



GESTION ET VIOLENCES

LA GESTION, SOURCE ET REMEDE AUX VIOLENCES DU TRAVAIL ET DE LA SOCIETE ?

PROBLEMATIQUE GENERALE

Peut-on dire que les pratiques des gestionnaires et la mise en œuvre des principes et dispositifs de gestion exercent des formes de violences dans les organisations, mais aussi plus généralement dans la société ? C'est à cette question que le RT 30 se propose de répondre en organisant plusieurs sessions ayant pour thème commun l'étude des articulations complexes entre « violences » et « acteurs, pratiques et dispositifs de gestion ». Avant d'entrer plus en détail dans l'exposé de cette problématique, il convient de définir ce que nous entendons, d'une part, par gestion et, d'autre part, par violence(s). Il est également nécessaire de rappeler quelques-uns des principaux acquis des travaux du RT 30.

Une définition de la gestion

Le terme « gestion » et l'ensemble du vocabulaire qui s'y rapporte sont apparus et se sont développés dans le champ de l'entreprise à la charnière du 19^e et du 20^e siècle. Toutefois, les principes qui l'inspirent ont d'abord été élaborés au sein de l'administration des Etats-nations, au fur et à mesure de leur consolidation. Ce qui, selon nous, constitue la gestion, dans une perspective sociologique, c'est avant tout une *logique*, un *ensemble de principes d'action rationnellement fondés, réputés optimiser l'utilisation de ressources pour économiser et/ou accumuler du capital*. Ce capital peut être proprement financier, mais il peut également concerner d'autres réalités (sociales, humaines, psychologiques, cognitives, affectives, etc.). Cette logique gestionnaire permet d'appliquer aux différentes réalités sociales les modes de raisonnement employés pour les investissements économiques : le personnel devient un coût financier, les savoirs et savoir-faire un capital cognitif ou du « capital humain », les relations du capital social. Il n'est pas jusqu'à la lutte contre les discriminations et pour le respect de la diversité qui puisse se voir appliquer ces mêmes principes.

Cette définition permet de distinguer :

- a) les pratiques informelles d'organisation (par exemple, les enseignants, les soignants ou les chercheurs n'ont pas attendu « l'invention » de principes et d'outils de gestion pour « s'organiser efficacement » dans la réalisation de leurs activités) ;
- b) des pratiques *proprement* gestionnaires et des dispositifs de gestion qui en relèvent, pratiques et dispositifs qui nous intéressent au premier chef dans cet appel à communication.

Rendant l'objet « gestion » indépendant d'un type d'instrument, d'un groupe professionnel, ou d'une sphère d'activité, cette définition permet également de considérer que l'on peut « gérer », au sens défini plus haut, toutes les activités et les relations sociales, qu'elles soient ou non marchandes, professionnelles ou domestiques, associatives ou

artistiques. Par exemple, avec la Loi organique des lois de finances (LOLF), les administrations publiques se voient sommées de s'organiser selon les mêmes principes que des entreprises. De même, avec l'introduction d'indicateurs *ad hoc*, les ministres du gouvernement Fillon vont être « gérés » comme des cadres lors de ce qui s'apparente à des entretiens annuels d'évaluation. Avec les progiciels intégrés et l'application de démarches qualité, les hôpitaux et les réseaux de santé pourront être « pilotés » comme des PME. Avec la diffusion plus générale du souci de la performance, les individus peuvent avoir tendance à « gérer » leur santé, leurs loisirs ou l'éducation de leurs enfants, comme s'il s'agissait d'un investissement, d'un capital à optimiser, etc.

Principaux acquis du RT 30

Les travaux théoriques du RT 30 présentent plusieurs acquis structurants¹. Cherchant à rendre compte des articulations complexes entre les mondes sociaux, d'une part, et l'introduction de principes et d'instruments de gestion, d'autre part, le réseau a élaboré et mobilisé deux ensembles de concepts et de perspectives analytiques.

- Le premier concerne la catégorie de « dispositif de gestion », qui va bien au-delà de la seule dimension instrumentée, outillée et immédiatement observable de la gestion. En effet, dans le prolongement de la pensée de M. Foucault, les dispositifs de gestion sont conçus comme des « *assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres en vue d'organiser les activités humaines, en particulier les activités de travail. Tout dispositif a une histoire et est lié à des lieux, des espaces sociaux, des acteurs. De ce fait, l'assemblage dont sont faits les dispositifs est le produit mouvant d'interactions sans lesquelles ils ne peuvent exister* »². Une telle définition place au centre de l'attention scientifique les individus et leurs préférences, identité(s), valeurs et aspirations, en relation avec l'environnement physique, matériel, humain et social. Elle cherche dans le même mouvement à intégrer à l'analyse les actes de cognition, les mécanismes de construction des représentations et les significations élaborées à l'occasion des activités de travail.
- La seconde perspective consiste à mettre l'accent sur les dynamiques professionnelles, les stratégies de groupes professionnels, pour lesquels la conception, l'introduction et la mise en œuvre des principes et des instruments de gestion, peuvent constituer une opportunité ou au contraire une menace.

En tenant compte de ces deux regards complémentaires, ce qui est présenté comme obéissant à des intentions rationalisatrices, les dispositifs, est indissociablement mêlé à des visées de construction professionnelle par lesquelles la logique gestionnaire s'imposerait aux différentes logiques sociales. Dès lors, comme le suggèrent certains auteurs, s'intéresser sociologiquement à la gestion peut conduire à interpréter ce phénomène comme une forme de domination sociale.

Une définition de la violence

Compte tenu de ces précisions, il serait intéressant de comprendre dans quelle mesure et jusqu'à quel point la mise en œuvre de principes et de dispositifs de gestion peut « faire violence ». Cela nécessite de préciser ce que nous entendons par violence. Nous proposons de considérer qu'il y a violence à partir du moment où, par ses actions ou ses discours, un *auteur* (collectif ou individuel) porte atteinte à l'intégrité d'autres individus ou collectifs, considérés

¹ Pour un aperçu de nos travaux, cf. http://rt30.chez-alice.fr/ref_bibliographiques.html ou encore http://rt30.chez-alice.fr/travaux_reseau.html.html

² BOUSSARD V., MAUGERI S. (dir.), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, 2003, p. 36.

alors comme les *victimes* de cette violence. L'intégrité considérée peut être *physique, morale* ou encore *sociale*. Elle peut être *symbolique*, au sens où le rapport de domination exercé est tel que le groupe qui en est la « victime » ne peut pas forger par lui-même les catégories pour penser la violence qu'il subit³. Il existe, dès lors, une pluralité de formes de violences et un auteur peut les exercer toutes, tandis qu'une victime peut en subir plusieurs de façon cumulative. Les diverses formes de violence renvoient également à la diversité des situations, des époques⁴. Nous envisagerons également la violence, en général, comme pouvant théoriquement se déployer le long d'un continuum allant d'un degré minimal (l'intégrité d'aucun acteur n'est menacée) à un degré maximal (dont la figure emblématique est peut-être celle qui s'exerce lors des guerres ou dans des camps de concentration). Enfin, on peut ajouter qu'il existe, pour une forme de violence donnée, des degrés d'intensité variés et des modes de perception variables d'une victime à l'autre.

Définition de la problématique

On peut alors identifier plusieurs axes d'étude des relations entre, d'une part, la mise en œuvre de dispositifs gestionnaires et les stratégies de groupes professionnels et, d'autre part, l'exercice de formes de violences.

Ainsi, peut-on mettre en évidence l'émergence de formes de violences du fait que la rationalité gestionnaire entre en conflit avec les différentes logiques professionnelles, autour de la définition de la manière la plus efficace d'organiser le travail ? Au fond, si violences gestionnaires il y a, n'est-ce pas le résultat de *l'imposition d'un type de rationalité* (instrumentale) *et d'un type de finalité* (économico-financière) ? La violence de cette imposition n'est-elle d'ailleurs pas amplifiée par l'inadaptation des solutions (les instruments de gestion, les règles de gestion) et des moyens fournis ou par le décalage entre l'ambition des objectifs gestionnaires à atteindre et des moyens toujours plus limités pour les réaliser ?

Mais, ces formes de violences gestionnaires (à supposer qu'elles soient avérées) ne se présentent-elles pas, et c'est tout leur paradoxe, comme autant de réponses à d'autres formes de violences ou conflits ? L'organisation « scientifique » du travail, son outillage et peut-être la plupart des principes gestionnaires, ne sont-ils pas, en effet, des réponses aux risques de conflits ou de violences liés au fonctionnement du marché, à la brutalité des relations entre certains groupes sociaux ? Quant aux instruments de gestion utilisés dans des sphères non marchandes, ne visent-ils pas à réduire les violences engendrées par diverses formes de clientélisme, de maffias, de détournements, etc. ? Peut-on alors mettre en évidence un « cercle » des violences gestionnaires, celles-ci étant la conséquence d'une volonté de réduire les violences inhérentes au fait organisationnel ? On peut également s'interroger, à travers ce constat, sur les principes de « justification » ou de légitimation de la logique gestionnaire : quête d'un « bonheur général », d'une « paix sociale », d'un « idéal démocratique » ?

Par ailleurs, les principes et dispositifs gestionnaires sont étendus à un nombre croissant de sphères d'activités et d'aires géographiques : notamment, via les multinationales s'implantant dans les pays émergents, mais aussi peut-être via les institutions internationales pour l'aide au développement ou encore les organisations non gouvernementales cherchant à « gérer » les conséquences sociales des conflits et des catastrophes. Cela ne se traduit-il pas par une semblable imposition de formes de violences « rationnelles », engendrant dès lors, des formes de violences sociales, culturelles, voire culturelles ?

³ Pour P. Bourdieu, la *violence symbolique* s'exerce avec la complicité involontaire de l'agent social (BOURDIEU P., WACQUANT L., *Réponses*, Seuil, 1992). Si toute violence comprend une part de contrainte, celle-ci peut s'exercer de manière *feutrée* (HERITIER F., *De la violence*, Odile Jacob, 1996, p.13). D. COURPASSON parle de « domination douce » (*L'action contrainte*, PUF, 2000).

⁴ CHESNAY J-C, *Histoire de la violence*, R. Laffont, (1981) 1996.

Un autre axe d'investigation pourrait concerner *l'intentionnalité* de certaines catégories d'acteurs (dirigeants, gestionnaires, actionnaires, groupes professionnels se saisissant d'opportunités « offertes » par l'introduction d'instruments de gestion, etc.) dans l'exercice des formes de violences gestionnaires. On pourrait alors se demander, au cas où de telles formes de violences gestionnaires seraient avérées, dans quelle mesure, ces dernières résultent d'une intention identifiable ou de l'accumulation *non intentionnelle* de dispositifs et de principes gestionnaires ?

Enfin, il conviendrait de s'interroger sur l'identité des « victimes » des différentes formes de violences gestionnaires. Certaines catégories sont-elles plus exposées à être victimes de la gestion ? Certaines catégories en seraient-elles « protégées » ?

Au sein de ce cadre d'interrogations, nous distinguons 6 thèmes d'investigation.

Thème 1. La mise en œuvre des normes comptables internationales et des indicateurs synthétiques de développement exerce-t-elle des formes de violence ?

Thème 2. L'exigence de participation comme forme de violence des dispositifs de gestion

Thème 3. Usages déviants des outils de gestion

Thème 4. Gestion et *ethos* gestionnaire

Thème 5. Session conjointe avec le RT 43 (religion et société)

Thème 6. Session conjointe avec le RT 35 (les mondes associatifs)

Pour toute information complémentaire ou précision concernant cette introduction, contactez les rédacteurs (Marie Benedetto-Meyer, Olivier Cléach, Jacqueline De Bony, Albert Gueissaz, Salvatore Maugeri, Jean-Luc Metzger) : ✉ rt30@aliceadsl.fr

LES THEMATIQUES

Thème 1 – La mise en œuvre des normes comptables internationales et des indicateurs synthétiques de développement exerce-t-elle des formes de violence ?

Positionnement de la session

Qu'il s'agisse de normes comptables internationales ou de normes « éthiques », l'internationalisation des firmes des pays les plus riches (États-Unis, Europe, Japon, mais aussi Chine et Inde) entraîne l'adoption, dans un grand nombre d'unités de production, mais aussi dans les centres de recherche et les réseaux de distribution, d'instruments et de principes de gestion qui présentent souvent les mêmes formes. Ils servent, tout au moins en principe, d'une part, à comparer la rentabilité des investissements dans différents pays et, d'autre part, à garantir, *a minima*, le respect de normes internationales de conditions de travail.

De façon *a priori* indépendante, les organisations internationales (ONU, BIT, OMC, Banque Mondiale, Commission Européenne, etc.) construisent des indicateurs évaluant les politiques publiques et permettant de comparer les pays entre eux. Certes, une réflexion sur les indicateurs synthétiques alternatifs au sacro-saint PIB fait son chemin⁵. Mais jusqu'à présent, ce qui a dominé l'action de ces institutions, c'est bien la volonté d'aligner le fonctionnement des administrations publiques nationales sur un modèle préétabli et supposé universel (encourageant souvent le démantèlement partiel des maigres infrastructures



⁵ GADREY J. et JANY-CATRICE F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La Découverte, 2007 [2005]

sanitaires, scolaires et sociales dans de nombreux pays⁶).

Attendus des communications


Face à ces évolutions, plusieurs séries de questions peuvent être formulées :

- ☛ lors de la mise en œuvre d'indicateurs comptables permettant de comparer la rentabilité des différentes unités d'une même firme multinationale, peut-on parler d'imposition de formes de rationalités spécifiques de certaines cultures (nationales et professionnelles) ? Cette imposition engendre-t-elle des formes de violence (physique, morale, sociale, symbolique) ? Quelles catégories de victimes sont les plus particulièrement concernées ? Quelles catégories d'acteurs pourraient être qualifiées d'auteurs des violences ;
- ☛ des questions équivalentes peuvent être posées à propos des indicateurs avec lesquels les institutions internationales « pilotent » l'aide au développement, l'attribution de prêts, l'évolution vers des formes d'emplois décents ou l'incitation à développer telle ou telle technologie. Peut-on montrer un lien de cause à effet entre l'utilisation de ces indicateurs et l'émergence, voire le renforcement, de violences sociales dans certains pays ?

Les communications viseront à éclairer le fonctionnement des firmes multinationales dans leurs implantations hors de la Triade (États-Unis, Europe, Japon), tout particulièrement en Chine, en Inde, en Russie, en Afrique du Sud, en Égypte et au Brésil.

Elles pourront également porter sur la compréhension du fonctionnement des institutions internationales, ainsi que sur l'analyse de leur rôle dans l'utilisation d'indicateurs internationaux de « développement ».

Dans les deux cas, il paraît indispensable de tenir simultanément les dimensions « acteurs » de l'exercice de la violence et « victimes » de cet exercice.

 pour contacter le rédacteur : [Jean-Luc Metzger](mailto:Jean-Luc.Metzger@rt30.com)

Thème 2 – L'exigence de participation comme forme de violence des dispositifs de gestion

Positionnement de la session

Dans *La civilisation des mœurs*, Elias décrit comment la société de cour a bâillonné la violence physique en développant l'usage des réunions. La persuasion, l'argumentation, la négociation et le compromis n'ont pu émerger que lorsque la décision par les armes devint socialement inacceptable. Aujourd'hui, ce constat pourrait s'étendre aux dispositifs de gestion dits « participatifs » dont certaines réunions font partie. En prônant un « idéal démocratique », ces dispositifs ne sont-ils pas des moyens de canaliser ou de contenir la violence ? Pour autant, ne sont-ils pas eux-mêmes porteurs d'autres formes de violence : derrière les principes d'égalité et de prise de parole, les mécanismes de fonctionnement de ces dispositifs ne sont-ils pas profondément inégalitaires ?

Les travaux du RT30 ont ainsi montré que la réunion est passée sous l'emprise de la gestion⁷. Le discours managérial décrit de manière détaillée comment conduire efficacement une réunion tout en omettant systématiquement son contexte et ses acteurs. Cette tendance à l'uniformisation s'étend à de nombreux dispositifs gestionnaires. Nous questionnons cette universalité et ce caractère normatif. N'est-ce pas une forme de violence que d'imposer des pratiques standard en dépit de la diversité des logiques professionnelles et sociopolitiques dans lesquelles elles s'inscrivent ?

⁶ Voir, tout particulièrement, les ouvrages successifs de STIGLITZ J. : *La grande désillusion*, Fayard, 2002 et *Un autre monde. Contre le fanatisme de marché*, Fayard, 2006.

⁷ pour plus d'informations sur ces travaux, voir le site du RT : http://rt30.chez-alice.fr/travaux_reseau.html

Nous nous intéressons à tous les dispositifs qui, en entreprise ou hors entreprise, revendiquent cette dimension participative. Des travaux sur une variété d'outils (évaluation « 360° », entretiens d'évaluation, conférences de consensus, jury de citoyens...) permettront d'expliciter cette fonction participative, sa variabilité, son caractère volontaire, imposé ou violent. On pourra ainsi étudier les divergences et similarités selon les contextes organisationnels ou nationaux.

Quelques questions qui pourraient être posées à propos de ces dispositifs :

☛ Intentionnalités et rationalité à l'origine des dispositifs

On peut s'interroger sur les raisons (déclarées, apparentes ou réelles) des décideurs lorsqu'ils mettent en œuvre ce type de dispositif : quels processus de décision sous-tendent leurs choix (imitation, phénomène de mode, pur machiavélisme ou aveuglement) ? Quelles formes de légitimation du recours à ces dispositifs, quelles rationalités sous-jacentes ?

☛ Mise en place des dispositifs : formes d'impositions

Il s'agit ici de mettre en avant le caractère paradoxal de « l'exigence de participation » : comment les dispositifs qui prônent la prise en compte de la parole des utilisateurs ou des usagers peuvent-ils être mis en place de manière aussi peu participative (obligation d'utilisation, non-participation dans la conception ou l'accompagnement des outils ...)

☛ Vie des dispositifs (usages, dérives, compromis)

Comment, une fois mis en place, les dispositifs évoluent-ils ? Quel est le statut réel des participants ? Quels dérives, écarts et évolutions constate-t-on dans les organisations ou organismes où les dispositifs sont implantés ?

☛ Conséquences : uniformisation ou égalité ?

Enfin, il s'agira dans la session de réfléchir aux « effets » ou résultats produits par ces dispositifs participatifs. La question de l'effective « égalité des participants » pourra être à cet égard interrogée : les dispositifs de gestion participatifs conduisent-ils réellement les membres des organisations à se sentir plus entendus et égaux entre eux ?

Attendus des communications

Les questions posées ci-dessus sont indicatives, et non limitatives. Nous sollicitons toutes formes de communications qui croisent le thème de la participation et les dispositifs de gestion. Ceci afin de préciser la fonction participative au niveau opérationnel et symbolique. Sont particulièrement bienvenues les études de cas et micro-analyses qui ciblent un dispositif de gestion précis.

✍ pour contacter les rédactrices : [Marie Benedetto-Meyer](#) et [Jacqueline De Bonny](#).

Thème 3 – Usages déviants des outils de gestion

Positionnement de la session

La définition et la mise en œuvre d'outils de gestion sont des prérogatives des équipes dirigeantes des organisations (pouvoir de gestion). *De facto*, ces dispositifs bénéficient d'une légitimité présumée et sont, dès lors, censés s'appliquer sans réserve. Ceci est d'ailleurs d'autant plus vrai qu'ils sont présentés, par leurs promoteurs, comme devant permettre une amélioration des pratiques de travail (vers plus de performance) et prévenir les défaillances humaines. Au reste, ces dispositifs s'accompagnent bien souvent d'un certain nombre de prescriptions (assimilées à des modes d'utilisation « idéale ») auxquelles les salariés doivent se conformer pour que ces dispositifs produisent leur efficacité maximale. Plusieurs travaux de sociologie ont par ailleurs établi que ces dispositifs de gestion participaient à la fonction normative et rationalisatrice de l'organisation. Dans cette perspective, contraindre les individus à se conformer aux normes chargées d'indiquer le « bon » usage de ces outils de gestion, à endosser un rôle, doit permettre aux gestionnaires de réduire un certain nombre d'incertitudes, de rendre le comportement des salariés, leur engagement, leurs capacités d'initiative et leurs pratiques plus prévisibles et donc mieux contrôlables.

L'imposition de cet ordre contraignant rencontre cependant des pratiques de contournement sous forme d'usages déviants des instruments de gestion. En effet, à partir d'autres objets de recherche

(non-application des règles, déviance, innovation dans les organisations, perruque, corruption, freinage...), les sciences sociales ont montré que la mise en œuvre des procédures, des productions, des prescriptions managériales n'allait jamais de soi. Il existe bien souvent un écart entre ce qui est décidé sur le papier et la mise à l'épreuve du terrain : s'inscrivant dans des jeux de pouvoir, les pratiques gestionnaires peuvent être perçues, par certains acteurs, comme l'exercice d'une violence⁸. Les salariés ont alors plusieurs stratégies d'action possibles : se soumettre⁹ par loyauté (respect du lien de subordination), ou bien prendre la parole, s'adapter, réagir (éventuellement en transgressant) ou encore faire défection¹⁰. Mais ils peuvent également développer des usages déviants autour des instruments de gestion.

Attendus des communications

Compte tenu de ces éléments, il sera intéressant d'étudier dans quelle mesure *les usages déviants* des dispositifs de gestion sont le produit d'une *violence induite par ces dispositifs* (imposition de normes, d'une rationalité, contrôle, etc.). Nous pensons, par exemple, aux stratégies d'utilisation, par les gendarmes et les policiers, des différents indicateurs chiffrés qui permettent d'établir les statistiques de la délinquance et donc d'orienter les politiques de lutte contre l'insécurité¹¹. On peut également faire référence au contournement des dispositifs de sécurité dans les centrales nucléaires¹², ou, sur un autre plan, au contournement des dispositifs de « bonne gouvernance » des entreprises (affaire Enron).

Qu'est-ce qui est en jeu (enjeux) dans de tels usages transgressifs ? Ne rendent-ils pas compte de la *confrontation* entre une *logique gestionnaire* qui renverrait au domaine de la règle (logique au cœur des dispositifs de gestion) et une *logique professionnelle* qui ferait référence au domaine de la pratique, du métier (éthique professionnelle), de l'activité de travail ? On peut trouver un exemple de cette confrontation dans le mouvement de désobéissance des gendarmes en décembre 2001. Dans quelle mesure ces conflits de rationalités¹³ peuvent-ils expliquer cette utilisation « à côté » ? Ces usages déviants sont-ils des effets pervers d'un système gestionnaire, de simples désordres dans un rouage bien huilé ou bien un acte de résistance à une certaine violence ?

Par ailleurs, la transgression peut être le fait aussi bien des usagers que des prescripteurs, des « inventeurs » de tels dispositifs. En effet, comme nous l'avons souligné, bien que, sur le papier, les outils, modèles et dispositifs de gestion se présentent officiellement comme des instruments d'un pilotage rationnel des organisations et des institutions, leur mise en œuvre par les responsables ne va pas de soi non plus. Elle correspond souvent à d'autres logiques, moins apparentes, desquels peuvent résulter un dédoublement des dispositifs, la création de systèmes de gestion parallèles, de doubles comptabilités, etc. Il peut également se produire que les outils de gestion (ainsi que la rhétorique qui accompagne leur mise en œuvre) ne servent en réalité qu'à masquer ou à légitimer (*a priori* ou *a posteriori*, vis-à-vis de tel ou tel groupe d'acteurs), des décisions ou des lignes d'action qui obéissent à des considérations d'un autre ordre, ou encore les acteurs qui les déterminent. L'adoption de tel ou tel outil ou modèle de gestion peut également relever d'une politique d'image ou de communication. Enfin, il existe des situations dans lesquelles des dispositifs de gestion sont purement et simplement court-circuités, mis entre parenthèses, ou suspendus par les dirigeants. Ces phénomènes ont été principalement analysés sous l'angle de la délinquance en col blanc ou de la criminalité financière (cf. notamment les travaux d'E. Sutherland ou de P. Lascoumes et P. Legales), mais il reste un large champ à explorer d'un point de vue de la sociologie de la gestion.

⁸ Il convient de garder à l'esprit le caractère relatif de la notion de violence, celle-ci pouvant être diversement perçue selon les individus, leur place dans l'organisation et leurs capacités de résistance, ainsi que selon le contexte. Le milieu industriel est certainement moins « violent », maintenant qu'aux siècles derniers et les relations plus « pacifiées », notamment parce que plus encadrées par des normes sociales.

⁹ Cf. par exemple DURAND J-P., LE FLOCH M-C (dir. de). *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris : L'Harmattan, 2006.

¹⁰ HIRSCHMAN A. O. *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris : Éditions Ouvrières, (1970) 1972.

¹¹ MATTELY J-H., MOUHANNA C. *Police : des chiffres et des doutes*. Paris : Michalon, 2007.

¹² BOURRIER M. « *Transgression et conformité dans l'industrie nucléaire* » (chap. 7) in DURAND C., PICHON A (Sous la coordination de). *La puissance des normes*. Paris : L'Harmattan, 2003.

¹³ ADAM G., REYNAUD J-D. *Conflits du travail et changement social*. Paris : P.U.F, 1978.

Au final, comment expliquer que certains salariés sont amenés à contourner, à détourner l'usage d'outils de gestion, mais également, comment comprendre le fait que des dirigeants, qui apparaissent comme les garants de l'application des règles et des dispositifs de gestion, sont eux-mêmes conduits, dans certains cas, à les ignorer, à en suspendre l'application ? Est-ce l'effet d'une violence managériale à l'œuvre ou le résultat d'un principe de réalité qui s'impose à l'organisation ?

Dans une certaine mesure, outre la question de l'appropriation (les usages déviants sont-ils une forme détournée d'appropriation ?), cette perspective vise à interroger la prégnance des dispositifs de gestion par rapport au fonctionnement de l'organisation : quelle place tiennent-ils ? Quelle est leur réelle utilité sociale ? La transformation de certains contextes organisationnels, l'évolution de la frontière entre l'autonomie et le contrôle, ne rendent-elles pas « nécessaires » ces usages déviants ? Ceux-ci ne jouent-ils pas alors un rôle de régulation sociale de situations pouvant être perçues comme potentiellement violentes ?

Des communications s'appuyant sur des études de cas documentées permettraient de préciser davantage les contextes, les jeux d'acteurs, les types de rationalité et les enjeux des « usages déviants » ou des « mésusages » des outils et dispositifs de gestion, contribuant ainsi à l'indispensable travail sociologique visant à leur démythification. Elles rendraient compte, également, des modes spécifiques d'accès à de telles pratiques qui ne se donnent pas à voir.

 pour contacter les rédacteurs : [Olivier Cléach](#) et [Albert Gueissaz](#)

Thème 4 – Gestion et *ethos* gestionnaire

Positionnement de la session

Les entreprises contemporaines semblent irriguées par des *valeurs* qu'on qualifiera, pour faire vite, de « néo-libérales ». Au centre de ces valeurs se tiennent l'actionnaire et l'impératif de « création de valeur » pour ce dernier. Cet impératif institue le salarié en « acteur » privilégié de la performance. Il exige de lui un certain type de comportement dans lequel des notions comme celles de responsabilité, d'autonomie, d'initiative, d'individualisme, d'efficacité, d'efficience, de rationalité procédurale et de méritocratie occupent une place centrale. Ces notions nous semblent constituer différentes facettes d'un même *ethos* au travail, qu'on appellera l'*ethos* gestionnaire. Cet *ethos* semble se généraliser à l'ensemble des organisations, qu'elles soient marchandes ou non (hôpitaux, écoles, institutions publiques, associations, etc.).

A l'occasion du congrès 2009 de l'AFS, nous souhaiterions nourrir l'analyse de ces phénomènes et bénéficier des contributions de chercheurs s'intéressant à cette problématique. Il s'agira d'abord de se prononcer sur l'existence d'un tel « *ethos* gestionnaire », de le définir et d'en montrer la pertinence sociologique.

Attendus des communications

L'étymologie fait dériver le terme *ethos* d'une racine indo-européenne qui marque l'appartenance d'un individu à un groupe social. Passée par le grec, cette racine a donné le terme *ethos*, défini comme « coutume ». Dans *Questions de sociologie*, P. Bourdieu précise que l'*ethos* est un « ensemble objectivement systématique de dispositions à dimension éthique, de principes pratiques » (par opposition, l'éthique étant un système intentionnellement cohérent de principes explicites). Ces dispositions se traduisent à travers des principes de choix axiologiquement orientés qui, incorporés, devenus postures, dispositions du corps, déterminent le comportement, sans intervention de la conscience du sujet. Ils deviennent habitude, routine. C'est dans le droit fil de cette définition que nous nous situons. L'*ethos* constitue le concept qui unifie valeurs et comportements. Il désigne les valeurs qui sont au principe des gestes, des manières de se tenir, de marcher, de parler, d'agir et qui nous font agir par la seule force de leur contenu moral. La force de l'*ethos*, indique Bourdieu, c'est que c'est une morale devenue *hexis* corporelle, gestes, postures, façon d'être. Rapporté au monde de l'entreprise et de l'organisation, l'*ethos* gestionnaire désignerait l'ensemble des comportements déterminés inconsciemment par des valeurs purement gestionnaires.

À partir de ces précisions s'ouvre une série de questions : qui sont les porteurs, producteurs, transmetteurs, inoculateurs de cet *ethos* gestionnaire ? Quel est le rôle des business schools ou de

l'université ou encore des « penseurs » du management ou des prestataires de services de conseils en organisation dans la production et la diffusion de cet *ethos* ?

Nous souhaiterions, dans le cadre de cette thématique, documenter empiriquement et analyser de façon critique ces questions. Notre proposition visant à donner une certaine consistance conceptuelle à la notion d'*ethos* gestionnaire, les réflexions théoriques assises sur des enquêtes de terrain seront privilégiées, sans toutefois interdire les approches purement conceptuelles, en particulier sur les rapports entre *ethos* au travail, éthique et morale des affaires, notions qui sont régulièrement mobilisées par la communauté gestionnaire ou les médias pour tenter d'adoucir la brutalité des rapports de domination propres à certains espaces de travail.

Ethos gestionnaire et violences

En ce qui concerne spécifiquement l'entreprise, le dogme de la « création de valeur pour l'actionnaire » qui domine aujourd'hui les pratiques de gouvernance des firmes cotées en bourse, et qui contamine inévitablement l'ensemble du réseau de partenaires dans lequel s'inscrivent ces firmes, constitue probablement un des mécanismes les plus puissants de production de cet *ethos* gestionnaire. Il ne se déploie pas sans une certaine violence économique et/ou sociale, avec les licenciements pour « convenance boursière » et/ou les délocalisations dans les pays à bas coûts. Cette violence est aussi symbolique et psychologique avec l'imposition aux salariés d'un modèle rigide de soumission aux « lois » économiques et commerciales du marché mondialisé, interdisant aux individus de penser le monde du travail en dehors des catégories gestionnaires.

Dans les administrations, les organisations non marchandes, certaines associations, ces violences ne sont pas absentes, quoique s'exprimant sous d'autres formes, selon d'autres logiques et suivant d'autres mécanismes. Elles tiennent pour beaucoup à ce que le modèle gestionnaire des firmes marchandes tend à s'imposer à l'ensemble des secteurs organisés de la vie sociale.

Les communications susceptibles de documenter empiriquement et d'analyser de façon critique ces processus de contraintes à l'*ethos* gestionnaire dans l'entreprise ou dans les organisations non marchandes seront bienvenues.

Ethos gestionnaire et mobilisation salariale

Enfin, tout individu étant formellement libre et capable d'invention, il serait bon de pouvoir également apporter des éclairages sur les moyens et stratégies mis en œuvre par les salariés pour adapter, contrer, amoindrir les effets de domination véhiculés par l'*ethos* gestionnaire et les dispositifs qui le portent. Une certaine tradition en sociologie du travail insiste sur la capacité des salariés à « contourner » les prescriptions, à les adapter, à les accommoder à travers un ensemble de contre-stratégies élaborées collectivement. Qu'en est-il de cette capacité quand on s'adresse à la prescription morale, à l'injonction éthique, aux coutumes et aux mœurs que le management cherche à instaurer dans le fonctionnement organisationnel ? Les individus, les groupes font-ils preuve de la même faculté à élaborer des schèmes moraux « conjoints », conciliant les impératifs moraux de la hiérarchie et ceux de leur(s) communauté(s) d'appartenance ? Sont-ils les co-producteurs d'un *ethos* intermédiaire, issu de la rencontre de leurs valeurs propres et des cadres moraux de l'organisation ? Et comment s'élabore alors cette alchimie morale ? Autant de problématiques que l'on voudrait aussi voir abordées dans les textes qui seront soumis à notre comité de sélection, fût-ce pour en montrer les limites...

✍ pour contacter le rédacteur : [Salvatore Maugeri](#)

Thème 5. Session conjointe avec le RT 43 (religion et société) : session à confirmer en attente de réponse

Positionnement de la session

Plusieurs auteurs ont souligné les articulations complexes entre sphères de l'économique et sphères du religieux. On pense, par exemple, à *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* de Max Weber ou bien encore aux travaux d'Émile Durkheim sur l'importance des réalités institutionnelles sous-tendant le fonctionnement des marchés et plus généralement des faits économiques. Dans ce sens, M. Mauss a pointé l'importance économique des faits de religion,

des techniques de prière, des rites¹⁴. Pour la première sociologie économique, la monnaie, qu'elle soit primitive ou « moderne », envisagée sous l'angle des croyances qui accompagnent sa valeur, peut être considérée comme possédant également des dimensions magique et religieuse. Plus récemment, Pierre Musso¹⁵ souligne qu'il faut prendre au sérieux le caractère religieux, voulu par Saint-Simon, de la civilisation industrielle fondée en partie sur l'utilisation systématique des technologies en réseau, qui deviendront les technologies de l'information et de la communication.

On peut alors légitimement se demander si ces considérations peuvent être appliquées à l'un des aspects – de plus en plus structurant – du fonctionnement des organisations : à savoir la gestion. Dit autrement, peut-on mettre en évidence des fondements religieux (au sens large du terme, pouvant inclure des aspects « magiques ») aux outils, règles et principes contemporains utilisés par les gestionnaires et les managers ? Peut-on repérer, au sein « de l'ordre gestionnaire », des fondements, des influences, des représentations qui sont de l'ordre du « religieux » ? Quelle est la part de croyances « magiques » qui contribue à la conception et à la mise en œuvre d'instruments de gestion, et peut-être surtout qui expliquerait la répétition des pratiques gestionnaires consistant à introduire sans cesse de nouvelles générations d'outils et règles, quelle que soit leur efficacité avérée ?

S'intéresser à ce type de questionnement, c'est chercher à tester l'hypothèse selon laquelle, en parallèle avec les fondements de la rationalité instrumentale, les gestionnaires (praticiens), ceux qui conçoivent leurs instruments (technologues) et ceux qui décident de les mettre en œuvre (managers), agissent également par référence à des formes de rationalité que l'on pourrait qualifier de « magiques » ou de quasi religieuses. Les deux se mêlant, parfois au profit de la rationalité instrumentale, parfois à celui de la rationalité « religieuse ». Cela permettrait peut-être, de mieux comprendre à la fois le sens de la gestion, mais aussi une partie des raisons de son efficacité (notamment de son attractivité), ainsi que celles de son inefficacité ou des refus de les mettre en œuvre.

Attendus des communications

Compte tenu de ces perspectives, tout en cherchant à *approfondir les acquis de la sociologie de la gestion* (par exemple, identifier les rapports de domination inscrits dans les instruments de la gestion, mais aussi s'intéresser aux stratégies des groupes professionnels en compétition pour accéder à la définition légitime de l'efficacité et de la performance), et en renforçant les réflexions du RT 43, sont attendues des communications permettant de « déconstruire ce qu'il y a de religieux dans la gestion ». Dit autrement, les communications mettront en évidence des réalités où « religion » et « gestion », « faits d'ordre religieux » et « faits d'ordre gestionnaire » se croisent et s'entremêlent, par exemple :

- en comparant la mise en œuvre du même type de dispositifs (centres d'appels, démarches qualité, normalisation comptable, outils de gestion intégrés, etc.) dans des entreprises situées dans des pays où les religions dominantes sont différentes (catholicisme, protestantisme, islam, confucianisme, bouddhisme, hindouisme) et ainsi chercher à identifier les corrélations possibles entre les différences de pratiques et certaines spécificités d'origine culturelle ;

- soit en centrant le regard sur la prégnance éventuelle du fait religieux dans les cursus de formation des gestionnaires et managers (initiaux ou de formation continue) ;

- ou bien encore, en identifiant ce qui, dans la conception ou la mise en œuvre d'instruments de gestion, relève de la croyance (croyance *a priori* que rien ne vient ébranler, y

¹⁴ STEINER P., « Religion et économie. Mauss, Simiand et le programme durkheimien », *Revue française de sociologie*, 42-4, 2001, pp. 695-718.

¹⁵ MUSSO P., *La religion du monde industriel. Analyse de la pensée de Saint-Simon*, Editions de l'aube, 2006.

compris les retours d'expérience), de la foi dans l'engagement au service de la firme (laquelle pourrait être interprétée comme substitut à la figure d'une divinité) ;

☛ ou encore, en se demandant s'il n'y a pas, parfois, instrumentalisation par le fait gestionnaire, d'aptitudes ou de croyances permises par l'existence de pratiques religieuses (soumission à une caste, respect de valeurs sacrées, perpétuation de rites, etc.) ?

Thème 6. Session conjointe avec le RT 35 (les mondes associatifs) : Le processus de rationalisation des organisations « loi 1901 », existe-t-il un « management associatif » ?

La rationalisation des organisations de la loi 1901 est une dimension lourde¹⁶ que les communications des deux congrès de l'AFS (RT 35) précédents ont mise en avant. Il semble que cette tendance s'observe dans tous les secteurs : le sport (Bernardeau, Chevalier/Fleuriel, Walcoz/Walter), l'insertion par l'activité économique (Lazuech), l'éducation populaire (Sadoul), l'animation (De Lescure/Lebon), la culture (Redon), etc. Elle caractérise un nombre croissant d'organisations, puisque les « entreprises associatives » (Marchal, Hély) sont passées de 120.000 en 1990 à 180.000 en 2005, selon les données statistiques recueillies par Viviane Tchernonog.

Le modèle de la rationalité économique, instrumentale, s'étend au monde de l'association, comme à celui de l'administration publique : l'introduction de dispositifs, de méthodes de management et de gestion élaborés dans le cadre de l'entreprise lucrative constitue une réalité importante qui ne concerne d'ailleurs pas uniquement les organisations employant du personnel salarié ou les *modèles hybrides* (entreprises associatives). Les guides et les formations consacrées au management des bénévoles structurent fortement les pratiques des organisations associatives, à tel point que de nombreux cabinets spécialisés dans le conseil se sont établis sur ce domaine. Il restera à s'interroger sur la spécificité de cette transposition du monde de l'entreprise à celui de l'association : existe-t-il un « management associatif » propre à ce milieu ?

Ce processus, analysé en son temps par M. Weber et qui est au cœur des réflexions du RT 30, doit s'étudier au regard de la *professionnalisation* d'un certain nombre d'associations (professionnalisation : des dirigeants, des personnels, des structures, des activités, etc.) et des *injonctions à la performance* qui leur sont adressées : on demande de plus en plus aux associations d'être performantes, celles-ci étant mesurées, par des indicateurs de gestion, essentiellement à partir d'une dimension économique (au-delà de leur utilité, se pose alors la question de leur efficacité).

Dans ce contexte, l'introduction d'une logique gestionnaire, via des instruments et des règles de rationalisation issus du monde de l'entreprise, n'induit-elle pas des formes variées de violence dans les associations ? Et si oui, quelles en sont les principales « victimes » ? Comment réagissent-elles ? Quels contournements ? Dans quelle mesure ce phénomène de rationalisation gestionnaire des associations remet-il en question le modèle associatif, le modèle de l'amateurisme, l'esprit de la loi 1901 ?

Au contraire, si, vu de loin, les associations semblent gagnées par l'esprit gestionnaire, peut-être n'est-ce là qu'une illusion, qu'une réponse à un impératif administratif de formalisation, qu'un signal de bonne gestion envoyé aux éventuels bailleurs de fonds, tutelles. Mais en réalité, ne serait-ce pas simplement des pratiques antérieures d'organisation,

¹⁶ Ce qui laisse supposer qu'on n'a pas à faire à un simple effet de mode.

d'administration, pratiques qu'il faudrait d'ailleurs décrire, qui se perpétuent, en changeant simplement de forme ? Ce qui réduirait alors les formes et l'intensité de la violence.

Pour les sessions conjointes (thèmes 5 et 6), nous vous invitons à consulter régulièrement le site du [RT 30](http://rt30.aliceadsl.fr) pour d'éventuelles mises à jour, précisions. Les personnes intéressées peuvent nous envoyer un courriel (rt30@aliceadsl.fr) afin que nous les tenions informées.

CONSIDERATIONS COMMUNES A TOUS LES THEMES

Les communications pourront s'inscrire dans l'une ou l'autre de ces thématiques, ou être transversales à deux ou plusieurs (il conviendra alors d'indiquer la ou les thématiques concernées). Elles peuvent être centrées sur des résultats d'enquête, à condition de mobiliser ces résultats dans une réflexion conceptuelle ou méthodologique en rapport avec les thèmes proposés ; elles peuvent également être centrées sur une réflexion plus spécifiquement théorique.

La discussion des catégories du RT 30 et de la définition des différentes formes de violence, seront appréciées.

CALENDRIER

Documents	Consignes	Date de remise des documents	À envoyer à :
Propositions de communication	1 à 2 pages	31 août 2008	rt30@aliceadsl.fr (nous vous accuserons bonne réception de votre document)
Notification d'acceptation : 1^{er} octobre 2008			
POUR LES AUTEURS RETENUS :			
Résumés	1500 signes au plus (le nombre de signes sera précisé par l'AFS ultérieurement)	15 novembre 2008	rt30@aliceadsl.fr
Communications définitives	40.000 signes environ	Fin février 2009	rt30@aliceadsl.fr

Les communications les plus abouties pourront faire l'objet d'une publication dans un ouvrage collectif.

Pour tout renseignement concernant la participation du RT 30 au Congrès de l'AFS, consultez le site : <http://rt30.chez-alice.fr>

Les personnes qui souhaitent être tenues informées peuvent s'inscrire sur la liste de diffusion du RT 30 en remplissant le formulaire de la rubrique « pour nous contacter »

