

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.

▪ **Patrick GILBERT**, « La segmentation des travailleurs : sa pratique, ses enjeux et ses risques ». L'auteur s'intéresse aux pratiques de segmentation, de séparation progressive des salariés comme mode d'expression de la domination légale rationnelle. La segmentation, opérée aux moyens de critères « objectifs », constitue une « technique de gestion » visant à créer des « groupes homogènes », auxquels, ensuite, les gestionnaires vont appliquer des règles communes. Il y a domination, parce qu'une telle pratique vise à diviser pour mieux régner : dès lors que l'on crée des groupes homogènes, on les oppose entre eux, ce qui brise ou limite leurs capacités de coalition et réduit la solidarité entre eux. Plus précisément, ce n'est pas tant l'acte de segmenter, en soi, qui constitue la domination, mais les pratiques qui se développent autour de leur conception – définition unilatérale des critères définissant les différents segments ; complexité qui en réserve l'interprétation à des experts – et surtout de leur utilisation – au service de « pressions productivistes difficilement supportables » et/ou de remise en cause des identités.

▪ **Laure PIANA**, « Politiques publiques envers les PME et dominations économiques : Les pôles de compétitivité, espaces de reproduction de rapports de force ? » L'auteur s'intéresse aux changements successifs des politiques publiques à l'attention des PME, en centrant son analyse sur les « pôles de compétitivité », que l'on peut considérer comme des dispositifs de gestion. L'auteur reconstitue leur genèse, leurs différentes évolutions, en lien avec les transformations des référentiels des politiques publiques. Il y a donc deux niveaux où se joue l'exercice des rapports de domination : celui des politiques publiques (construction de référentiels) et celui de la manière de définir et mettre en œuvre les dispositifs de type « pôle de compétitivité ». C'est ici que les dominants font adhérer les acteurs des PME à une représentation du monde et du social : monde globalisé, hyperconcurrentiel, menaces de délocalisations, etc. Ils doivent aussi les faire adhérer à la conception des actions nouvelles à entreprendre : se conformer aux nouvelles exigences hyperconcurrentielles (excellence) et coordonner l'ensemble des forces existantes notamment publiques et privées (le terme compétitivité y veille). À l'intérieur même de ces dispositifs de l'action publique sectorielle, les dispositifs de gestion utilisés sont ceux des entreprises privées : projets, contrats, etc. En sorte que les « pôles de compétitivité », qui sont des dispositifs de l'action publique fonctionnent de fait comme des entreprises. Nous retrouvons l'idée que la domination vise à conduire des conduites – de façon durable – et que cette « conduite » se veut la plus individualisante possible.

▪ **Fanny GIRIN**, « Au nom de la sécurité. La responsabilisation du travail dans une raffinerie de pétrole ». L'auteur se propose de rendre compte de la manière extrêmement complexe dont les normes de sécurité sont mises en œuvre au sein d'une raffinerie de pétrole. Le propos est assez éloigné de la question des rapports de domination, mais présente une description très détaillée des luttes et des controverses autour de la définition locale des règles de sécurité à appliquer. La communication est très longue et comprend de très nombreux extraits d'entretiens et des descriptions de situations.

• **Cherche domination désespérément**

Rappel des termes de l'appel à communication

Avant de présenter quelques éléments d'analyse transverse, je rappelle les termes de l'appel à communication pour cette session.

La « crise » a toujours servi d'argument pour mettre en œuvre des modifications dans les agencements institutionnels et sociaux encadrant le travail. La crise financière de 2008 et l'explosion du problème de la dette souveraine n'échappent pas à la règle : de nouvelles dominations au, du et par le travail se diffusent

dans l'économie et dans les entreprises. Cela est dû au caractère de plus en plus insaisissable et invisible de ces nouvelles dominations dont traitera cette session : avec la « crise », c'est le « marché », le « client », la « concurrence » qui sont invoqués pour légitimer le changement. Comment ces entités, le plus souvent intangibles, permettent-elles au management de mettre en place de nouveaux assujettissements, de nouvelles formes de domination et/ou d'exploitation ? Quels rôles particuliers pour les dispositifs de gestion dans ces phénomènes ? En même temps, sans doute, de nouvelles stratégies de résistances individuelles et collectives apparaissent. Comment composent-elles avec le caractère évanescent de ces nouveaux foyers de domination, où management et propriétaires des entreprises se déclarent aussi les premières victimes d'une situation qui échapperait à tout contrôle.

Dépasser le morcellement des études pour reconstituer les rapports de domination

En considérant chaque communication séparément, l'impression générale qui se dégage est qu'aucune ne cherche vraiment à répondre aux termes de cet appel : nouveauté des formes de domination et rapports entretenus avec le nouveau contexte macro-économique, formes de résistance, etc. ne sont pas des thèmes centraux dans chacun des textes. D'où l'idée de rechercher, cette fois sur l'ensemble des communications, quelle vision des rapports entre domination et gestion se dégage. Cet effort est d'autant plus justifié que la question de la domination, des différentes formes de domination, aux différents niveaux d'analyse du social, peut sembler fondamentale, déterminante, indispensable. Ce qui implique de s'efforcer de donner une définition si possible « opérationnalisable », objectivable, de la domination, des rapports de domination.

Aussi, je prendrai comme postulat que chaque communication – et chaque recherche qui la sous-tend – constitue un élément de connaissance d'une même réalité : celle du fait gestionnaire et de son rôle dans les transformations contemporaines du monde du travail. Et dans cette perspective, je me suis efforcé de rechercher dans chaque texte les différents maillons de la chaîne de la domination ou si l'on préfère, les différentes composantes des processus conduisant à la perpétuation des rapports de domination au travail. L'idée étant que, idéalement, la conception de la domination à laquelle je parviendrai puisse être appliquée en retour à toutes les configurations de travail observables.

Cet exercice me paraît d'autant plus nécessaire que, précisément, les dominations, les rapports de domination, l'exercice de la domination, les médiations par lesquelles les « dominants » dominent, ne s'observent que très difficilement sur un seul terrain : leur mise en évidence requiert de procéder, de façon à la fois indirecte et en adoptant une posture englobante, ou, si l'on préfère, leur élucidation n'est possible qu'à condition de tenir compte, non seulement des éléments empiriquement observés sur le terrain, mais aussi des éléments que nous allons dégager de chaque communication.

Partir d'une définition de la domination

Mais tout d'abord, quel type de réalité cherche-t-on à appréhender en parlant de domination ? Par commodité, partons d'une lecture des travaux de Michel Foucault. Selon un premier niveau de lecture, il apparaît à beaucoup de commentateurs que ce philosophe met essentiellement l'accent sur l'existence diffuse, dans toute la société, de rapports de pouvoir localisés, élémentaires, mais néanmoins structurants, rendant possible l'obéissance plus globale aux institutions. On a alors tendance à penser que la question du contrôle des multiples et complexes processus de disciplinarisation spatio-temporelle des corps ne semble pas centrale pour Foucault. Il faut néanmoins prendre quelques distances vis-à-vis de cette lecture qui peut apparaître réductrice, après examen.

Car Foucault précise qu'il ne pense pas que « le pouvoir serait la chose du monde la mieux partagée (...). Ce n'est pas une sorte de distribution démocratique ou anarchique du pouvoir à travers les corps »⁵.

Certes, le pouvoir s'apprécie dans ses manifestations, y compris les plus décentralisées, mais « l'exercice du pouvoir (...) est un ensemble d'actions sur des actions possibles » et il « consiste à «conduire des conduites», (...) structurer le champ d'action éventuel des autres »⁶. Le pouvoir ne résulte pas d'une dynamique d'interactions entre acteurs au sein d'un monde plat, où les dominés consentiraient d'une manière ou d'une autre à leur état.

Il provient de la mise en œuvre *des disciplines* qui « ont le rôle précis d'introduire des dissymétries insurmontables et d'exclure des réciprocités. D'abord, (...) [parce que, contrairement au contrat, elles créent] la subordination non réversible des uns par rapport aux autres, le « plus de pouvoir » qui est toujours fixé du même côté, l'inégalité de position des différents « partenaires ». De plus (...), elles distribuent le long d'une échelle, répartissent autour d'une norme, hiérarchisent les individus les uns par rapport aux autres, et à la limite, disqualifient et invalident » (p. 258-9).

Et, comme le précise Foucault, *la primauté accordée aux micropouvoirs est avant tout une exigence méthodologique*, de « partir des mécanismes infinitésimaux (...) et puis de voir comment ces mécanismes de pouvoir (...) ont été et sont encore investis, colonisés, utilisés, infléchis, transformés, déplacés, étendus par des mécanismes de plus en plus généraux et des formes de domination globale » (1994, p. 181). En d'autres termes, « l'énergie circulante des micropouvoirs » finit par être domptée par une instance qui possède une position privilégiée.

Aussi est-il important de retenir : 1) le *caractère permanent des modalités d'action* des techniques disciplinaires (quadrillage du temps et de l'espace, visibilité, captation d'informations, répartition sur une échelle) ; 2) ainsi que la *dissymétrie des rapports de pouvoir* qu'engendre la volonté permanente de connaître pour contrôler et faire changer ; 3) et la *continuité de la surveillance*. Quant à *la domination*, Foucault la définit comme « une structure globale de pouvoir (...), une situation stratégique plus ou moins acquise et solidifiée dans un affrontement à longue portée historique entre des adversaires »⁷. On comparera cette définition à ce que P. Bourdieu écrit à propos de la genèse de l'Etat : « il y a un lieu dominant à partir duquel se prend un point de vue (...) qui, en s'instaurant, instaure une dissymétrie fondamentale où rien ne sera pareil après » (2012, p. 115).

Cette conception nous paraît d'autant plus féconde qu'elle articule simplement pouvoir et domination, la seconde désignant la pérennisation d'un rapport dissymétrique concernant le contrôle de la production des règles, des normes, des cadres structurants l'agir du plus grand nombre. Appliquons maintenant ce cadre d'analyse pour mettre en perspective les résultats empiriquement établis de chaque communication.

Quels regards sur les rapports de domination au travail ?

La domination comme exercice ambivalent

Pour une partie des communicants, la domination, sans être nécessairement définie ni particulièrement centrale dans leur analyse, est envisagée :

a) dans son caractère dynamique - au cœur des rapports de domination, il y a une lutte à l'issue jamais

5 Foucault, 1994, p. 176-180.

6 Foucault, 1984, p. 312-3.

7 Foucault, 1984, p. 322-3.

totalement assurée ;

b) dans son ambivalence, à la fois contrôle sur le travail des autres et obéissance (mais obéissance à qui, à quelle instance, quel principe ?).

Les communications s'intéressent en effet aux catégories de salariés et d'acteurs institutionnels qui sont au cœur de l'instauration et de la perpétuation des rapports de domination au travail. Les chercheurs, pour la plupart, soulignent simultanément, combien les acteurs de la domination sont eux-mêmes pris dans des rapports de domination, combien ils doivent eux aussi obéir, se soumettre, accepter. Notons toutefois que ceux auxquels ils se soumettent ne sont pas ceux qu'ils dominent : pour cela, il n'est pas question de parler de « symétrie ». Plusieurs communications portent alors sur la compréhension des raisons de cette soumission – au moins apparente – chez certaines fractions des dominants, ceux que l'on peut appeler les dominants / dominés (s'ils dominent une fraction des agents sociaux, ils ne commandent pas aux puissants, contrairement aux dominants-dominants, si l'on veut).

La domination comme continuum

Ces approches s'inscrivent alors parfaitement dans la définition que Foucault donne de la domination : il faut tenir compte d'un *continuum des rapports de domination*, faisant intervenir des intermédiaires relativement mobiles, utilisant dans l'exercice de la domination, différentes catégories de dispositifs de gestion/disciplinarisation. Plusieurs développements, au sein des communications, vont dans ce sens :

- soit que le continuum est examiné via la hiérarchisation de strates professionnelles, dans une sorte de division du travail de domination (M.-A. Dujarier, Sébastien Stenger, Patrick Gilbert) ;
- soit que le continuum est analysé sous l'angle de l'articulation des niveaux où se jouent des rapports de force, des luttes pour l'exercice de la domination (Laure Piana et Fanny Girin, mais également M.-A. Dujarier et Patrick Gilbert).

La domination comme continuum des catégories d'acteurs

L'accent mis sur les hiérarchies d'acteurs est particulièrement visible dans la communication de M.-A. Dujarier qui s'intéresse à « l'activité » des « managers à distance » ou « faiseurs de dispositifs ». En effet, selon son analyse, on ne peut pas opposer dominants et dominés comme deux blocs bien définis : non seulement les deux réalités sont hétérogènes, mais il existe une sorte de continuum composé de « strates » entre ceux qui ont une position de dominants radicaux – les auteurs⁸ – et ceux qui n'ont d'autre choix que de se résigner à obéir, avec tout une « segmentation » fine de positions intermédiaires. Les cadres supérieurs fonctionnels ont certes une position de *dominants* (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 autres salariés), *mais ils sont aussi 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).

8 Voir une définition de cette catégorie dans Metzger, 2007 et 2012.

La domination comme articulation des niveaux de lutte

La mise en évidence des rapports de domination peut aussi consister à examiner l'emboîtement des niveaux où se jouent les rapports de domination. Cela est particulièrement visible dans la communication de Laure Piana qui, en s'intéressant aux transformations des politiques publiques à l'attention des PME, montre l'imbrication entre le niveau macro-économique (les référentiels de l'action publique), le niveau sectoriel (avec les dispositifs de type « pôles de compétitivité ») et le niveau local (les PME proprement dites). À chaque niveau, des luttes de pouvoir se jouent entre plusieurs catégories d'acteurs, politiques et économiques, pour l'imposition de principes d'action et d'une conception de l'articulation entre l'économique et le social (est-ce la solidarité / redistribution ou l'individualisation / compétition ?).

La lutte peut aussi concerner la production de normes de sécurité pour le fonctionnement des équipements dangereux (raffinerie étudiée par Fanny Girin) : là également, l'emboîtement de plusieurs niveaux de luttes ou de tensions permet de souligner combien l'issue des rapports de pouvoir pour imposer une conception de la sécurité renvoie à un jeu complexe de ressources et de structures.

Les acteurs de la domination soumis à un processus autonome ?

Les professionnels de la domination sont eux-mêmes partiellement dominés et les dispositifs qu'ils conçoivent – et surtout qu'ils font appliquer – leur sont également appliqués, comme si le processus de domination s'autonomisait, perdait tout sens, toute finalité. Mais se pose alors la question : est-ce que cela a un sens de parler de domination s'il n'y a plus de dominant ? Ne doit-on pas plutôt interpréter l'autonomisation de la domination comme l'un des effets de cette même domination sur les observateurs, les chercheurs ? En ce sens que la spécificité de l'exercice contemporain de la domination est de déplacer sans cesse les lieux – pour en masquer les modalités – de son exercice, rendant ainsi complexe l'identification des « dominants ».

Dit autrement, à un moment donné de l'observation, selon un certain regard, il semble que personne ne tire les ficelles, que les dynamiques fonctionnent de façon automatique, que personne n'est à l'origine de ce phénomène. Pourtant, n'est-ce pas le travail du chercheur que d'identifier, par exemple en mobilisant une perspective généalogique, si derrière cette apparente autonomisation, ne se profilent pas des refus de changer les principes de l'organisation du travail, de remettre en cause la distribution des pouvoirs, de renoncer à la primauté de la valeur pour l'actionnaire, etc. ? Et dans ce sens, ne peut-on pas soutenir que les lieux, les modalités et les acteurs de la domination sont ceux qui échappent à l'observation, par exemple, ceux où l'on impulse les changements – ou, si l'on préfère, ceux où l'on refuse de renoncer à piloter par des indicateurs, malgré les nombreux indices de dysfonctionnements connus et reconnus ? En somme, analyser les transformations contemporaines en termes d'autonomisation (par exemple, du processus de gestionnarisation) n'est-ce pas s'arrêter au milieu du gué, en cours d'analyse, avouer une sorte d'impuissance à comprendre ce qui se joue sous nos yeux ?

Plusieurs communications se sont intéressées à une autre question : mais comment les acteurs de la domination (« faiseurs de dispositifs », auditeurs, « segmenteurs », etc.) tiennent-ils dans ce rôle, cette activité ? Quelles stratégies mettent-ils en œuvre, soit pour exercer au quotidien la domination, soit pour tenir dans une posture d'obéissance au moins apparente ?

Pour expliquer le mode d'existence de la domination, plusieurs types de réponses ont été proposés : les dominants dominent en se convaincant qu'ils ne sont pas comme les autres travailleurs, qu'ils sont, sinon des surhommes, au moins des êtres à part, des « élus » peut-être (M.-A. Dujarier) ; en se prémunissant de la prise de conscience des conséquences de leur activité (idem) ; en se convaincant que tout cela est de l'ordre du jeu (M.-A. Dujarier, S. Stenger) ; mais aussi intentionnellement pour conserver/accroître leur contrôle (P. Gilbert) ou pour imposer une stratégie de développement économique (Laure Piana). Ces quelques éléments montrent qu'il y a tout de même des acteurs dotés d'une volonté de contrôler l'évolution du social. Ce qui confirmerait l'hypothèse que parler d'autonomisation correspond à une première étape de l'analyse, mais que celle-ci peut être prolongée.

Pour comprendre ce qui permet aux « dominants-dominés » de tenir dans ce rôle, ce qui les fait tenir dans leur posture d'obéissance, on peut se référer à la recherche de Sébastien Stenger. S'intéressant aux « auditeurs » des grands cabinets d'audit, il recherche les raisons pour lesquelles et les moyens dont se dotent ces cadres supérieurs pour surtravailler autant. Il identifie trois dynamiques à l'œuvre qui font que ces « faiseurs de dispositifs » parviennent à « tenir » : des processus de socialisation antérieurs qui vont expliquer, jusqu'à un certain point, le degré d'acceptation – ou de non-acceptation – des rapports de domination (soumission) ; les dispositifs d'évaluations systématiques mis en œuvre par les dirigeants de leurs entreprises (les auditeurs sont audités pour vérifier qu'ils s'inscrivent dans la croissance permanente de leurs performances) ; mais aussi, et peut-être surtout, les pairs les évaluent sans cesse, dans la lutte pour la réputation qui les oppose. L'épée de Damoclès serait la peur de l'exclusion... de la prison dorée de l'audit.

Les dispositifs de disciplinarisation par individualisation

La plupart des communications insistent sur l'importance des dispositifs de disciplinarisation dans l'exercice de la domination, dans son invisibilisation progressive, et dans le fait qu'il est si difficile de s'y opposer ou de prendre conscience de ses mécanismes. C'est particulièrement le cas dans la communication de Patrick Gilbert. Il y a domination, parce que les pratiques de segmentation des salariés visent à diviser pour mieux régner : dès lors que l'on crée des groupes homogènes, on les oppose entre eux, ce qui brise ou limite leurs capacités de coalition et réduit la solidarité entre membres des différents groupes. Plus précisément, ce n'est pas tant l'acte de segmenter, en soi, qui constitue la domination, mais les pratiques qui se développent autour de la conception de critères de segmentation – définition unilatérale des critères définissant les différents segments ; complexité qui en réserve l'interprétation à des experts – et surtout de leur utilisation – au service de « pressions productivistes difficilement supportables » et/ou de remise en cause des identités.

La communication de Sébastien Stenger renforce cette perspective, avec la double évaluation permanente qui isole et fragilise les auditeurs. Ou encore dans la recherche de Laure Piana montrant que les politiques publiques visent à individualiser le type de soutien apporté aux entrepreneurs de PME. On retrouve aussi cette perspective dans la communication de Fanny Girin où chacun est amené à créer sa propre règle de sécurité.

Nous retrouvons ici les principes d'individualisation, de responsabilisation, d'identification des différents critères permettant de contrôler au plus près les salariés, selon leur position dans la division et l'organisation du travail. Comme le montre, par exemple Danièle Linhart dans un court article⁹, les multiples facettes du contrôle exercé sur le travail, que de nombreuses études identifient sans cesse, prennent tout leur sens quand

⁹ Voir Linhart, 2011.

on les confronte à l'intention patronale, élaborée au sortir des grandes grèves de la période 1968-1973, et qui visait – et vise encore – à mettre fin aux formes – réellement autonomes celles-là – de coalition de travailleurs.

La lecture transverse des communications rappelle aussi combien il est important de reconstituer la genèse, de procéder à une histoire génétique (Bourdieu) des contextes d'action, aux différents niveaux d'analyse, depuis les cadres macro-politiques, macro-économiques, souvent transnationaux, jusqu'aux dispositifs (règles et normes locales) qui enserrent plus directement l'activité des « dominés », fussent-ils dans le camp des « dominants ». Cette démarche est notamment celle que préconisait Pierre Bourdieu dans son cours au Collège de France et récemment publié sous le titre de *Sur l'Etat* (2012). En effet, remonter aux commencements permet de retrouver les intentions sans fard des futurs dominants : « l'intérêt du retour sur la genèse est très important, parce qu'il y a des débats dans les commencements où sont dites en toutes lettres des choses qui, après, apparaissent comme des révélations provocatrices des sociologues » (p. 107). « La pensée génétique, telle que je la définis, essaie de faire resurgir, en quelque sorte, l'arbitraire des commencements », c'est une « antidote à l'amnésie de la genèse » (p. 185). Ce n'est qu'à cette condition que les observations repérées au niveau interindividuel prennent tout leur sens.

• Que pourrait désigner la catégorie de « domination désincarnée » ?

À l'issue de ce détour, il apparaît que, si la domination peut être dite « désincarnée » – si « une structure globale de pouvoir (...), une situation stratégique plus ou moins acquise et solidifiée dans un affrontement à longue portée historique entre des adversaires » peut être dite désincarnée –, c'est :

1) parce qu'elle n'est pas exercée directement par les inventeurs ou les financeurs des dispositifs de gestion/ disciplinarisation, mais par ceux qui utilisent ces dispositifs (d'autres managers et les salariés eux-mêmes). On pourrait dire que les « vrais » auteurs de la domination sont « invisibles » en première analyse, qu'ils se sont déplacés dans des lieux difficilement identifiables, d'autant qu'ils changent souvent de lieux (un peu à la manière de clandestins recherchés par la police ou de terroristes recherchés par les services secrets), en tout état de cause qu'ils échappent très largement à l'enquête sociologique (qui gagnerait sans doute à s'intéresser à certains travaux des spécialistes de la gestion pour améliorer ses connaissances en la matière...);

2) parce que les concepteurs de ces dispositifs ignorent (ou feignent d'ignorer ?) tout du travail réel qu'ils sont supposés organiser, évaluer, contrôler par leurs dispositifs. Ils agissent ou croient agir à distance sur un monde virtuel. Ce qui ici est désincarné, c'est le travail, rendu également « invisible » aux yeux des auteurs de la domination ; sans doute en grande partie parce que la « réalité du travail », pour cette catégorie d'agents, c'est ce que les dispositifs qu'ils inventent et les indicateurs qu'ils créent sont chargés de décrire. *Le travail deviendrait ce que les instruments de sa mesure sont chargés de définir.* C'est une autre façon de dire que les représentations, les définitions légitimes du monde du travail sont la prérogative des organisateurs, au mépris des représentations indigènes... (On peut se demander alors s'il n'y aurait pas intérêt à analyser les dominations salariales, comme les sciences politiques analysent le colonialisme et/ou le néo-colonialisme ?)

3) ou encore parce qu'ils se protègent contre la prise de conscience de ce qu'est le travail réel, car ils y verraient les conséquences de leurs propres décisions. L'une des manières de se protéger serait de se convaincre que tout cela n'est qu'un jeu, cet artifice ferait alors partie des stratégies collectives de défense des acteurs intermédiaires de la domination ;

4) parce que, loin d'être neutre, la mise en œuvre de chaque dispositif de gestion masque souvent une

volonté de contrôler les salariés – notamment en les fragilisant – pour accroître leur performance ou au moins la performance de l'acte gestionnaire. Ici, ce qui fait que la domination est désincarnée, c'est qu'elle s'appuie sur un ensemble de croyances, de représentations qui semblent des évidences : les gestionnaires, les acteurs intermédiaires et les dispositifs qu'ils utilisent visent une amélioration des performances économiques et ils apparaissent comme les plus légitimes dans cette perspective. Selon le point de vue de P. Bourdieu (2012), ils ont réussi à monopoliser une ressource particulière, un capital, qu'ils font passer pour « l'universel ». Ils parviennent à faire admettre qu'ils parlent au nom du bien commun, et que ce bien commun est l'amélioration infinie des performances ;

5) mais n'est-ce pas également parce que les principes et les dispositifs de disciplinarisation s'appliquent aussi à une partie des dominants ? Évoqué par M.-A. Dujarier et implicite dans plusieurs communications, et sans doute insuffisamment mis en avant, un autre aspect doit être signalé : le travail des « dominants » (faiseurs de dispositifs, auditeurs, concepteurs/utilisateurs de segmentations, etc.) est lui-même l'objet de processus de rationalisation de l'exercice de la domination. Mais de la part de qui ? Qui rationalise aussi le cadre d'action des acteurs (intermédiaires) de la domination (dispositifs ad hoc comme l'évaluation par les pairs, qui est une manière de diviser pour mieux dominer poussée jusqu'à l'individualisation) ? Les dominants eux-mêmes ? Ceux des strates supérieures ? La fraction dirigeante au sein des dominants ? Encore une fois, on souligne le déficit de connaissance de la sociologie du travail, qui devrait enfin sortir des études salariales (pour ne pas dire « ouvriéristes ») dans lesquelles les circuits de la commande institutionnelle ou privée la cantonnent.

Notons également que ces cinq explications rendent simultanément compte du *caractère permanent* des techniques disciplinaires, de la *dissymétrie des rapports de pouvoir* et de la *continuité de la surveillance* (caractérisant les rapports de pouvoir évoqués plus haut).

• Brève extension du raisonnement à d'autres communications

Sans prétendre ici à l'exhaustivité, on peut chercher à étendre la perspective que nous avons proposée à certaines communications des autres sessions. Dans ce sens, la recherche d'Olivia Chambard sur les dispositifs de formation à l'esprit d'entreprise (session 2) donne à penser le mode d'exercice de la domination : le projet – maintenant bien caractérisé – du néolibéralisme nécessite, pour sa mise en œuvre, l'action des gouvernants, afin qu'ils transforment les sociétés et notamment les administrations publiques en machines à promouvoir l'esprit d'entreprise et la concurrence. Au point de départ se situent les « incitations » – ou les injonctions – des institutions internationales, elles-mêmes prisonnières des circuits de financement « publics » dont elles dépendent et des actions de lobbying privé qui en orientent les dépenses. Au point d'arrivée, on observe que les pratiques individuelles des professionnels de l'enseignement, au-delà de leurs différences apparentes, ont bien évolué dans le sens souhaité par l'OCDE et par la Commission Européenne. Entre les deux, une telle conformation des esprits et des pratiques s'explique par la mise en œuvre de dispositifs pédagogiques sophistiqués, laissant une marge de manœuvre aux « agents » qui se croient « acteurs ». De la sorte, l'auteur nous permet de comprendre la cohérence d'ensemble de l'emprise du néolibéralisme, dont l'une des facettes est qu'il prétend « répondre aux attentes des individus », leur laisser une « grande autonomie » dans la conduite de leurs projets – dès lors que ceux-ci sont évidemment en phase avec les dogmes néolibéraux qui les impulsent. L'auteur permet également de penser combien la mise en œuvre des dispositifs de gestion joue un rôle déterminant dans l'exercice de cette domination.

De même, une certaine lecture de la communication de Christian Mahieu (sur les dispositifs pour aider

certaines étudiants à devenir patrons) permet de mettre en lumière les effets d'exclusion et de disqualification sociale de la mise en œuvre des dispositifs fondés sur la seule reconnaissance de l'efficacité économique. Si quelques « élus » gagneront à la mise en œuvre d'une telle démarche, la plupart des étudiants devront trouver d'autres voies pour réussir leur insertion : ici la domination prend la forme du « tri-sélection-exclusion », et d'amplification des petites différences, opérée par la mise en œuvre du dispositif. Par ailleurs, de façon plus insidieuse, sa conception et sa mise en œuvre révèlent la toute-puissance de l'idéologie néolibérale fondée sur la promotion du *self-made-man*, de l'entrepreneur, comme figure universelle du sujet.

Quant aux analyses d'Adhémar Saunier sur le « coaching », elles permettent de souligner que le rapport de domination est ancré dans la naturalisation d'une situation elle-même résultant de décennies de restructurations et de généralisation de dispositifs d'individualisation, dont les effets ont été renforcés par toutes les mesures visant à contrer ou dévier l'action syndicale. Après des décennies de destruction des formes d'action collectives et d'éloge de l'action individuelle, le processus de gestionnarisation se dote de « nouveaux » dispositifs et de nouveaux professionnels visant à faire agir les employés ayant perdu la « foi » dans l'entreprise.

D'autres communications pourraient donner lieu à une telle « relecture ». Je pense notamment, à celle de Denis Giordano sur l'instrumentalisation gestionnaire de l'aspiration à la créativité, ou encore celle de Corine Gendron et de ses collègues sur les pratiques discursives des dirigeants de BP : grassement payés pour exercer les plus hautes responsabilités, ils exercent une forme redoutable de domination symbolique en niant avec aplomb leur responsabilité dans les catastrophes écologiques.

Comment sortir de la domination gestionnaire ?

En conclusion, on peut tout d'abord s'interroger sur le caractère intentionnel ou contingent de cette dynamique de désincarnation de la domination. Doit-on considérer, comme le laisserait penser une partie des communications, que personne n'a souhaité un tel état, que personne ne tire les ficelles et que tout le monde est pris au piège ? Ou bien un tel constat n'est-il pas que la première étape d'une analyse qui, dans un second temps, inviterait à remonter dans le temps, aux sources du processus de naturalisation des rapports de domination ? C'est à cette démarche que nous invite P. Bourdieu (2012) en rappelant l'importance de remonter « aux commencements », « à l'originnaire », quand apparaissent dans toute leur crudité les luttes, les résistances à la constitution des rapports de domination qui, une fois institués, semblent aller de soi. Une illustration de cette démarche est fournie par l'article de Danièle Linhart (2011) évoqué plus haut et dans lequel l'auteur rappelle que la généralisation des dispositifs d'individualisation dans les entreprises remonte aux décisions prises par le patronat au début des années 1970 pour reprendre la main sur un salariat rebelle.

Or, dans une bonne partie des communications présentées, « l'originnaire » se situe du côté des décisions prises au sein des institutions internationales. Cela pose la question de savoir ce qui se passe au sein de ces institutions qui, rappelons, ne font que refléter les rapports de force entre États : à ma connaissance, il n'existe pas de réalité supranationale indépendante. Quand il est fait référence à des choix de la Commission européenne ou de l'OCDE, on ne fait que nommer le résultat d'une succession de tractations, négociations, coups de force, rapports de domination entre représentants d'États et de gouvernements aux ressources inégales. Les stratégies des « auteurs » de la domination nous demeurent mal connues, ce qui souligne en creux les lieux et les objets de recherche qui pourraient être privilégiés par les sciences sociales du travail : remonter aux pratiques, aux intentions, aux visées, aux efforts des dirigeants publics, des lobbyistes, des cabinets d'audit, des think tanks, etc. qui ont contribué à façonner les « théories », les cadres de pensée et les dispositifs qui structurent le monde

contemporain et avec lequel nous pensons précisément le monde.

On peut se demander ensuite si ces quelques pistes de réflexion peuvent être mises au service de l'action, par exemple, pour « sortir de la domination gestionnaire ». Et dans ce sens, on peut revenir à ce que nous avons pointé en introduction, à savoir que l'exercice de la domination n'apparaît que rarement à l'examen d'un seul « terrain » ou d'un seul moment d'observation, mais nécessite de faire des liens entre plusieurs configurations de travail et de reconstituer des généalogies¹⁰. Or, cette ambition est entravée par les transformations contemporaines du champ académique, notamment, sous l'effet de l'utilisation des dispositifs de gestion de la recherche : évaluations standardisées et quantifiées par les pairs exerçant le rôle d'agence, segmentations successives par laboratoire, objet, courant, mise en compétition sur des critères non négociables. Ces évolutions et d'autres proches, en renforçant la multiplication des terrains, des approches, des sous-courants, en renforçant les cloisonnements entre laboratoires, réseaux, etc. ne constituent-elles pas un frein à la compréhension des rapports de domination au travail ?

On peut aussi se demander si certains éléments de la structure du champ académique ne s'opposent pas, au-delà des discours incitant à la pluridisciplinarité, à ce travail collectif, à cette recherche cumulative, en mettant l'accent sur des critères de réussite individuels.

Dans ce sens, si quelques-unes des communications mobilisent bien le terme de dispositif de gestion, on ne rencontre pas de réelle discussion de la catégorie d'analyse à laquelle le terme renvoie. Or, dans sa définition et dans son intention, la notion de dispositif, telle qu'elle a été élaborée, notamment par Salvatore Maugeri, vise explicitement à identifier les rapports de domination inscrits dans les discours, les instruments, les pratiques des acteurs du fait gestionnaire. Et il aurait été intéressant de confronter ce cadre d'analyse avec celles de « faiseurs de dispositifs », de « technique de gestion », de « pratiques de réification », à propos du rôle de certains acteurs du fait gestionnaire.

Pour expliquer que cette discussion n'a pas eu lieu, au cœur même de communications visant à identifier les processus d'invisibilisation des rapports de domination gestionnaire, nous proposons l'hypothèse suivante : une telle absence peut être interprétée comme l'une des conséquences de l'ensemble des dispositifs de gestion qui ont porté, dans le champ académique, le projet néolibéral et managérial d'individualisation, depuis le début des années 1980. Dès lors, pour que les recherches en sciences sociales aident les travailleurs – y compris les « cols blancs » – à s'émanciper des rapports de domination, à sortir des interdépendances dissymétriques, sans doute convient-il que les organismes de recherche se dotent d'abord de « dispositifs anti-disciplinaires », pour s'affranchir des dispositifs de gestion et des dispositions qui s'opposent, dans leur propre fonctionnement, à l'accumulation des connaissances à visée critique.

• Bibliographie

Bourdieu P., *Sur l'Etat*, Raisons d'Agir-Seuil, 2012.

Denord François, Lagneau-Ymonet Paul et Thine Sylvain, « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, 2011/5, n° 190, p. 24-57.

Foucault M., *Les mots et les choses*, Gallimard, 1966.

Foucault M., « Qu'est-ce qu'un auteur ? », in *Dits et écrits I (1954-1969)*, Gallimard, 1969, pp. 789-821.

¹⁰ C'est, par exemple, ce que proposent François Denord et ses collègues (2011) à propos du champ du pouvoir en France, en dépassant le clivage entre études sur les dirigeants, sur les élites, sur les hauts fonctionnaires, etc.

Foucault M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, 1975.

Foucault M., « L'œil du pouvoir », préface à Bentham (Jeremy), 1791, *Le panoptique*, Belfond, 1977.

Foucault M., « Deux essais sur le sujet et le pouvoir », in H. Dreyfus et P. Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique*, Gallimard, 1984 [1982], pp. 297-321.

Foucault M., *Dits et écrits, tome III (1976-1979)*, Gallimard, 1994.

Linhart Danièle, « De la domination et de son déni », *Actuel Marx*, 2011/1, n° 49, p. 90-103.

Metzger Jean-Luc, « Le changement perpétuel au cœur des rapports de domination. Le travail d'auto-institution au risque de la rationalisation gestionnaire », *SociologieS*, 10 mai 2012 [en ligne à <http://sociologies.revues.org/3942>].

Metzger Jean-Luc, *La volonté de changer : L'institution du travail au risque du changement technico-organisationnel permanent*, Thèse pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, Université d'Évry, 10 décembre 2007.