrumentales, c'est à dire liées à des menaces et des sanctions crédibles, et qui assoient une part de leur puissance de contrainte. Nous allons tenter d'aller plus loin dans notre démonstration en illustrant les modes actuels de gouvernement des organisations fondés sur la contrainte.

LE GOUVERNEMENT CONTEMPORAIN DES ORGANISATIONS : DOMINATION ET MENACE CRÉDIBLE

Si l'on considère que l'analyse de la transformation des modes de régulation des organisations contemporaines françaises appelle à un retour sur les modes de gouvernement de ces organisations, il convient en premier lieu de proposer une définition de ce dernier terme.

Le gouvernement d'organisation : une définition

Pour nous, le gouvernement d'organisation est un ensemble de pratiques visant à rendre cohérentes des actions décentralisées, à travers une philosophie globale de l'action managériale. Son but est de construire des irréversibilités et des asymétries dans la répartition des ressources et des capitaux dévolus aux individus et aux groupes dans l'organisation. Cette version renvoie à la conception weberienne de la politique, qui est liée à l'idée du groupement

8. Voir par exemple Leflaive (1996) pour une critique de certaines approches des processus de contrôle organisationnel, comme celle de Foucault : les organisations (même « totales ») ont besoin du comportement politique des membres pour survivre, ne serait-ce que parce que le comportement politique produit de la compétence et de l'information. Ici se situe précisément à notre sens l'une des dimensions du contrôle par les réseaux d'acteurs : susciter l'établissement de « zones de discrétion » qui sont autant de zones d'auto-surveillance possibles.

David Courpasson

politique, et plus particulièrement de l'État, comme une « communauté humaine qui, dans les limites d'un territoire déterminé – la notion de territoire étant une de ses caractéristiques –, revendique avec succès pour son propre compte le monopole de la violence physique légitime » (Weber, 1995 p. 125). Le gouvernement rend possibles, y compris par la violence, les traductions localisées de décisions dites stratégiques, autrement dit prises par les dirigeants au nom de leur philosophie globale d'action⁹, moyennant l'exercice d'une contrainte cristallisée dans des outillages de gestion. Cette philosophie est instrumentée par ce que nous appellerons ici des principes dominants de gouvernement, c'est-à-dire des représentations de la gestion qui justifient les actions managériales (par exemple le principe de coordination ou de compétence).

En d'autres termes, nous concevons la notion de gouvernement d'organisation aujourd'hui avec trois clés d'entrée essentielles :

– *l'existence de principes dominants* de gouvernement dont la caractéristique est d'être faiblement discutables, car s'appuyant sur une cohérence nécessaire liée à la *menace* de la contrainte de marché, *partagée* par l'organisation et les individus,

– *la « mise en musique »* de ces principes *via* des instrumentations de gestion et des critères de gestion « rénovés » qui peuvent être soit explicites (gestion anticipée des compétences, gestion par projet, pratiques de certification...), soit implicites (comme par exemple la construction progressive de modèles généraux de professionnalités comme ceux de chef de projet, ou de chef de centre de profit),

– *en troisième lieu*, le contrôle social de l'application des principes dominants de gouvernement, c'est-à-dire de leur capacité à être appropriés localement par des individus concrets. Ce contrôle passe de plus en plus par des « professions régulatrices » comme le management intermédiaire (Courpasson, 1996 b), ou des professions dites « d'interface » comme le chef de projet (*infra*).

Cette définition sommaire du gouvernement de l'organisation sous-tend l'idée selon laquelle le principe de coordination conduit à insister sur la notion d'organisation. Non seulement ces deux notions ne sont pas incompatibles ou antagonistes, mais elles sont au cœur du mode de gouvernement actuel. La coordination est un principe de gouvernement et non une alternative substantielle

9. Une bonne part de la question du mode de gouvernement est bien sûr celle de la légitimité des gouvernants à exercer une contrainte au nom de l'intérêt de l'organisation ; la légitimité des décisions conditionne partiellement l'effectivité du gouvernement, qui est l'argument fort de légitimation de la domination, comme l'a bien montré Weber.

à l'organisation. Ce principe ne peut prendre corps que dans une organisation solide et structurante.

La gestion par projet, sur laquelle nous allons revenir, est précisément une instrumentation avancée dans les organisations du principe de gouvernement par la coordination, combinée avec un principe de compétence sociale et politique lié à la logique même du travail en projet.

La gestion par projet : la régulation de l'organisation par le principe de coordination

En France, les travaux du groupe Ecosip (Giard et Midler eds., 1993) ont déjà largement contribué à théoriser et formaliser la montée en puissance du mode d'organisation par projet, rejoignant en cela certains travaux présentant la coordination comme le modèle central d'organisation de cette fin de siècle (Zarifian, 1993).

La nature floue, parfois presque virtuelle du projet, au minimum sa nature temporaire (Boutinet, 1990) a conduit les organisations à chercher très tôt des modes de durcissement de son suivi et de son évaluation. Aux États-Unis, le *Project Management Institute*, créé à la fin des années 1960, réunit des professionnels de la gestion de projet venus de différents horizons ; l'optique est bien de créer une sorte d'acteur institutionnel dont l'objectif est la formalisation progressive d'un « modèle » de gestion et surtout d'un modèle de profession organisationnelle. Au début des années 1980, un corps de spécialistes est créé, se dote d'une charte éthique, d'un ensemble formalisé de connaissances et de certifications possibles. Un ambitieux travail de construction sociale d'une homogénéité des pratiques de gestion par projet est donc entrepris, qui se diffuse en France au sein de l'AFITEP (Association Française des Ingénieurs et Techniciens d'Estimation de Planification et de Projet) dont l'objectif est de développer un corpus méthodologique et procédural soigné du gestionnaire de projet ; l'action de formation de l'association aboutit à une certification en maîtrise de projets et fait l'objet d'une normalisation par l'AFNOR (Association Française pour la Normalisation). Cette modélisation par l'externe d'un principe d'organisation du travail met l'accent sur la coopération et le décloisonnement, ainsi que sur un principe de compétence de type managérial qui insiste sur les capacités individuelles d'animation, de coordination, le sens relationnel, « diplomatique » et en dernier ressort, le sens politique ; ces compétences s'inscrivent clairement dès l'origine dans une visée de diffusion du « modèle-projet » dans toute l'organisation. Les chefs de projet sont donc aussi considérés

David Courpasson

comme les meilleurs avocats du modèle, et sont choisis parmi les meilleurs managers, plus rarement parmi les très bons experts. Une véritable « élite » organisationnelle naît alors en France dans les années 1980. On a là à l'évidence une stratégie de professionnalisation classique qui vise la construction par l'externe, par la voie des associations, d'une légitimité voire d'une puissance d'un groupe professionnel organisationnel, dont les caractéristiques perturbantes par rapport à la logique « classique » des métiers, rendraient délicates l'intégration et l'acceptation directes dans l'organisation.

Mais surtout se profile simultanément un véritable modèle de gestion des hommes ; des règles de carrière (filères spécifiques), de rémunération (en particulier par des politiques de primes à la réussite) commencent à voir le jour ; l'idée même d'une *obligation* organisationnelle pour un cadre de « faire un jour du projet, et au plus tôt », commence à faire son chemin dans les esprits des salariés¹⁰. L'enjeu est de ce point de vue l'imposition de la primauté d'un type d'expertise dominant du cadre par un autre ; il ne s'agit plus d'opposer les « managers » et les « experts », mais de montrer que le chef de projet est un expert du management.

Le modèle du management par projet a deux conséquences clés en termes de gouvernement de l'organisation.

En premier lieu, il instrumente une *contrainte souple* dans un principe de management qui met clairement au jour, sans pour autant le formaliser aussi clairement, l'existence de règles de gestion des hommes fondées sur un système de récompenses (pécuniaires et symboliques) privilégiant les parcours et les engagements individuels dans des projets, au détriment des parcours dits classiques. Travailler en réseau, faire preuve d'autonomie et être explicitement responsable de ses résultats dans une entité décentralisée qui fait office de véritable centre de profit, fait partie d'un appareillage gestionnaire qui organise une contrainte sur les « choix » de carrière des individus. À la limite, plus l'organisation a repéré un individu comme faisant partie des « hauts potentiels », plus la contrainte sur l'individu de s'inscrire dans le schéma du projet devient violente, incontournable. L'organisation met aussi en place une sélection assez instrumentée et acceptée pour permettre au chef de projet de conserver son

10. « Aujourd'hui, hors du projet point de salut. Si j'ai dit banco pour devenir chef de projet, c'est d'abord parce que c'est au cœur de ce qui se passe, c'est là que l'organisation bouge, innove. En plus, chef projet c'est un job politique, tactique, de communication, de relation, de motivation, un vrai métier de management comme je me le représente. Les aspects techniques s'acquièrent vite là n'est pas la question. La question c'est être capable de créer de la cohésion entre des gens et des compétences parfois très éloignés ». (*chef projet, 42 ans, secteur électronique*).

loisis parmi les meilleurs s. Une véritable « élite » 1980. On a là à l'évidence vise la construction par voire d'une puissance d'un éristiques perturbantes par tient délicates l'intégration

ritable modèle de gestion es), de rémunération (en e) commencent à voir le pour un cadre de « faire on chemin dans les esprits ition de la primauté d'un ne s'agit plus d'opposer que le chef de projet est

nséquences clés en termes

souple dans un principe our autant le formaliser hommes fondées sur un privilégiant les parcours triment des parcours dits mie et être explicitement alisée qui fait office de gestionnaire qui organise vidus. À la limite, plus des « hauts potentiels », schéma du projet devient place une sélection assez projet de conserver son

caractère à la fois incitatif (rareté acceptable du poste) et contraignant, c'est-à-dire pour institutionnaliser une légitimité du modèle liée à la fois à l'expertise reconnue et à l'espérance de récompense plausible¹¹.

Comme en miroir, la centralité d'une « culture de précarité » menaçante, autre façon de décrire la culture de l'incertitude et de l'aléa, vue cette fois du point de vue de l'acteur individuel, s'installe dans les représentations partagées sur la destinée individuelle en organisation. En d'autres termes, l'existence même d'un modèle professionnel général dénommé « chef de projet » sous-entend qu'il y a peu d'échappatoire (logique de normalisation) et que parallèlement, y échapper signifie se rendre vulnérable individuellement « aux yeux » de l'organisation ; il y aurait en effet refus d'une contrainte de l'organisation, donc en quelque sorte « rébellion » par rapport à ses intérêts bien compris. La mise au ban de salariés, soit par leur choix personnel, soit par les mécanismes de détection des potentiels mis en œuvre par l'organisation, aboutit en final à une justification et une acceptation collective de l'exclusion ou de la sanction possible. Sur le mode du « tout le monde sait bien que pour réussir ici il faut faire ceci ou cela » se bâtit une acceptation pragmatique de la légitimité même du modèle de gestion par projet¹² et des sanctions qu'il induit.

Simultanément se développe dans les organisations contemporaines une crainte sourde de l'engagement nécessaire et de la prise de risque contenue dans le modèle du projet, c'est-à-dire l'idée que le « prix à payer » pour faire partie du jeu organisationnel s'accroît sans cesse. C'est bien ici que prend pied l'idée même de régulation ; celle-ci est fondée justement sur la contrainte représentée par exemple par le modèle du projet et par ses instrumentations diverses. Celles-ci finissent par produire, au gré de leurs interactions avec les acteurs individuels, une « sélectivité douce » qui repose sur l'homogénéisation des engagements souhaitables par les gouvernants et leurs relais managériaux délocalisés ; il est par exemple clair que si le chef de projet n'est pas explicitement inscrit dans la hiérarchie de l'organisation au sens strict, en revanche l'une de ses missions est de vérifier, à certains épisodes de la vie des projets, l'implication effective des membres de l'équipe-projet, par exemple en observant leurs comportements

11. Gouverner par des modèles professionnels suppose en effet un arbitrage très subtil entre la nécessaire propagation du modèle dans l'organisation et la nécessaire sélection individuelle à l'entrée du modèle. La contrainte sur l'individu est donc double : acceptation générique du modèle, mais aussi de ses effets « classants » et « excluants ».

12. Y compris d'ailleurs parce que les salariés pensent que ce mode d'organisation favorise leur développement professionnel et personnel, et donc améliore leur « valeur » sur le marché du travail ; l'acceptation s'appuie ici sur un véritable « marchandage organisationnel » global, où la transaction s'effectue non pas tant localement, mais par la diffusion progressive et la généralisation de l'information sur des trajectoires individuelles singulières ; la force de l'exemple et du précédent tend à jouer le rôle de médium de communication sur les règles réelles de gestion, dans le groupe des cadres en particulier. Il s'agit donc d'une conviction consciente, et non pas de l'intériorisation à son insu, par l'individu, de cadres normatifs.

chef de projet, c'est d'abord parce e. En plus, chef projet c'est un job ar de management comme je me le question c'est être capable de créer projet, 42 ans, secteur électronique).

David Courpasson

dans les phases de conflits ou d'antagonismes. De ce point de vue, le rôle du chef de projet est clairement un rôle de surveillance, légitimée par les nécessités de l'avancement du projet.

Le chef de projet est lui-même pris dans une tension entre cette délégation du jugement sur les comportements de ses collaborateurs et son propre enjeu, en particulier de carrière, vis-à-vis de sa propre évaluation. Il est en quelque sorte contraint de contraindre pour arriver à ses propres fins et ainsi, valider son engagement. D'où la difficulté fréquemment relevée pour les chefs de projet de retrouver des emplois dans des lieux plus classiques comme les départements métiers, où ils ont souvent construit une réputation d'intransigeance, d'autorité, voire de substituts insidieux à la hiérarchie classique des métiers.

On a là, l'expression d'un gouvernement fondé sur la contrainte, qui crée des relais « légitimants » dans les figures hiérarchiques du projet ; les chefs de projet ne sont pas à proprement parler des complices de l'organisation, ils sont beaucoup plus « enrôlés » dans un processus de contrainte et de surveillance compte tenu des fruits qu'ils peuvent recueillir de ce marchandage, pour le coup individualisé, sur la récompense future¹³.

On est bien ici dans l'idée « d'enrôlement cognitif » suggérée par Segrestin (1996), entendant par cette expression qu'au fond la question la plus sérieuse posée par la redéfinition des rapports de production est celle du déplacement des formes du contrôle organisationnel, appliqué à la qualité de l'engagement dans l'organisation et aux « choix » qui peuvent en découler (de carrière, de relation avec les collègues, ou encore d'arbitrage entre le niveau du risque individuel par rapport à une sanction possible de l'organisation, et le risque lié à l'engagement de l'organisation dans les projets d'un client...) ¹⁴. C'est en particulier dans le glissement des modalités du contrôle en organisation et dans la redéfinition des objets, des acteurs et des lieux concrets du contrôle qu'une sociologie de l'action managériale peut trouver sa place. Située ni dans le travail critique de la sociologie du travail française autour de la notion de division du travail et de contrôle de la tâche effectuée *via* les gestes du travailleur, ni dans l'analyse des dysfonctionnements d'une forme organisationnelle et

13. Qui prend souvent, on l'a dit, la forme d'une récompense pécuniaire sous forme de primes très substantielles (entre trois et quinze mois de salaire selon le dossier de l'Usine Nouvelle du 23 décembre 1995) à l'issue d'un projet considéré comme réussi.

14. C'est en partie ce que nos travaux sur le secteur bancaire nous ont montré (Courpasson, 1995). La prise de risque du banquier est le résultat d'un arbitrage très subtil entre le risque de sanction personnelle lié à la signature déléguée à l'individu dans une affaire donnée, et le risque économique évaluable de l'organisation tout entière qui engage ses fonds dès lors que l'individu a signé. Cette tension individu/organisation est précisément le résultat de l'octroi d'une autonomie de décision individuelle aux acteurs professionnels, qui se traduit souvent dans les faits soit par une frilosité générale, soit par une recherche de protection derrière les outils et les règles « officiels » de gestion du risque.

de point de vue, le rôle du
légitimée par les nécessités

nsion entre cette délégation
iteurs et son propre enjeu,
luation. Il est en quelque
es fins et ainsi, valider son
pour les chefs de projet de
; comme les départements
'intransigeance, d'autorité,
des métiers.

sur la contrainte, qui crée
es du projet; les chefs de
de l'organisation, ils sont
trainte et de surveillance
marchandage, pour le coup

cognitif » suggérée par
u'au fond la question la
le production est celle du
appliqué à la qualité de
i peuvent en découler (de
bitrage entre le niveau du
l'organisation, et le risque
d'un client...) ¹⁴. C'est en
le en organisation et dans
crets du contrôle qu'une
e. Située ni dans le travail
de la notion de division
les gestes du travailleur,
rme organisationnelle et

forme de primes très substantielles
décembre 1995) à l'issue d'un projet

Jourpasson, 1995). La prise de risque
ersonnelle lié à la signature déléguée
organisation tout entière qui engage
st précisément le résultat de l'octroi
aduit souvent dans les faits soit par
les règles « officiels » de gestion du

dans la théorisation de la répartition conflictuelle de l'autonomie de la
sociologie des organisations, ni dans le travail « néo-institutionnaliste » d'une
sociologie de l'entreprise préoccupée de cultures, d'identités et pour finir,
de « modernisation », la sociologie de l'action managériale met au cœur
de sa réflexion la responsabilité de l'action et de la décision managériale.
Ceci a plusieurs conséquences: d'abord réinstaurer une véritable sociologie
des professions de management comme acteurs centraux des organisations
contemporaines que nous décrivons, ensuite analyser sociologiquement les
outils de la gestion, comme moyens de contrainte et de légitimation des
actions managériales; l'outil de gestion constitue un moyen de légitimation
du gouvernement de l'organisation avant d'être un moyen de mise en œuvre
localisée de décisions.

Si nous décrivons l'organisation comme un lieu de contrainte et de
contrôle, encore faut-il que la sociologie de l'action managériale analyse pourquoi
et où se crée la légitimité de cette forme de gouvernement au lieu de la
considérer pour ainsi dire comme acquise. Nous allons tenter rapidement de
proposer quelques pistes d'hypothèses sur ces sujets.

RÉGULATION DE L'ORGANISATION ET RESPONSABILITÉ DE L'ACTION MANAGÉRIALE

L'analyse de la nouvelle forme de régulation des organisations fondée sur
le gouvernement de la contrainte nous a conduit à mettre au jour deux idées: celle
d'un glissement des formes de contrôle organisationnel, celle d'une légitimité du
gouvernement de l'organisation assise nettement sur la notion de contrainte de
marché. Après être revenu rapidement sur ces idées, nous en tirerons certaines
conséquences sur les modes d'analyse pertinents de l'organisation aujourd'hui.

Le paradigme de la contrainte souple

La régulation rénovée des organisations contemporaines en France répond
à notre avis à trois caractéristiques essentielles.

D'abord, le passage de la standardisation des gestes et des opérations
effectués par les travailleurs à l'enrôlement des subjectivités, *via* le renforcement
du contrôle de la loyauté et de l'engagement. Il faut noter qu'il s'agit toujours
d'un contrôle individualisé, centré sur la personne, mais où en premier lieu,
des dimensions de type subjectif plus que centrées sur les tâches vont être
au cœur du contrôle. Ceci veut dire que le phénomène réputationnel prend
une ampleur très importante dès lors que la qualité de l'insertion « politique »

David Courpasson

individuelle dans les réseaux de jugement de l'organisation est le critère décisif de compétence reconnue. Dans les outils de gestion des hommes, on oscille entre les notions de mesure et de jugement; plus les critères d'évaluation des performances semblent se sophistiquer, plus en retour les critères réels de jugement sont simplifiés, subjectivés et centrés sur le comportement. Dans l'organisation taylorienne, l'enrôlement de la subjectivité du cadre allait de soi puisqu'il était assuré par la socialisation externe et les modes de recrutement liés (Paradeise et Porcher, 1990); cet aspect n'est plus de mise aujourd'hui, et la mobilisation maximale du cadre est depuis dix ans l'enjeu crucial de l'organisation, alors que les menaces qui pèsent sur les populations ouvrières le concernent directement; d'ailleurs, on peut faire l'hypothèse d'une convergence autour de l'enjeu de la mobilisation, donc de l'enrôlement des subjectivités, entre les cadres et les ouvriers. Après l'engagement rhétorique managérial des années 1980 et 1990 autour de la culture et de la confiance, les organisations « redécouvrent » les vertus du contrôle social et de la contrainte légitime comme modes de mobilisation « violents » des populations.

En second lieu, le principe de marchandage organisationnel repose sur une articulation délicate entre l'individu, objet et sujet de la transaction, et son groupe d'appartenance, de plus en plus aléatoire, mouvant et indistinct, comme le montre la logique d'organisation par projet. Faire bouger les frontières de l'appartenance autour de l'individu signifie non seulement susciter un sentiment curieux d'isolement et d'interdépendance à la fois, mais aussi priver du même coup l'individu d'une protection en cas d'échec, ne serait-ce que la protection des pairs. Le risque apparaît en quelque sorte de moins en moins « mutualisé ». C'est pourquoi dans une certaine mesure et dans certains cas, la prise de risque réussie peut être fortement récompensée.

La notion de récompense des actions par l'organisation est donc au cœur du marchandage organisationnel rénové, qui est un marchandage nettement ambivalent. S'il fait en effet jouer à plein la logique du cas par cas, en revanche la réussite de l'individu repose de plus en plus sur le bon vouloir des autres, ceux avec qui il coopère quotidiennement, c'est-à-dire sur leur soumission ou leur complicité. Concurrence et coopération sont plus que jamais en tension, d'où l'importance du contrôle organisationnel décentralisé appuyé sur les missions renouvelées des métiers de management.

Enfin, on observe bien une forme de « contrainte souple »: l'individu a en apparence le choix de son engagement et du lieu de son engagement. Mais lorsqu'il interagit au quotidien avec les outils de gestion, c'est-à-dire lorsqu'il

voit les évaluations faites sur les autres, quand il se compare avec le collègue proche, quand il observe les choix et les mécanismes de promotion, quand il lit dans ces choix autant d'exemples et de précédents sur les choix des dirigeants, alors un effet de contrainte sans violence explicite se fait jour, qui va guider sa conduite dans de nombreuses circonstances.

Le comportement d'engagement est en partie dicté par la lecture des décisions de gestion, en particulier de gestion des hommes. La domination qui s'opère est souple, car l'individu sera rarement directement sanctionné; peu à peu, une réputation se construit, et une irréversible marginalisation le contraindra à s'effacer ou à partir, parfois d'ailleurs avec l'appui de l'organisation¹⁵.

Un problème clé est donc bien celui des solidarités (logique de profession) et des appuis (logique de réseau) dont bénéficie ou non l'individu. La contrainte naît donc du processus d'individualisation des actions et des sanctions, dans des organisations où le principe de concurrence entre les individus est dominant¹⁶.

Le glissement des légitimités du gouvernement des organisations contemporaines

Nous avons proposé l'idée selon laquelle la régulation rénovée dont nous parlons est en grande partie assise sur une externalisation des lieux de la légitimation, relayés en interne par des mécanismes de contrôle social et organisationnel de plus en plus serrés. La légitimité première de la contrainte que l'organisation impose à ses membres et qui, dans une certaine mesure, explique le resserrement de ses frontières, repose sur la contrainte de marché, beaucoup plus que sur les catégories wébériennes de la rationalité légale, du charisme ou de la tradition. Une caractéristique du gouvernement organisationnel contemporain est donc de faire glisser son mode dominant de légitimation, de

15. Ce qui transparait par exemple des pratiques d'essaiage, qui sont parfois une forme d'externalisation de la responsabilité de l'organisation sur la destinée de certains membres « indésirables ». Ce choix de l'essaiage n'est d'ailleurs pas nécessairement à décrire comme le résultat d'un machiavélisme des dirigeants des organisations, mais comme un principe de gouvernement des hommes par la rationalisation des engagements et de la responsabilité individuelle: si l'individu est « sorti », c'est bien que quelque part, il a démerité dans ces domaines et que l'organisation est capable et légitime pour en juger.

16. De ce point de vue, nous ne partageons pas tout à fait l'opinion de Dubet (1994), lorsqu'il dit que plusieurs logiques d'action cohabitent dans l'expérience des individus, y compris celles de la concurrence et de la solidarité. Cet aspect de l'analyse dépend très étroitement du contexte de l'expérience: l'organisation est pour nous clairement un lieu où le principe de concurrence s'impose par la contrainte, même si le principe de solidarité correspond aux préférences des individus. Nous sommes assez proche de la conception de Segrestin (1992) qui fait cohabiter la « communauté » et le contrat dans l'entreprise, même si la communauté dont il parle est celle de l'entreprise tout entière, c'est-à-dire qu'elle peut noyer les intérêts individuels au profit d'un intérêt général assumé par tous les membres, en premier lieu autour de la menace de la faillite.

David Courpasson

l'autorité « rationnelle-légale » des bureaucraties traditionnelles vers une autorité insaisissable et dépersonnalisée reposant sur l'idée de contrainte exogène. Cette légitimité est paradoxalement conférée par l'impuissance de toute organisation, face à l'argument de nécessité du marché, et conduit de façon *irréversible* à jouer la cohésion dans l'organisation ; au demeurant, cette légitimité induit que le seul fait de faire partie du jeu marchand ou organisationnel est déjà une récompense. Autrement dit, la légitimation ne se ferait plus en premier lieu dans l'organisation, mais au dehors ; par conséquent, et si l'on accepte cette idée, toute organisation peut revendiquer le même type de légitimité puisque toutes, certes à des degrés divers, sont confrontées de plus en plus au principe de concurrence économique¹⁷. On assiste donc aujourd'hui à une combinaison entre un retour à la légitimité libérale globale (Laufer et Paradeise, 1982), et une légitimité de la défense des frontières et des spécificités de chaque organisation, qui passe par le développement des actions de contrôle organisationnel. La légitimité est autant libérale que *gestionnaire*, au sens justement de l'action managériale, qui cherche à argumenter des décisions portant en partie sur des choix autonomes de l'organisation. Encore une fois, la tendance dominante des gouvernements organisationnels est bien de donner des ressources argumentatives aux gestionnaires locaux, arguments qui situent délibérément l'entreprise dans un « environnement » qui fixerait les contraintes et les règles du jeu, et où il s'agirait de « faire de son mieux ».

Cette idée est en partie antagoniste avec celle de la communauté-entreprise de Ségrestin (*ibid.*). Selon nous en effet, le poids de la modernisation (au sens de sophistication) des outils de management dans le nouveau marchandage organisationnel conduit à l'enrôlement de certains types d'acteurs professionnels dans un « projet » général de *survie*, plus qu'à des stratégies visant à leur faire croire dans et à partager un projet de *développement* organisationnel. À la rhétorique volontariste culturaliste et communautariste des années 1980 succède un pragmatisme gestionnaire qu'on voit bien dans la logique projet, même si celle-ci réserve encore sa part d'aléatoire et d'autonomie apparente à l'action décentralisée. La caractéristique de ce marchandage rénové est, comme nous l'avons dit, qu'il porte simultanément sur les individus (négociation de destinées professionnelles personnelles) et sur les groupes « improbables » que sont les figures professionnelles comme celle de chef de projet. La négociation actuelle

17. A cet égard, on pourrait presque proposer l'idée selon laquelle les luttes sociales pouvant exister dans un secteur public en « modernisation » relèvent d'une lutte sur la légitimité dominante du gouvernement de l'organisation, et pour le maintien de formes d'internalisation des modes de légitimation, reposant par exemple sur le métier ou le dévouement au public (sur les logiques commerciales dans le secteur public rénové, voir par exemple Alter, 1990, ou Giraud, 1987).

tionnelles vers une autorité
e contrainte exogène. Cette
ance de toute organisation,
ait de façon irréversible à
cette légitimité induit que
ganisationnel est déjà une
erait plus en premier lieu
t, et si l'on accepte cette
type de légitimité puisque
e plus en plus au principe
rd'hui à une combinaison
et Paradeise, 1982), et une
és de chaque organisation,
trôle organisationnel. La
ens justement de l'action
portant en partie sur des
a tendance dominante des
ressources argumentatives
ièrement l'entreprise dans
es règles du jeu, et où il

la communauté-entreprise
la modernisation (au sens
le nouveau marchandage
s d'acteurs professionnels
: stratégies visant à leur
ent organisationnel. À la
des années 1980 succède
logique projet, même si
mie apparente à l'action
renouvelé est, comme nous
(négociation de destinées
probables » que sont les
. La négociation actuelle

de la place et de la force de ces « néo-professions d'entreprise » comme espaces quasi virtuels d'intégration et de négociation du sort des individus est pour nous un phénomène d'importance. Si la négociation réelle est bien individuelle, elle se rapporte en partie à une forme collective liée à l'émergence de communautés professionnelles incertaines et dans une certaine mesure menaçantes, qui sont pour l'essentiel des communautés managériales (Courpasson, 1996 a).

Cette idée renvoie à un phénomène central : les acteurs premiers du marchandage organisationnel sont des managers, de tous niveaux. Car l'enjeu est bien celui du contrôle, de la surveillance localisée des principes de gouvernement de l'organisation qui, parce qu'ils sont fortement liés à une contrainte externe, nécessitent une cohérence étroite entre le niveau global de leur élaboration et les lieux locaux de leur applicabilité. Dès lors, les professions de contrôle et d'interface, qui n'ont certes que peu de points communs avec les « gardes-chiourmes » des manufactures du XIX^e siècle, ou avec les « petits chefs » du monde bureaucratique croziérien, sont au centre du jeu. Leur mission réside précisément dans l'articulation entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le « terrain ». Mais si la sociologie de l'entreprise met l'accent sur le lien social créé potentiellement par l'enjeu de la confiance décentralisée, nous pensons que le phénomène majeur des organisations contemporaines est que la légitimité interne du gouvernement par la contrainte passe, au minimum, par l'articulation fine et contingente de la confiance et du contrôle ; cette articulation localisée est le dernier espace où l'autonomie d'une régulation peut encore avoir un sens.

C'est pourquoi nous insistons sur l'idée de contrainte. Dans l'organisation, la plupart des processus sociaux sont appuyés sur la contrainte de l'action : la confiance est contrainte, et donc aléatoire¹⁸, l'innovation est contrainte, l'engagement est contraint. Dans une grande mesure, le contrôle lui-même comme principe concret de fonctionnement est contraint.

La question de l'externalisation de la légitimité de l'action managériale renvoie par ailleurs nécessairement à celle de la *responsabilité* de cette action. N'aboutissons-nous pas à une dilution de cette responsabilité, dès lors que même les dirigeants d'entreprise n'auraient que partiellement le choix de leurs conduites¹⁹ ? La sociologie de l'action managériale conduit inmanquablement

ales pouvant exister dans un secteur
gouvernement de l'organisation, et
nt par exemple sur le métier ou le
nové, voir par exemple Alter, 1990,

18. De ce point de vue, on est alors en droit de se demander si le terme même de confiance n'est pas contradictoire avec le caractère aléatoire du lien de confiance en organisation.

19. On pourrait dire que l'on retrouve ici l'idée développée par la sociologie des dirigeants d'entreprise d'une reproduction des légitimités dirigeantes par l'externe, associée en France à une faiblesse de la sanction des échecs des dirigeants (Bauer et Bertin-Mourot, 1992).

David Courpasson

à une sociologie de la responsabilité dans l'organisation. À cet endroit, les théories de la justification des actions sont d'un précieux secours, si par exemple on définit la compétence et la légitimité d'un dirigeant comme sa capacité à créer et entretenir une relation considérée comme juste avec les autres collaborateurs de l'organisation (Boltanski et Thevenot, 1991); l'enjeu théorique est de trouver les liens entre une sociologie des organisations qui privilégierait l'analyse de la construction sociale de la responsabilité des actions, l'octroi de la responsabilité pouvant être par exemple le résultat de stratégies organisationnelles délibérées (comme par exemple dans le cas des pratiques de délégation de compétences dans les banques et les assurances), et une théorie de l'accord qui s'intéresserait au fond des argumentaires de légitimité, mais qui privilégierait l'idée de « juste milieu » plus que de stratégie (Chateaufort, 1991).

Dans tous les cas, la sociologie de l'action managériale induit que l'on cherche à rendre compte de la tension et en partie de l'ambiguïté existant entre la contrainte exercée par des principes de gouvernement qui conduisent à des comportements convergents, et l'individualisation croissante de ces mêmes comportements en organisation. La domination managériale n'est pas nécessairement à interpréter comme un asservissement. Il est vain de nier le rôle du gouvernement des organisations dans les rapports de coopération, dans les choix de parcours de carrière, de recrutement, dans le comportement adopté face au client; il est vain par conséquent de croire à une réelle autonomie de l'acteur et au poids décisif des régulations autonomes. Il est tout aussi vain de penser que des injonctions plus ou moins creuses peuvent induire des motifs d'agir et de changer de la part des acteurs. C'est dans cet entre-deux que se situe la réalité du gouvernement des organisations.

CONCLUSION : POUR UNE SOCIOLOGIE DE LA CONTRAINTE

La sociologie des organisations a perdu une partie de sa vocation critique par une sorte de fascination, à certains égards compréhensible, pour le monde de l'entreprise. Elle a ainsi contribué largement à fortifier une version univoque du lien entreprise/salarié, fondée sur la responsabilité individuelle de l'acteur quant à sa destinée face à la modernisation et aux notions gestionnaires qui lui donnent corps (la flexibilité, la mobilité, la décentralisation, le décloisonnement ...). Partant, elle a omis l'idée d'une responsabilité voire d'une intentionnalité managériale dans les opérations de restructuration douces ou violentes de ces quinze dernières années. Puisque tout serait co-construction et contingence, on ne serait plus en mesure d'identifier des lieux concrets de production

nisation. À cet endroit, les
ieux secours, si par exemple
nt comme sa capacité à créer
vec les autres collaborateurs
jeu théorique est de trouver
privilégierait l'analyse de la
l'octroi de la responsabilité
rganisationnelles délibérées
délégation de compétences
l'accord qui s'intéresserait
ivilégierait l'idée de « juste
91).

managériale induit que l'on
ie de l'ambiguïté existant
gouvernement qui conduisent
isation croissante de ces
ion managériale n'est pas
ent. Il est vain de nier le
ports de coopération, dans
is le comportement adopté
à une réelle autonomie de
s. Il est tout aussi vain de
euvent induire des motifs
ans cet entre-deux que se

AINTE

tie de sa vocation critique
ensible, pour le monde de
une version univoque du
iduelle de l'acteur quant à
tionnaires qui lui donnent
le décloisonnement ...).
ire d'une intentionnalité
uces ou violentes de ces
struction et contingence,
concrets de production

des logiques managériales dominantes que nous cherchons à décrire. Ainsi la sociologie de l'entreprise a-t-elle privilégié l'analyse partiellement désincarnée de l'institution, au détriment de l'action managériale concrète, c'est-à-dire des opérations d'articulation contrainte entre les discours et les instrumentations de gestion. Reynaud lui-même (1989) fournit pourtant des illustrations qui montrent qu'il doute de l'omniprésence des construits sociaux, et qu'il intègre clairement l'idée de contrainte dans la construction des régulations : soit les corporations (p. 49), soit les liens communautaires (p. 81) ou encore le poids des traditions (p. 279) constituent visiblement pour lui autant de contraintes de l'action qui conduisent à mettre le soupçon sur « l'idéologie » de l'autonomie dans les organisations contemporaines.

La critique de la sociologie des organisations à la française porte par ailleurs à sortir de l'analyse simplificatrice des relations entre des acteurs seulement caractérisés par leurs enjeux et leurs intérêts, c'est-à-dire porteurs de pouvoir comme de « résistance au changement ». Proposer une analyse sociologique des actions managériales appuyée sur une conception de l'organisation comme lieu de gouvernement et de contrainte, vise à comprendre de quoi est faite la cohérence entre des principes de gouvernement et des pratiques locales, en dehors d'un « *Common Knowledge* » simplificateur ou de conventions qui s'imposeraient aux personnes. C'est en effet aujourd'hui dans la cohérence que se situe l'enjeu de toute organisation ; le prix en est l'accroissement du contrôle et la « subjectivation objectivée » des critères de gestion des hommes. Mais c'est aussi dans le gouvernement de cette nécessaire cohérence que réside la possibilité même d'une domination qui prendrait appui de plus en plus sur des arguments exogènes aux espaces où se déploient les pratiques, et qui par ce fait même deviendraient insaisissables et surtout incompréhensibles à bon nombre « d'acteurs ».

Parler de domination et de contrôle c'est donc à notre sens faire preuve de lucidité plus que de nostalgie. Dans ce cadre, proposer une sociologie de la contrainte en lieu et place de la sociologie de l'autonomie, n'est pas synonyme d'une sociologie prenant le point de vue exclusif des déterminants des conduites et oubliant les construits ; il est aussi possible d'y établir une sociologie des singularités des vécus de la contrainte, du sens que les acteurs lui donnent, c'est-à-dire une sociologie intermédiaire clairement compréhensive où l'acteur pourrait au moins donner un sens et un parcours singuliers à la traduction qu'il fait de la contrainte ; il deviendrait un acteur *pragmatique*, pleinement *conscient* de ses limites d'action face aux contraintes du gouvernement organisationnel. L'action

David Courpasson

managériale constitue donc bien pour nous un ensemble de contraintes reliables à des expériences singulières au sens de Dubet (*ibid.*). Simplement, l'expérience de l'individu dans l'organisation contemporaine est celle du pragmatisme, et non celle de la créativité institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N. (1990), *La gestion du désordre*, Paris, l'Harmattan.
- Alter N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation » *Sociologie du travail*, 35, n° 4, 447-467.
- Bauer M., Bertin-Mouroit B. (1992), *Les 200. Comment devient-on grand patron ?* Paris, Le Seuil.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, rapport du Centre de Recherche en Gestion.
- Boltanski L. et Thevenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bourdieu P. (1987), *Choses dites*, Paris, Minuit.
- Boutinet J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Chateaufrenaud F. (1991), *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris, Métailié.
- Coninck (de) F. (1995), *Travail intégré, société éclatée*, Paris, PUF.
- Courpasson D. (1995), *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, Paris, l'Harmattan.
- Courpasson D. (1996 a), « Les normalisations managériales. Entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, 1° trimestre, 239-256.
- Courpasson D. (1996 b), « The French Deposit Bank. Managerial Professions between Rationalisation and Trust », in Morgan G., Knights D. (eds.), *Deregulation and European Financial Services*, Londres, Macmillan, à paraître.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dubet F. (1994), *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.
- Duran P. (1995), « Pour une sociologie de l'action publique organisée », *Séminaire du Groupe d'Analyse des politiques Publiques*, ronéo.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Le Seuil.
- Giard V. et Midler C. (eds.) (1993), *Pilotages de projet et Entreprises*, Paris, Economica.
- Giddens A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, l'Harmattan.
- Giraud C. (1987), *Bureaucratie et changement*, Paris, l'Harmattan.
- Laufer R. et Paradeise C. (1982), *Le prince bureaucrate*, Paris, Flammarion.
- Lazega E. (1994), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, 35, n° 2, 293-320.
- Leflaive X. (1996), « Organizations as Structures of Domination », *Organization Studies*, 17, n° 1, 23-49.

- Lin N. (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, 36, n° 4, 685-704.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil.
- Minguet G. (1993), *Chefs d'entreprise dans l'ouest*, Paris, PUF.
- Paradeise C. et Porcher P. (1990), « Le contrat et la confiance dans la relation sociale », *Travail et Emploi*, n° 46, 5-14.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, n° 1, 5-18.
- Riboud A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi*, Paris, Le Seuil.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.
- Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.
- Segrestin D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, 1° trimestre, 291-307.
- Sociologie du travail* (1988), XXX, 4.
- Terressac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Le Seuil.
- Thuderoz C. (1995), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, 36, n° 2, 325-354.
- Weber M. (1995), *Le savant et le politique*, Paris, Plon, collection 10/18.
- Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.

David COURPASSON