

Sébastien Petit souligne les propos d'un des directeurs chargés de la mise en place des outils de *lean management*, dont l'objectif est de casser les pouvoirs, d'éviter qu'une seule personne ne les concentre, pour ne pas enrayer le système. « Chaque travailleur est ainsi renvoyé à sa seule situation personnelle ». Il analyse en cela la manière dont le recours à des systèmes de normes et de représentation permet de « limiter l'autonomie de fonctionnement des personnels de conception » et d'individualiser des conditions de travail. Denis Giordano étudie comment le recours à une rhétorique managériale axée sur la promotion de la créativité permet de mettre en avant des valeurs individuelles, telles que responsabilité et autonomie. Amené à s'identifier aux objectifs de son entreprise, le travailleur est conduit à une « auto-responsabilité croissante vis-à-vis de ses tâches, le poussant souvent à considérer toute forme d'insuccès comme une faillite personnelle ». Il est alors intéressant de faire le pendant avec le papier de Corinne Gendron et de ses collègues, axé sur la mise en responsabilité du dirigeant Tony Hayward, et le déni de ce dernier, dans l'affaire de l'explosion de la plate-forme pétrolière : nous serions alors dans le refus de la responsabilité vis-à-vis des actionnaires ainsi que vis-à-vis des autres acteurs sociaux.

Pour s'en déprendre ...

La communication de Sébastien Petit analyse une domination *repérable et qualifiable dans ses effets*, agissant de manière visible dans son orientation gestionnaire. En creux, on semble deviner la perception de contraintes, subies à des degrés divers selon la possibilité de faire évoluer son rôle et sa place dans l'organisation. La communication de Denis Giordano traite en revanche d'une forme de domination « *désirable* » en raison de sa nature essentiellement rhétorique et manipulatrice, pervertissant les aspirations et les passions, pour partie socialement construites, de certains salariés. La communication de Corinne Gendron, Bernard Girard, Silvester Ivanaj, Vera Ivanaj analyse une autre caractéristique des dominants, *leur cynisme*, tout en interrogeant la capacité de la société à leur faire reconnaître et endosser leurs responsabilités. Elle permet d'ouvrir une discussion sur le caractère inéluctable de la domination que l'on pourrait décliner à partir du cas choisi à plusieurs niveaux, la place prise dans l'économie par les grands groupes et en particulier les groupes pétroliers, le positionnement de la RSE en tant qu'outil de contestation, le rôle du droit (des droits) en matière d'approche de l'entreprise (entité juridique, approche de la notion de groupe....).

4. Nouvelle gestion publique et domination

Frédéric Lebaron (Professeur des universités, UVSQ) et Jean-Marie Pillon (RT 30)

• Lectures et discussions des communications

La diffusion de la Gestion Axée sur les Résultats au sein d'un programme de développement : de la construction d'un outil légitime à son utilisation stratégique

Mélissa Haussaire, CERAPS - Lille

Résumé. La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est un dispositif de gestion qui entend planifier et évaluer les actions d'un projet en fonction des résultats visés, en vue d'une meilleure efficacité. Cette technique de gestion, promue par la communauté internationale, est très répandue dans le monde du développement : les

relations très spécifiques qu'entretiennent bailleurs internationaux et exécutants locaux au sein des projets sont désormais encadrées par des procédures et des outils standardisés, basés sur l'évaluation des performances et la quantification des résultats. Le programme d'aide est un lieu de socialisation et d'apprentissage de ces nouvelles pratiques portées par les partenaires internationaux. Nous étudierons l'un d'eux en associant l'analyse des documents matérialisant ce système de gestion et l'étude d'entretiens menés avec différents acteurs les utilisant. Ce faisant, nous voulons voir comment, dans un milieu caractérisé par un questionnement permanent sur la domination du nord et la légitimité des bailleurs, les techniques de gestion dont ils sont porteurs semblent échapper à la critique. Dans le programme d'aide comme ailleurs, les dispositifs de gestion s'appuient sur des discours mettant en avant rationalité scientifique et efficacité. Mais si ce mode de légitimation est une condition nécessaire de leur adoption, il n'explique pas les différences de réception dont ces pratiques font l'objet. Revenir sur les caractéristiques organisationnelles des différentes institutions participant au programme permet de comprendre que l'adoption des techniques et discours de gestion ne représente pas pour tous les mêmes enjeux.

Discussion par J-M Pillon

La contribution étudie la gestion axée sur les résultats (GAR) dans le contexte de l'aide aux pays en développement et plus spécifiquement sur les relations entre institutions internationales de financement et bénéficiaires locaux, dans leurs appropriations des dispositifs de gestion. L'objet se caractérise notamment par l'introduction d'indicateurs statistiques pour évaluer les programmes d'aide au développement. D'après l'auteur, la justification des plans de développement qui incorporent une gestion axée sur les résultats est assez simple : faire en sorte que des résultats objectifs soient l'aiguillon de la répartition des fonds. Ces plans sont soutenus par un discours corollaire : ces dispositifs préservent les pays aidés de la domination postcoloniale en focalisant le regard sur des faits et non plus sur les valeurs des bailleurs.

Les procédures sont saturées par un discours d'objectivité voué à masquer les rapports de domination consubstantiels à l'aide aux pays en développement. Le texte se concentre plus spécifiquement sur le rapport qu'entretiennent les bénéficiaires locaux avec ces jeux de domination et montre en quoi la sélection des programmes financés, en fonction de la performance chiffrée espérée, masque en fait des jeux de négociations et de rapports de force où les uns vendent des programmes et les autres se laissent convaincre de les financer. Ces jeux de lobbying, auxquels participent les bénéficiaires, expliquent que l'aspect objectif de ce type de pilotage ne s'impose pas aux participants financés. Ils savent très bien qu'ils ont dû batailler pour imposer leur programme et sont tout à fait conscients des aspects politiques de la lutte pour les financements.

L'auteur rappelle par ailleurs que la plupart des indicateurs d'évaluation des programmes financés ne sont pas mesurables, qu'il s'agit de vœux pieux difficiles à quantifier. Surtout, il apparaît que, lorsqu'une activité devient mesurable/mesurée, elle perd de son intérêt dans la mesure où l'évaluation se concentre sur les aspects les plus formels du travail et non sur ses aspects plus latents. L'exemple le plus significatif est celui d'une institution qui inscrit l'impression de brochures explicatives dans la colonne résultat, alors même que la brochure en question n'a jamais été distribuée pour cause de défaut de fabrication.

Le travail de Mélissa Haussaire souligne finalement un paradoxe : les dispositifs de gestion par les résultats sonnent creux, c'est-à-dire que les indicateurs sont remis en cause par la plupart des bénéficiaires, et pour autant, le vocabulaire et les façons de voir le monde associées à la gestion par objectifs quantitatifs se diffusent auprès des maîtres d'œuvre.

Discussion par F. Lebaron

Le texte déplace la question des effets d'une réforme vers les questions d'appropriation par les acteurs. Il serait cependant intéressant d'en dire un peu plus sur la sociogenèse de cette « Gestion axée sur les résultats » pour en faire apparaître les caractéristiques spécifiques, par rapport à d'autres types de pilotage à distance. Il y a en effet différentes façons de faire du *benchmarking* et il faut se garder de faire comme si ça allait de soi, car, comme vous le soulignez, les acteurs ne sont pas dupes. La question centrale finalement que nous pose votre texte est la suivante : est-ce que la GAR modifie vraiment les projets de développement et dans quel sens ?

Réponses de M. Haussaire

La GAR est un modèle de gestion indigène, qui ne suppose pas uniquement des indicateurs statistiques. Il y a des collectifs de planification. C'est un modèle intégré depuis les années 1990. Concernant les effets de ce système de gestion, il y a un effet de professionnalisation d'un groupe autour de ces dispositifs. Outre cela, on voit qu'il y a un resserrement du contrôle sur la mise en place du programme. Il y a des évaluations tous les trois mois, et les décaissements sont concrètement soumis à ces évaluations, c'est-à-dire que, par exemple, les salaires dépendent des évaluations. La pression est ainsi forte et efficace. Si l'on compare les programmes de développement qui respectent la GAR et les autres, on s'aperçoit que les fréquences de décaissement sont très différentes.

La réception de ces évolutions est différenciée selon le contexte d'intervention des bénéficiaires. Dans les administrations, par exemple, l'indifférence est assez commune. Les enquêtés ne l'évoquent pas par eux-mêmes. Dans les associations au contraire, ils en parlent assez rapidement et surtout en utilisant le vocabulaire de la GAR.

Comparaison des modes d'imposition des changements organisationnels dans trois centres hospitaliers publics du Grand-Duché du Luxembourg

ROSSIGNOL Karen, Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg

Résumé. Depuis les années 1990, les centres hospitaliers luxembourgeois sont engagés dans un vaste programme national de restructurations et de réorganisation (Modernisation du secteur hospitalier, 2011). Ce programme se traduit notamment par des fusions et des changements profonds dans les modes d'organisation et de fonctionnement internes de ces structures. Notre communication se propose de présenter les premiers résultats d'une étude visant à comprendre comment ces changements ont été concrètement introduits dans trois centres hospitaliers publics du Grand-Duché du Luxembourg et comment ces changements ont été accueillis par les acteurs impliqués. Notre présentation se composera de trois parties. La première partie exposera la méthode employée pour mener cette recherche. Basée sur une comparaison des données issues de trois études de cas (Yin, 2009), l'enquête s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs et le recueil de documents significatifs. Elle est conduite depuis octobre 2012 dans trois centres hospitaliers publics où des changements importants ont lieu actuellement (cas n°1 : organisation où sont exercées des activités cliniques de réhabilitation psychiatrique ; cas n°2 : organisation dont la mission est la rééducation fonctionnelle et la réadaptation des personnes accidentées de la vie ; cas n°3 : organisation où sont réalisées des missions diverses de diagnostic, de soins, de traitement, de recherche et d'enseignement). L'analyse des données se concentre sur le contenu de ces changements, le contexte de leur introduction, ainsi que la manière avec laquelle ils sont mis en œuvre. Pour expliquer et interpréter les processus de changement, l'analyse s'appuie sur le modèle dit des Cinq Forces, **développé par François Pichault (2009)** qui intègre et articule les approches théoriques du changement

couramment utilisées en sciences sociales (les approches rationaliste, politique, incrémentale, contingente et interprétativiste). Dans la deuxième partie de notre communication seront présentés les premiers résultats de cette recherche. Une analyse préliminaire des données empiriques recueillies jusqu'à présent montre de fortes similitudes entre les trois cas étudiés. Dans chaque cas, le changement est le fruit d'une intention managériale. De manière générale, on a constaté que l'intention des dirigeants (Directeurs et membres des Conseils d'administration) est de promouvoir l'idée du patient comme priorité, d'encourager la multidisciplinarité et de favoriser l'ouverture de l'hôpital sur l'extérieur. Pour y parvenir, ils ont proposé et imposé des changements qui peuvent être dits à la fois organisationnels (nouvelles manières d'effectuer le travail et nouveau découpage entre unités), stratégiques (nouvelle mission et nouveaux objectifs pour l'ensemble de l'organisation) et culturels (volonté de changer les comportements voire les valeurs des employés). Les méthodes de conduite du changement sont elles aussi comparables d'un cas à un autre : la démarche choisie est de type « top-down » (les dirigeants définissent la vision qu'ils ont du changement, le planifient et en suivent l'exécution) et utilise des démarches qualité visant la mise en œuvre d'un processus prônant l'amélioration de la continuité et de la qualité des prises en charge **des patients**. Cependant, d'un cas à un autre, les formes par lesquelles ces changements ont été imposés diffèrent et les employés interrogés expriment des opinions différenciées face aux formes de domination dont ils sont l'objet. La troisième partie de notre présentation offrira des pistes de réflexion pour comprendre pourquoi les employés expriment des opinions et des réactions différentes sur ces changements d'un cas à un autre.

Discussion par J-M Pillon

Karen Rossignol s'intéresse dans son texte aux restructurations hospitalières au Luxembourg et plus particulièrement à la mise en œuvre de ces programmes dans trois institutions de soin. On observe dans ces différents centres hospitaliers une progressive distinction entre les activités de direction et les activités cliniques, la mise en place d'indicateurs de mesure de l'activité, une progressive normalisation des pratiques par le biais de démarches qualité. La priorité de ces programmes est l'optimisation des moyens. Le texte fait écho aux enquêtes classiques sur le *new public management*, en soulignant le fait que ce ne sont pas les acteurs dominants, au sein des institutions, qui défendent ces restructurations, mais plutôt des acteurs marginaux qui saisissent les injonctions des tutelles financières pour gagner en légitimité. L'enquête montre ainsi que le patient a peu de place dans ces transformations. Les différents acteurs, réformateurs et réformés, utilisent la figure du patient comme argument de justification de leur action. Un ressort intéressant de la mise en œuvre de ces programmes de réforme est évoqué dans le texte : ce qui motive les participants, ce n'est pas tant qu'ils croient aux buts que se donnent les plans de restructuration, mais finalement la volonté de plaire à leur direction.

Discussion par F. Lebaron

Il s'agit là d'un papier programmatique dont je maîtrise mal le cadre analytique. Je me demande dans quelle mesure vos références ne sont pas des instruments appropriés par les réformateurs eux-mêmes ? Est-ce que ce n'est pas en s'appuyant sur ces auteurs que la réforme s'est donné les moyens de la réussite ? En prenant le soin d'explicitier votre méthode, vous soulignez à quel point les effets d'entrée sur le terrain peuvent structurer des données recueillies dans un tel cadre d'enquête. Une question générale : est-ce que vous n'avez pas un peu trop réduit la question des effets à la question de l'adhésion / refus ? Est-ce qu'il n'y a pas des effets plus ambivalents et moins binaires ? Par ailleurs, vous vous appuyez sur les travaux de Belorgey pour évoquer que ce sont plutôt des acteurs périphériques qui sont enthousiastes. On ne voit pas suffisamment le mécanisme de cette adhésion paradoxale fonctionner sur votre terrain.

Réponse de K. Rossignol

Ma recherche s'intéresse à l'implication des acteurs dans et par les changements. L'intention managériale, sur ce terrain, est définie comme une volonté de changer l'organisation pour baisser les coûts. Cependant, au-delà des calculs situés d'optimisation, les effets d'imitation et d'emprunt de méthode entre institutions sont une hypothèse forte de mon travail. Le modèle d'analyse des données utilisées, emprunté à Pettigrew, permet de comprendre comment fonctionne le changement. Mais il est très clair que les réformateurs eux-mêmes s'inspirent de ce type de littérature, elle fait partie de leur formation. De leur point de vue et conformément à ce cadre théorique, pour réussir le changement, il faut créer une situation d'urgence.

Musiciens de l'Orchestre: une analyse de la relation entre le travail et la qualification dans le cadre de la restructuration

Dilma Pichoneri, Doctorat en Education/UNICAMP (Brésil)

L'objectif de cette recherche est d'analyser le processus de restructuration de l'Orquestra Sinfônica Municipal au Theatro Municipal de São Paulo, après 2005, dans le cadre de la constitution d'une fondation pour gérer les musiciens. Parmi les cinq groupes permanents de ce théâtre, cet orchestre a obtenu, dans un passé récent, des droits sociaux liés au travail qui constituent une exception dans le monde de l'art, caractérisé par des rapports sociaux instables et intermittents. Trois hypothèses sont à la base de cette recherche : premièrement, l'État serait le principal agent des changements concernant la perte significative des droits de ces travailleurs ; deuxièmement, les conditions précaires de travail, introduites par cette action destructrice de l'État, conduiraient à la (dé) qualification des professionnels ; troisièmement, les rapports sociaux de sexe orientent l'analyse des conditions de travail des musiciens et des musiciennes. En effet, l'artiste, en tant que travailleur, établit un lien entre l'activité artistique créative (et ses défis) et la sphère du travail créateur de valeur (et ses contraintes). Dans cette seconde dimension, il se soumet aux formes de contrôle et de domination présentes dans la rémunération (salaire, cachet ou financement) et dans les rapports de travail. La tension constante entre l'art, le travail et la profession montre que le résultat du travail artistique est soumis à des contrôles dans la production de valeur. Celles-ci, bien que justifiées au nom de la « qualité artistique » et non pas de la valeur créée – difficile à mesurer –, montrent que l'activité artistique s'inscrit dans la sphère plus large de l'accumulation du capital. Dans ce sens, on propose quelques questions : qu'est-ce qu'implique une restructuration des orchestres pour la relation entre l'éducation et travail ? Que produisent deux décennies de changements dans les relations de travail pour la carrière et la formation des musiciens professionnels ?

Discussion par J-M. Pillon

L'enquête porte sur les musiciens du théâtre municipal de Sao Paulo, qui est un Opéra. Il propose une sociologie du travail de musicien dans un contexte de reconfiguration du financement de l'art. Ces derniers connaissent, depuis 1988, la montée en charge des recrutements sous contrat précaire, et de ce fait, au sein de l'orchestre, cohabitent des travailleurs aux statuts différents, précaires et stables. Cette question des statuts est en fait la part émergée d'un iceberg plus profond : les fonds publics affectés au théâtre municipal sont de plus en plus « optimisés » et « rationalisés ». Ces évolutions plus profondes touchent l'organisation même du travail. La question qui se pose alors est celle de la formation continue de ces musiciens : comment maintiennent-ils leur qualité dans un contexte d'incertitude sur leur avenir ? Dans la veine de R. Castel, Dilma Pichoneri analyse un processus de désaffiliation de travailleurs hautement qualifiés. Les musiciens, pour conserver leur qualité,

devraient en théorie répéter sans cesse les morceaux de leur répertoire, mais le théâtre national de Sao Paulo programme des Opéras, ce qui est assez rare au sein du champ et du marché. De ce fait, pour les musiciens, se former suppose de répéter des Opéras, une compétence difficile à vendre auprès des institutions susceptibles de les engager par ailleurs. On constate alors, semble-t-il, une individualisation des stratégies de carrière parmi les musiciens. En réponse à ces incertitudes, en effet, ils multiplient les travaux annexes, en jouant dans des mariages ou en donnant des cours, voire en recherchant des places moins payées, mais plus stables dans d'autres ensembles de moindre prestige. Ce faisant, le temps libre, habituellement consacré à l'exercice et à la progression est maintenant un temps consacré à des activités marchandes : l'entretien d'un réseau d'employeur potentiel et la prospection du marché du travail. La qualification en tant que musicien d'Opéra est ainsi menacée.

Discussion par F. Lebaron

Il y a, dans l'orchestre que vous étudiez, des statuts différents, mais on a un peu de mal à comprendre les différenciations au sein du collectif de travail étudié. Il faudrait être un peu plus clair sur les liens entre précarité et intensification du travail. Est-ce que finalement, l'institution dans son ensemble n'est pas menacée de disparition ? Par ailleurs, dans quelle mesure ce processus suscite-t-il des résistances organisées ?

Réponse de D. Pichoneri

L'étude fait partie de ma thèse, c'est un chapitre qui traite des relations entre la qualification et le travail précarisé. Les questions de résistance sont traitées dans d'autres chapitres. Oui, les musiciens ont fait de la résistance, mais surtout ceux qui ont un contrat stable. Du coup, la diminution des effectifs de musiciens stables fait baisser le nombre de mouvements de lutte.

Un artiste en tant que travailleur crée un lien entre la sphère de création de valeur et l'art lui-même. La rémunération est alors un aspect central.

À partir de 1985, démocratisation du Brésil. Contrôle politique des artistes. Expansion ensuite des idéaux néolibéraux. La réforme est faite fondamentalement en 1995 sous prétexte de modernisation. Le statut de fonctionnaire pour les artistes disparaît et fait place à un renforcement de la logique financière de l'institution. La logique de la compétitivité s'impose ainsi que le financement de l'art par des firmes, à travers le mécénat et le principe des réductions d'impôts.

Jusqu'à présent, le théâtre était lié à la mairie. Pourtant le statut de travailleur du théâtre n'est pas un statut de droit public. Le droit du travail est absent de l'organisation. La perte significative de droits de ces travailleurs est causée par l'État.

Mise en perspective par Frédéric Lebaron

Les trois textes portent sur des organisations du secteur public hors France. Ils traitent de changements organisationnels impulsés par une autorité dominante ou centrale. Ils se ressemblent aussi en ce sens qu'ils donnent peu de détails sur le contenu et les modes de production des réformes elles-mêmes. Ils ne proposent pas une sociogenèse de ces réformes, mais plutôt une étude des conséquences des programmes réformateurs. Les textes soulignent ainsi, par exemple, les conséquences psychiques de ces réformes. On observe également qu'il existe préalablement des rapports de force entre groupes professionnels et institutions qui sont reconfigurés par ces mouvements. Ils permettent ainsi à certains acteurs de saisir des opportunités. On constate également une euphémisation latente des processus de domination à l'occasion de ces transformations. Pour conclure, ces textes ont en commun de décrire des phénomènes d'appropriation : les acteurs adoptent de façons diverses les

outils et les représentations promus par les reconfigurations administratives.

Les contributions s'appuient sur des méthodes qualitatives, ce qui est assez fréquent pour étudier ce type d'objet, ce qui tranche avec des analyses de la production des politiques publiques par des analyses de textes.

5. Usages des dispositifs de gestion et exercice de la « domination désincarnée » au travail : esquisse d'une grille d'analyse

Jean-Luc Metzger

La session 5 était conjointe aux RT 30 et RT 25 et portait sur le thème de « La domination désincarnée ». Après une rapide présentation de la lecture que je fais de ces textes, je rappelle les termes de l'appel à communications et j'élabore un cadre d'analyse, à partir de fragments théoriques et méthodologiques identifiés dans chaque texte. Je reviens sur l'intérêt de raisonner en termes de rapports de domination et suggère de prolonger la discussion, notamment autour des catégories de dispositif de gestion et de processus de disciplinarisation.

• Lecture des communications

- *Marie-Anne DUJARIER*, « Le management à distance dans les grandes organisations : l'introuvable patron ». Cette communication porte sur une catégorie particulière des acteurs de la domination, ceux que l'auteur appelle tantôt les « managers de la distance », tantôt les « faiseurs de dispositifs », considérés comme catégorie particulière de professionnels de la prescription, à la fois dominés (« la course à la performance leur est imposée »), n'ayant que partiellement prise sur leur propre activité (puisque celle-ci est rationalisée, parcellisée, sous contrainte de temps). Sortes d'exécutants de haut niveau (de qualification et de salaire), leur activité commune est de concevoir, mais aussi semble-t-il, surtout de faire accepter l'utilisation de dispositifs de gestion, de contrôle, d'évaluation, tout ce qui prétend accroître la performance des salariés. La mise en avant de ces « managers à distance », ce « maillon » dans la chaîne de la domination, permet de rappeler que les dominants, ceux qui « conduisent des conduites », sont hétérogènes, qu'il faut donc tenir compte d'une certaine structuration au sein de ce « groupe » – qui n'en est pas vraiment un. Donc hétérogénéité, mais aussi position d'intermédiaire dans la division du travail de prescription. Et enfin, médiateurs dans l'exercice des rapports de domination : participant ainsi à l'invisibilisation de la domination, du fait que celle-ci s'exerce à distance, via l'emploi des dispositifs de contrôle, d'évaluation qu'ils ont fait accepter.

- *Sébastien STENGER*, « Domination et résistance dans un cabinet d'audit : rôle de la compétition interne pour la carrière dans la régulation des comportements ». Cette communication est centrée sur le surinvestissement au travail des auditeurs qui sont employés par les « big four ». L'auteur ne s'intéresse donc pas aux effets de domination que les cabinets d'audit internationaux exercent sur l'économie, les entreprises cotées, les managers de ces entreprises et les salariés. Au cœur des firmes jouant un rôle important dans la perpétuation des rapports de domination exercés par les « marchés » financiers, l'auteur donne à voir certains processus organisationnels, gestionnaires, qui amènent des individus – les auditeurs – à se conformer à leur rôle de gestionnaire. L'auteur se demande qu'est-ce qui les fait accepter de « surtravailler » autant (plus de 70 heures de travail hebdomadaire pendant 5 ans), de se « surinvestir » dans un travail laissant peu de place à l'initiative individuelle. Pour comprendre les causes de cette obéissance, Sébastien Stenger examine plusieurs pistes : la socialisation scolaire et préprofessionnelle des jeunes diplômés de grandes écoles qui les prédispose, en partie, à accepter le système hyperconcurrentiel qui règne dans ces organisations : être évalué en permanence sur toutes les activités d'audit, par le management, mais aussi par les pairs.