

# Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion

---

Éric PEZET\*

Université d'Évry-Val d'Essonne

*Classification JEL* : L29, M12

*Correspondance* :

Université d'Évry-Val d'Essonne  
UFR de Sciences Sociales et de Gestion  
2, rue du Facteur Cheval  
91000 Evry Cedex  
E-mail : eric.pezet@wanadoo.fr

*Résumé* : L'œuvre du philosophe Michel Foucault a influencé la recherche en sciences de gestion à partir de travaux dans le domaine du contrôle. La recherche sur la disciplinarisation dans l'entreprise, première forme de l'influence de Foucault sur les sciences de gestion, est aujourd'hui prolongée par des travaux sur la gouvernementalité. Ces thèmes de recherche correspondent à deux approches de l'entreprise : l'entreprise comme lieu où l'on contrôle les comportements et l'entreprise comme forme spécifique de gouvernement des individus.

*Mots clés* : discipline – Foucault – gouvernementalité.

*Abstract* : The philosopher Michel Foucault has influenced research in management mainly in the field of accounting and management control. However, the theme of discipline which has so far received most attention is not the only aspect of foucauldian research. Governmentality is another approach which focuses on the relation between the firm and its societal and political environment.

*Key words* : discipline – Foucault – governmentality

---

\* L'auteur est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université d'Évry-Val d'Essonne. Il remercie Bernard Colasse, Armand Hatchuel et Jacques Igalens pour les échanges qui ont stimulé sa réflexion sur l'apport de l'œuvre de Foucault en sciences de gestion. L'auteur remercie aussi Christophe Abrassart et Nicolas Berland pour leur relecture de la première version de cet article. Il reste toutefois seul responsable des idées énoncées dans ce texte.

La recherche en sciences de gestion a mobilisé les travaux de Michel Foucault dès le milieu des années 1970 essentiellement aux États-Unis et en Grande-Bretagne, où s'est constitué un courant de recherche désigné sous le nom de *foucauldian studies*.

C'est dans le domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion que les travaux sont les plus nombreux. Pesqueux (2000, p. 111), explique ce fait par la spécificité de la profession comptable dans la société anglo-saxonne. En effet, elle regroupe des activités qui en France sont dissociées : comptabilité, finance et contrôle. En France aussi, où il n'existe pourtant pas à proprement parler de courant foucauldien en sciences de gestion, les travaux de Foucault ont inspiré la recherche en contrôle et en comptabilité, les chercheurs foucauldien anglais étant ceux qui ont le plus influencé la recherche en France (Colasse, 1999). Cela ne signifie pas qu'aucun autre domaine de la recherche en sciences de gestion n'a été influencé par les travaux de Foucault. Au contraire, en gestion des ressources humaines notamment, les concepts foucauldien ont été mobilisés par différents travaux.

La référence à Foucault apparaît comme fédératrice d'un ensemble de travaux s'appuyant sur des études de cas et s'appliquant à différents contextes géographiques et temporels. Nous insisterons ici sur les questions de management mais d'autres disciplines que les sciences de gestion sont concernées : histoire, ethnologie, psychologie, sciences de l'éducation, sciences politiques, sociologie. Aux États-Unis, où il a enseigné à Berkeley, Foucault est l'un des inspirateurs du courant postmoderne qui s'est développé dans les universités au cours des années 1970 et 1980 (Cusset, 2003). Mais Foucault n'est que l'un des inspirateurs de ce courant, avec entre autres intellectuels français, Baudrillard, Deleuze, Derrida et Lyotard. Le thème foucauldien le plus repris par les courants postmodernes est celui de la normalisation. L'œuvre de Foucault est ainsi mobilisée par des minorités culturelles désireuses de faire valoir leur spécificité. Replacée dans le courant des *cultural studies* qui s'intéressent aux cultures minoritaires, l'approche de Foucault permet de dévoiler l'instrumentation institutionnelle et politique qui limite les formes possibles de différenciation culturelle (Sim, 1999). Ces mouvements ont mené leur propre lecture des travaux de Foucault, parfois même jusqu'à l'« invention » selon Cusset (2003, p. 292), et en ont nourri leur réflexion littéraire ou politique. Une lecture politique et militante de l'œuvre de Foucault a été

menée dans les pays anglo-saxons et particulièrement aux États-Unis. Le mouvement américain gay et lesbien de la Queer Theory a intégré l'approche foucauldienne et l'a enrichie de références psychanalytiques pour montrer, par la critique littéraire et artistique, comment une culture définit la différence et la similitude, et a parfois été jusqu'à une remise en cause des identités sexuelles (Sims, 1999 ; Bersani, 2003). L'analyse foucauldienne des formes de subjectivation a suscité l'intérêt des mouvements féministes, qui lui ont parfois reproché de ne pas avoir proposé de structure politique alternative (Sawicki, 1994).

La lecture postmoderne de l'œuvre de Foucault n'est cependant pas la seule possible et les sciences de gestion ont abordé d'autres thèmes. Chartier (1998) montre que Foucault a lui-même « réorganisé » ses travaux, et identifie plusieurs thèmes qui sont autant d'approches possibles de son œuvre : le déplacement de la catégorie de pouvoir, la méthode, l'histoire de la subjectivité, c'est-à-dire l'histoire des modalités de la constitution du sujet, l'exploration de la gouvernementalité, les différents modes de subjectivation de l'être humain, le type de sujet construit par les pratiques, l'histoire de la vérité et l'articulation entre problématisation et pratiques.

Son intérêt pour les pratiques de gouvernement des individus a conduit Foucault à développer des questions qui intéressent directement la recherche en management : la formation des normes de conduite, les formes de contrôle et les moyens d'orientation des conduites. Par ailleurs, l'organisation est un terrain choisi par Foucault pour établir ses concepts philosophiques. Foucault étudie l'hôpital, le tribunal, la prison, l'école, l'atelier. Enfin, l'établissement des concepts à partir de cas historiques leur donne des références contextuelles et factuelles qui permettent d'en développer l'utilisation.

Hardy et Clegg (1999) considèrent que l'analyse du pouvoir est le thème central des recherches d'inspiration foucauliennes menées en sciences de gestion. Selon cette approche, les structures politiques, organisationnelles et hiérarchiques témoignent bien d'un rapport de pouvoir mais pour que cette relation de pouvoir entre les individus se perpétue, il faut qu'ils appliquent la forme de subjectivation et les pratiques de vie qu'elle suppose. En sciences de gestion, la recherche foucauldienne repose sur une base empirique principalement issue

d'une recherche historique (Hopwood, 1987 ; Miller et *al.*, 1991 ; Miller et Napier, 1993 ; Kendall et Wickham, 1999).

Les recherches inspirées par les travaux de Foucault se développent principalement à partir de deux thèmes : les techniques de surveillance et les techniques de gouvernement. La surveillance peut être considérée comme une technique de gouvernement de l'entreprise alors que le gouvernement de l'entreprise ne se limite pas à des techniques de disciplinarisation. Les travaux portant sur la discipline dans l'entreprise se réfèrent à des analyses menées par Foucault sur les formes de subjectivation imposées à l'individu. Les travaux portant sur le gouvernement se placent à un autre niveau d'analyse et s'appuient essentiellement sur l'étude du pouvoir politique libéral faite par Foucault pour en tirer les conséquences sur le gouvernement dans l'entreprise, le gouvernement managérial.

## **1. Le panoptique : savoir pour discipliner dans l'entreprise**

Trois périodes sont généralement distinguées dans l'œuvre de Michel Foucault (1926-1984) : une période archéologique, des années 1960 au début des années 1970, une période généalogique jusqu'au début des années 1980, puis une période éthique.

L'œuvre de Michel Foucault s'ouvre sur un examen philosophique et critique de la formation de la connaissance scientifique, spécifiquement celle produite par les sciences humaines. *Les Mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines* (1966) est l'ouvrage qui a fait connaître le philosophe au grand public. En 1969, dans un ouvrage intitulé *l'Archéologie du savoir*, Foucault formalise la méthodologie de recherche implicitement utilisée dans *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical* (1963) et dans *Les mots et les choses*. Il développe la notion de formation discursive selon laquelle le discours définit les règles d'existence des objets (Foucault, 1969, p. 121).

L'ouvrage qui a le plus inspiré les travaux sur les organisations et l'entreprise, *Surveiller et punir : Naissance de la prison* (1975) est l'un de ceux de la période généalogique, celle où Foucault étudie particulièrement les techniques d'exercice du pouvoir. Les premiers travaux en sciences de gestion s'inspirant de l'analyse foucauldienne

s'appuient sur une métaphore des techniques de surveillance, le panoptique, et portent sur la disciplinarisation permise par les outils de gestion dans l'entreprise.

### ***1.1. Le Panoptique comme métaphore de la relation savoir-pouvoir dans l'entreprise***

La période généalogique s'ouvre au début des années 1970 avec un programme de recherche présenté par Foucault lors de sa leçon inaugurale au collège de France, l'*Ordre du discours* (1971a) et par un article intitulé « Nietzsche, la généalogie l'histoire » paru en 1971. Foucault emprunte à Nietzsche la notion de volonté de savoir et introduit explicitement dans ses travaux la notion de pouvoir. La relation savoir-pouvoir est décrite par Foucault à partir de longues fresques narratives : une histoire de la folie à l'âge classique (1972), une histoire de la sexualité (1984a). Cette technique de présentation des résultats est liée à l'usage de la méthode historique, mais on peut aussi observer que la relation savoir-pouvoir est examinée par Foucault à partir d'institutions où il examine les méthodes utilisées pour conduire les individus. Foucault (1982, p. 315-318) énonce cinq points caractéristiques d'une relation de pouvoir : un système de différenciation comme le savoir-faire et les compétences ; un type d'objectif comme l'exercice d'une fonction ou d'un métier ; des formes d'institutionnalisation qui peuvent être des institutions fermées, comme l'hôpital ou la prison, ou des institutions qui sont des instances de régulation dans un ensemble social, comme l'État ; les modalités instrumentales de l'exercice du pouvoir (menace des armes, le contrôle, la surveillance, les effets de parole...) et, enfin, un degré de rationalisation de l'exercice du pouvoir.

Une première institution à partir de laquelle Foucault a étudié la formation du savoir médical est l'hôpital. L'usage de ce savoir est examiné dans *Histoire de la folie à l'âge classique* (1972a) où Foucault étudie comment les médecins opèrent un partage entre raison et déraison. La relation savoir-pouvoir est aussi étudiée à partir de l'institution judiciaire. Une recherche spécifique a d'abord été menée à partir d'un travail collectif dirigé par Foucault et publié sous le titre *Moi Pierre Rivière ayant égorgé mon père et ma mère* (1973). En étudiant le déroulement du procès du parricide Pierre Rivière en 1835, Foucault observe une entrée de la médecine dans le domaine juridique

par le recours à l'expertise psychiatrique dans les procès. Le droit n'est plus souverain parce que le savoir médical peut soustraire l'accusé à la logique pénitentiaire en permettant qu'il soit considéré comme fou.

Dans la relation savoir-pouvoir établie par Foucault, « *le savoir n'est pas fait pour comprendre, il est fait pour trancher* » (Foucault, 1971b, p. 148). Le savoir donne une base à la formation des normes de comportement, notamment les normes juridiques mais d'une façon générale, à toute norme de vie en société. Il s'agit d'un aspect de la relation savoir-pouvoir que Foucault analyse d'abord à partir du processus de disciplinarisation dans l'ouvrage qui a le plus inspiré les sciences de gestion : *Surveiller et punir : Naissance de la prison* (1975). Les sciences de gestion en ont principalement repris une métaphore de la surveillance développée par Foucault : le panoptique.

## ***1.2. Surveiller dans l'entreprise***

La métaphore du panoptique, le système architectural imaginé par Bentham pour surveiller les prisonniers (Foucault, 1975, p. 228-264), a inspiré un grand nombre de recherches en sciences de gestion. « *L'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent* » (Foucault, 1975, p. 201). Pour Burrell (1988, p. 226), la discipline dans l'entreprise est aussi la discipline des corps et si c'est bien comme métaphore que le panoptique est pris en référence, la disciplinarisation des corps n'est pas un thème anecdotique.

L'organisation et la surveillance du travail ne sont pas les seuls moyens de disciplinarisation. Hopwood (1987) montre que si la comptabilité est un instrument de description de la réalité économique, elle est aussi un instrument de surveillance des individus. Le système comptable permet de veiller à la permanence de la cohérence entre stratégie et organisation de la production. Les travaux de Hopper et Macintosh (1998) sur *International Telephone and Telegraph Company* (ITT) montrent que le système comptable contient les principes de surveillance énoncés par Foucault (1975) et renforce l'efficacité du contrôle dans l'organisation. L'établissement de coûts standards normalise les comportements (Miller et O'Leary, 1987,

1994). Ces techniques de gestion qui produisent une connaissance sur l'organisation permettent de surveiller les individus et de mettre en place un système de sanctions et de récompenses.

Dans l'entreprise, le pouvoir hiérarchique agit sur les individus par trois moyens : la surveillance, la sanction normalisatrice et l'examen par lequel les individus s'observent eux-mêmes. Dans certains travaux, le travail n'est plus seulement analysé comme un acte de production, mais comme une situation de « dressage » (Jackson et Carter, 1998). Dans l'entreprise, la surveillance est pour une grande part invisible. À partir du cas de General Motors, Mc Kinlay et Starkey (1998) décrivent comment Sloan, le président de la société, crée une structure multidivisionnelle et compare les performances des divisions à partir du ratio de retour sur investissement. Les ratios de gestion deviennent des outils disciplinaires, le contrôle par les chiffres remplace la souveraineté visible de Ford. Le successeur de Sloan, MacNamara, renforce ce dispositif en instituant le compte rendu mensuel des résultats.

Townley (1994) a théorisé les pratiques constatées dans les études de cas et a entrepris un travail de modélisation de la gestion des ressources humaines où elle décrit ce domaine du management comme un ensemble de techniques permettant de produire un savoir sur les individus. Pour Townley, la gestion des ressources humaines s'appuie sur trois types de savoirs : le savoir sur la population au travail, le savoir sur le travail à faire et le savoir sur les individus (Townley, 1994, p. 13). Une typologie de l'instrumentation de la gestion des ressources humaines est alors établie. Cette instrumentation permet de classer, de contrôler et de coordonner les individus. La classification des emplois, l'appréciation des performances et les systèmes d'information permettent de gérer une population en produisant les critères et les informations nécessaires à la différenciation des individus. L'instrumentation permet de distinguer les individus et de mieux les classer : main-d'œuvre directe/main-d'œuvre indirecte, main-d'œuvre productive/main-d'œuvre improductive (1994, p. 28). L'instrumentation de la gestion des ressources humaines est une instrumentation de construction de l'individu par la sélection, la formation et l'évaluation. Townley pousse ainsi à son extrême la notion de structures disciplinaires en gestion des ressources humaines.

Cependant, pour rendre une norme effective, il faut qu'existe un sujet réceptif aux prescriptions. À partir d'une recherche historique sur les manufactures au XVII<sup>e</sup> siècle, Bhimani (1994) décrit une évo-

lution vers un contrôle du personnel avec les instruments de la comptabilité. Il constate que les objectifs de productivité ne sont motivants pour les ouvriers que s'ils recherchent une amélioration de leur sort économique par le travail dans l'entreprise.

La mise en place d'un système de carrière peut être un moyen de favoriser l'intériorisation des normes par les individus. L'étude menée par Savage (1998) sur les chemins de fer anglais au XIX<sup>e</sup> siècle montre qu'un système de carrière est mis en place pour atteindre un objectif de stratégie commerciale. Les chemins de fer ont cherché à donner confiance aux voyageurs en accroissant leur sécurité et en assurant un meilleur respect des horaires. Des procédures sont rédigées et des services d'inspection sont mis en place. Le système de contrôle du personnel est renforcé, mais ces mesures sont accompagnées de la systématisation progressive, de 1860 à 1900, d'un système de carrières visant à favoriser l'intériorisation des normes par les individus.

Pour obtenir l'adhésion individuelle et ainsi auto-discipliner les individus grâce à l'examen individuel, l'entreprise met en avant des idéaux de comportement. Du Gay et *al.* (1996) illustrent ce mécanisme à partir du discours sur le « manager compétent ». Le manager compétent est une figure produite par le savoir managérial. Le discours sur le manager compétent redéfinit l'action managériale comme un apport de compétences à l'entreprise mais aussi, du point de vue individuel, comme la capacité à valoriser ses propres compétences, c'est-à-dire comme une « entreprise de soi ». La comptabilité n'est donc pas la seule instrumentation de contrôle, celui-ci peut encore être exercé par l'établissement de codes d'éthique (Fox, 1989, p. 727). Ces derniers ont pour finalité de faire incarner la norme par les individus et d'exercer une surveillance par l'examen de soi et, en conséquence, le savoir que l'individu produit sur lui-même fonde aussi des techniques de surveillance.

Différents lieux sont producteurs de normes managériales. Pour Fox (1989), le système éducatif est le principal lieu d'élaboration des critères utilisés dans la gestion des ressources humaines pour juger les individus. Pour Jackson et Carter (1998), les chercheurs en sciences sociales intervenant dans l'entreprise sont eux-mêmes producteurs de normes. Ainsi, Elton Mayo, le principal initiateur de l'école des relations humaines, mène ses recherches sur le site industriel d'Hawthorne. La norme est aussi formée par l'élaboration d'un discours managérial (Alvesson et Deetz, 1996) défini comme un ense-



ble d'idées et de pratiques conditionnant la façon de percevoir les phénomènes et d'agir (Knight et Morgan, 1991, p. 253). Le discours décrit de nouvelles figures d'acteurs de l'entreprise. Il définit le sujet et le cadre de son action légitime et en énonçant les critères par rapport auxquels sont évalués les individus, il pose les bases d'un régime disciplinaire (Knight et Morgan, 1991, p. 255).

### ***1.3. Les limites heuristiques de la métaphore du panoptique***

Cette première approche de la relation savoir-pouvoir conduit à souligner la dualité de la notion de savoir chez Foucault. Le savoir est d'abord un ensemble de connaissances scientifiques dont Foucault étudie la formation. De ce point de vue, dans une entreprise, pour orienter les conduites, le management mobilise les savoirs produits par les sciences humaines et sociales. Le savoir est aussi l'ensemble des connaissances sur le comportement des individus obtenues par l'observation. Cette observation est faite par la hiérarchie, qui s'appuie sur des grilles d'analyse issues des sciences humaines désignant ce qui doit être regardé et analysé. C'est la psychologie industrielle qui, la première, a porté sur le sujet un regard visant à permettre de créer les conditions de l'amélioration de la productivité (Miller et Rose, 1990). De plus, certaines techniques de gestion des ressources humaines permettent une observation de l'individu par lui-même.

Selon ces travaux, le gouvernement managérial est un gouvernement disciplinaire, le contrôle des individus est une dimension récurrente du management et ils décrivent l'inlassable renouvellement des dispositifs de surveillance dans l'entreprise. Cependant, en soulignant ce renouvellement, ils montrent aussi que le contrôle absolu de l'activité humaine dans l'entreprise est impossible et la recherche aboutit à un véritable paradoxe en montrant la récurrence historique des pratiques de surveillance à partir d'une instrumentation de gestion mais en montrant aussi la précarité de ces techniques.

Le management apparaît comme une activité de conception et de mise en œuvre d'instruments d'incitation et de surveillance. Il se dégage une critique interne à ce courant considérant que de trop nombreux travaux négligent d'examiner comment la surveillance transforme le comportement au travail et négligent le thème de la constitution du sujet. Historiquement, les formes disciplinaires évoluent et influencent le comportement du manager lui-même et du salarié (Hat-

chuel, 1999, p. 515). Bain et Taylor (2000) montrent que les salariés d'un centre d'appel téléphonique développent une « résistance » au management disciplinaire qui est constitutive d'une nouvelle subjectivité. L'approche du management par la surveillance est aussi mise en cause parce qu'elle limite la prise en compte de celui qui est censé exercer la surveillance, le manager. Cela est cohérent avec les travaux de Foucault (1975) puisque la métaphore du panoptique lui permet de montrer que le pouvoir peut être pensé en dehors de la figure du souverain. Il n'entre donc pas dans son projet de décrire le « surveillant ». Mais dans le cas de l'entreprise, les travaux montrent que la surveillance ne parvient finalement pas à exercer un contrôle absolu.

Ces deux limites de la métaphore du panoptique, la non-prise en compte du manager et la non-prise en compte de la liberté des individus, sont dépassées par des travaux s'appuyant sur la notion de gouvernementalité. Alors que dans une pensée de la surveillance, la critique foucauldienne s'appuie sur une dénonciation de la volonté de savoir des managers, à partir d'une analyse de la gouvernementalité, elle montre que le management doit être pensé par les managers eux-mêmes dans son articulation avec d'autres formes de gouvernement à l'œuvre dans la société.

## **2. Gouverner l'entreprise : de la discipline au bio-pouvoir**

L'étude du gouvernement libéral est un thème développé par Foucault à partir du milieu des années 1970. Il s'agit d'une critique de la notion juridique de souveraineté (Foucault, 1976). Celle-ci est une question centrale du pouvoir monarchique mais depuis l'institution du régime libéral au XVIII<sup>ème</sup> siècle, le pouvoir du souverain n'est plus un problème majeur de gouvernement. Le pouvoir disciplinaire sur lequel s'appuie le capitalisme industriel du XIX<sup>ème</sup> siècle n'est pas descriptible dans les termes de la théorie de la souveraineté (1976, p. 186). Foucault s'intéresse aux supports techniques et humains de l'action de l'État et développe une analyse des techniques de gouvernement propres à un régime sans souverain individualisé : « *je ne parle pas de gouvernement de l'État au sens que le terme a en droit public, mais à [de] ces hommes qui orientent notre vie quotidienne au*

*moyen d'ordres, d'influences directes ou indirectes... » (Foucault, 1980, p. 82).*

Repris en sciences de gestion, ce passage conceptuel entraîne l'abandon de l'idée qu'il existe un pouvoir managérial souverain. Tous les acteurs entrant en relation avec l'entreprise pour agir sur son organisation participent du gouvernement managérial. Ce ne sont plus seulement les managers, ce sont aussi les organisations syndicales, l'État et tous ceux qui interviennent dans l'entreprise. Les savoirs pris en référence ne sont plus seulement les savoirs produits sur les salariés à partir des dispositifs de surveillance mais aussi ceux produits par les sciences humaines et sociales. Enfin, le sujet n'est plus seulement le sujet discipliné mais c'est aussi un sujet indisciplinable.

### **2.1. La pertinence des notions de gouvernementalité et de bio-pouvoir pour l'étude du management**

La gouvernementalité est la façon dont les comportements sont orientés ; c'est un mode de conduite des conduites (1984e, p. 582). Foucault définit la gouvernementalité comme un « *ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme spécifique, bien que complexe de pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure le savoir, l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité* » (Foucault, 1978, p. 655). Le pouvoir est descriptible par deux types de techniques : les techniques qui individualisent et agissent sur les corps et les techniques qui permettent de réguler les comportements en agissant sur la population, le bio-pouvoir qui s'appuie sur des techniques d'observation permettant de mieux comprendre les comportements afin d'agir sur eux. Pour Foucault, les pratiques de gouvernement de l'État, les programmes qu'il déploie ne sont que l'une des pratiques de gouvernement des individus à l'œuvre dans la société (Foucault, 1978, p. 640).

L'entreprise est concernée à plusieurs titres par ces notions. Par la notion de gouvernementalité d'abord parce que le management est l'une des formes de gouvernement des individus et qu'il déploie des techniques de pouvoir disciplinaires et de bio-pouvoir distinctes de celles du pouvoir politique. L'entreprise est aussi concernée par la notion de bio-pouvoir à partir des politiques qui l'engagent dans

l'élaboration et la réalisation de programmes qui relèvent de la gestion des populations et du développement. Ce phénomène est aujourd'hui observable dans le domaine du développement durable et de l'environnement (Aggeri et Hatchuel, 2000). Les travaux situés dans ce second courant s'intéressent à la façon dont les entreprises prennent place dans l'articulation des différents niveaux de gouvernement.

## ***2.2. Gouvernement politique et gouvernement managérial***

Le gouvernement managérial rencontre principalement deux autres formes de gouvernement des individus : celui exercé par les syndicats et celui exercé par le pouvoir politique. Les travaux foucaldiens portent sur des situations où est redéfinie l'articulation entre les différents niveaux de gouvernement et analysent comment est modifiée la relation savoir-pouvoir-subjectivation dans l'entreprise.

Bougen (1994) étudie le cas d'une entreprise anglaise où un nouveau système de partage des bénéfices est mis en place dans les années 1920. Il examine dans quel contexte une nouvelle doctrine de management a été prise en référence par la direction de l'entreprise et les organisations syndicales. Pendant la Première Guerre mondiale, la présence sur le marché de l'armement a assuré la prospérité de l'entreprise, mais a aussi entraîné des changements d'organisation en application d'une réglementation administrative. Le travail est devenu plus qualifié, les attentes ont évolué et les syndicats s'organisent dans l'entreprise. Dans les années 1920, le marché de l'armement décline et de nouvelles bases de partage du profit de l'entreprise sont définies par un comité réunissant le management et des représentants des employés. Les critères d'appréciation des performances des unités de production et d'attribution de primes sont définis sur la base des enseignements du management scientifique. Le système comptable sert de référence pour la mise en place d'un nouveau dispositif négocié avec les représentants du personnel. Dans ce cas, l'État influence les pratiques de gouvernement de l'entreprise parce que la réglementation a entraîné des changements d'organisation. Mais dans d'autres cas, la relation entre l'État et l'entreprise est établie par la formation de nouveaux savoirs. Après la Seconde guerre mondiale par exemple, le marché apparaît à l'État comme source de bien-être pour la population ; il encourage alors la formation et la diffusion d'un savoir ges-

tionnaire sur ce nouvel objet (Knight et Morgan, 1991 ; Knight, 1992).

Plusieurs auteurs appréhendent la relation de l'entreprise avec le gouvernement politique, à travers un ensemble de programmes de gouvernement de la vie économique (Miller et O Leary, 1987 ; Hopwood, 1987 ; Miller et *al.*, 1991). Pour Miller et Rose (1990), l'action de l'État est organisée dans le cadre de programmes définis comme espaces d'élaboration d'objectifs et de plans (Miller et Rose, 1990, p. 88). L'État gouverne l'économie à distance suivant deux mécanismes principaux : la planification et la transformation des procédures de calcul des agents (1990, p. 76). Miller (1991) illustre la thèse du contrôle à distance<sup>1</sup> à partir des méthodes de choix d'investissement. Dans les années 1960, le concept de croissance économique dominait les débats politiques et économiques (1991, p. 735) et la croissance est devenue un programme de gouvernement (1991, p. 749). La technique de la valeur actuelle nette était jugée la plus apte à sélectionner les projets d'investissement et s'est imposée au sein d'une « constellation comptable » (p. 736). Cela est rendu possible par le système comptable qui rend l'entreprise non seulement visible mais aussi calculable (Hopwood, 1990).

La mise en œuvre de politiques sociales par les pouvoirs publics influence les pratiques de gouvernement dans les entreprises mais celles-ci influencent aussi le gouvernement politique. Pezet (2000) montre que le programme politique de généralisation de la mensualisation des salariés au début des années 1970 s'appuie sur des pratiques d'entreprises innovantes. En retour, dans le secteur de la métallurgie, la généralisation de la mensualisation permet à l'Union des Industries Métallurgiques et Minières et aux organisations syndicales de négocier un accord de classification des emplois qui s'appuie sur la notion de carrière ouvrière jusque-là inenvisageable dans un accord de branche.

Le constat d'une relation entre différents niveaux de gouvernement soulève la question de leur mode d'articulation. La réponse qui y est apportée s'appuie sur la notion de problématisation qui est illustrée par les études de cas citées précédemment. Problématiser, c'est constituer un objet pour la pensée (Foucault, 1984e, p. 670) et définir un sujet. Foucault montre comment sont définis les sujets de différentes

---

<sup>1</sup> Dans ces travaux, la notion de « contrôle à distance » est inspirée de B. Latour, *La Science en action*, Gallimard, 1995.

institutions (le fou pour le système psychiatrique, le délinquant pour le système judiciaire) et analyse plusieurs formes de problématisation : « *problématisation de la folie à partir des pratiques sociales et médicales, définissant un certain profil de "normalisation"* », « *problématisation du crime et du comportement criminel à partir de certaines pratiques punitives obéissant à un modèle "disciplinaire"* » (Foucault, 1984b, p. 19-20).

Le marché est une forme de problématisation de l'économie commune à l'État et aux entreprises. Selon Knight (1992), les modèles de Porter dans le domaine de la stratégie permettent la rencontre des deux modes de gouvernement, celui de l'entreprise et celui de l'État. La stratégie articule autour de la notion de marché un ensemble de questions qui font l'objet de recherches. Cette forme de problématisation permet des pratiques différentes suivant les niveaux de gouvernement. Dans l'entreprise, elle va jusqu'à permettre la construction d'une nouvelle forme de subjectivation, l'entreprise de soi. L'étude de la négociation de l'accord de classification des emplois de 1975 dans la métallurgie montre que la notion de carrière ouvrière est la forme qu'il donne à une nouvelle problématisation de la relation entre le salarié et l'entreprise (Pezet, 2002).

Ces différentes formes de problématisation sont appelées par Hatchuel (2000) « *objets de gouvernement* ». La relation entre gouvernement politique et gouvernement managérial est établie par des objets communs de gouvernement à partir desquels sont définis de nouveaux dispositifs. La carrière des ouvriers est devenue un objet de gouvernement commun à l'État aux entreprises et aux organisations syndicales. Des dispositifs différents ont été mis en place à partir de cet objet : négociation de systèmes de classification, accord organisant la progression hiérarchique liée à l'ancienneté.

Les objets de gouvernement ne sont pas exclusivement formés entre trois acteurs, entreprise, État et organisations syndicales. Igalens (2002) illustre ce fait en analysant comment les entreprises tentent de prendre en compte le développement de l'individualisme et s'appuie pour cela sur les travaux de Foucault rattachés à la période éthique. Dans *l'Histoire de la sexualité*, Foucault définit une nouvelle forme de problématisation à travers laquelle « *l'être se donne comme pouvant et devant être pensé* » (Foucault, 1984b, p. 17). Après avoir décrit la formation de savoirs donnant un pouvoir sur les autres, Foucault décrit la formation d'un savoir éthique visant à donner à

l'individu un pouvoir sur lui-même. Igalens s'inspire de cette dernière période de l'analyse foucauldienne en s'appuyant sur la définition de l'individualisme caractérisé par Foucault (1984c, p. 59) comme :

*« la valeur absolue qu'on attribue à l'individu dans sa singularité, et par le degré d'indépendance qui lui est accordé par rapport au groupe auquel il appartient ou aux institutions dont il relève ;*

*la valorisation de la vie privée, c'est-à-dire l'importance reconnue aux relations familiales, aux formes de l'activité domestique et au domaine des intérêts patrimoniaux ;*

*enfin l'intensité des rapports à soi, c'est-à-dire les formes dans lesquelles on est appelé à se prendre soi-même pour objet de connaissance et domaine d'action, afin de se transformer de se corriger, de se purifier, de faire son salut. »*

Plutôt que de développer une politique disciplinaire pour obtenir une forme de subjectivation, l'entreprise développe une politique de gestion des ressources humaines qui s'appuie sur la subjectivité. La dynamique du gouvernement managérial est donnée, par la création de dispositifs permettant de mobiliser, dans l'intérêt de l'entreprise, les projets de subjectivation des individus eux-mêmes. L'instrumentation de gestion rend possible cette individualisation dans l'entreprise en permettant d'établir des rapports plus individualisés avec les salariés : internet, travail à domicile, couverture sociale complémentaire personnalisée... De ce fait, l'individualisme qui pourrait être perçu comme une menace pour la cohésion de l'entreprise peut aussi être une ressource pour une forme de gestion des ressources humaines qui s'appuie sur le comportement éthique du salarié, c'est-à-dire sur l'expérience de lui-même à partir des règles de conduite qu'il se donne. Ainsi, la carrière qui était, en France, depuis les années 1970 un objet de gouvernement commun à l'État aux entreprises et aux organisations syndicales tend à être acceptée comme un « objet de gouvernement de soi » pour les salariés. L'employabilité est la forme nouvelle de problématisation du lien entre le salarié et l'entreprise. C'est une forme de problématisation commune à l'État, aux organisations syndicales et aux entreprises. C'est en effet sur cette nouvelle notion que se sont appuyées les tentatives de négociation d'accord sur la gestion par les compétences.

Les techniques d'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines peuvent devenir des techniques de surveillance. C'est ainsi que peuvent être comprises les pratiques d'*empowerment*

destinées à donner plus d'autonomie au salarié. Pour Styres (2001), elles définissent pour le salarié des règles de comportement à partir desquelles il pourra développer sa propre subjectivité à condition de le faire dans le cadre professionnel. Les dispositifs de gestion offrent un choix de règles mais ne sont pas en eux-mêmes garants de liberté, et différents modes de gouvernement managérial coexistent dans une entreprise.

## **Conclusion**

En sciences de gestion, ce ne sont pas des chercheurs prioritairement intéressés par les phénomènes de pouvoir dans l'entreprise qui se sont inspirés des travaux de Foucault. Ce sont les chercheurs en comptabilité et en contrôle, pour qui la production d'un savoir sur le déroulement d'une activité est une question centrale. À partir de la métaphore du panoptique, ils ont prioritairement mobilisé l'analyse foucauldienne des techniques de production de ce savoir sur le comportement humain, mais ce n'est là qu'un aspect de l'analyse foucauldienne. À partir du milieu des années 1970, elle quitte la thématique de la surveillance et se déplace vers une analyse de la gouvernementalité. Le pouvoir est une relation qui s'établit à différents niveaux de la société, privés et publics, et mobilise des techniques diverses. L'une d'elles est l'action que l'individu mène sur lui-même. Cette action est ambivalente : elle peut soit le discipliner soit lui permettre de produire pour lui-même de nouveaux espaces de liberté. Le sujet initialement au second plan du questionnement occupe une place centrale. À partir de là, la recherche en gestion des ressources humaines dégage trois pistes : celle de la modélisation des formes disciplinaires, celle de l'articulation des différentes formes de gouvernement et celle du gouvernement managérial d'un individu plus indépendant de l'entreprise.

Les travaux sur la gouvernementalité ne disqualifient pas ceux portant sur la surveillance mais les englobent. Le pouvoir est une relation entre les acteurs de l'entreprise que l'instrumentation de gestion rend visible et que les individus incarnent et diffusent. Il est possible de dépasser la conception disciplinaire dans l'analyse des organisations tout en conservant la possibilité d'en rendre compte.



## Bibliographie

### Références à l'œuvre de Michel Foucault

Foucault M. (1963), *Naissance de la clinique : une archéologie du regard médical*, Gallimard.

Foucault M. (1966), *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*, Gallimard.

Foucault M. (1969), *L'Archéologie du savoir*, Gallimard.

Foucault M. (1971a), « L'ordre du discours », Leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 décembre 1970, Gallimard.

Foucault M. (1971b), « Nietzsche, la généalogie l'histoire » in *Homage à Jean Hyppolite*, PUF, p. 145-172, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, édition établie sous la direction de D. Defert et F. Ewald, tome 2, 1970-1975, Gallimard, 1994, p. 136-156.

Foucault M. (1971c), « Entretien avec Michel Foucault », entretien avec J.G. Merquior et S.P. Rouanet, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, édition établie sous la direction de D. Defert et F. Ewald, tome 2, 1970-1975, Gallimard, 1994, p. 157-174.

Foucault M. (1972a), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard.

Foucault M. (1972b), « Entretien avec Michel Foucault », repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, édition établie sous la direction de D. Defert et F. Ewald, tome 2, 1970-1975, Gallimard, 1994, p. 157-174.

Foucault M. (présenté par) (1973), *Moi, Pierre Rivière, ayant égorgé ma mère, ma sœur et mon frère... Un cas de parricide au XIXe siècle*, Gallimard-Julliard.

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

Foucault M. (1976), « Cours du 14 janvier 1976 », repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, tome 3, 1976-1979, Gallimard, 1994, p. 175-189.

Foucault M. (1977), « Pouvoir et savoir », entretien avec S. Hasumi enregistré à Paris le 13 octobre 1977, *Umi*, décembre 1977, p. 240-256, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, édition établie sous la direction de D. Defert et F. Ewald, tome 3, 1976-1979, Gallimard, 1994, p. 399-414.

Foucault M. (1978), « La "gouvernementalité" », *Cours du Collège de France, années 1977-1978* : « Sécurité territoire population », 4<sup>e</sup> leçon, 1<sup>er</sup> février 1978, *Au Aut*, n° 167-168, p. 12-29, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, tome 3, 1976-1979, p. 635-656.

- Foucault M. (1980), « Entretien avec Michel Foucault », entretien avec D. Trombadori, Paris fin 1978, *Il Contributo*, 4<sup>e</sup> année, n° 1, janvier-mars, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, tome 4, 1980-1988, p. 41-95.
- Foucault M. (1982), « Deux essais sur le sujet du pouvoir », in H. Dreyfus et P. Rabinow (dir.) (1984), *Michel Foucault. Un parcours philosophique au-delà de l'objectivité et de la subjectivité*, Gallimard, 1984, p. 297-321.
- Foucault M. (1984a), *Histoire de la sexualité*, tome 1, *La volonté de savoir*, Gallimard.
- Foucault M. (1984b), *Histoire de la sexualité*, tome 2, *L'usage des plaisirs*, Gallimard.
- Foucault M. (1984c), *Histoire de la sexualité*, tome 3, *Le souci de soi*, Gallimard.
- Foucault M. (1984d), « Préface à l'histoire de la sexualité », in P. Rabinow (Ed.), *The Foucault Reader*, Pantheon Book, p. 333-339, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, tome 4, 1980-1988, p. 578-590.
- Foucault M. (1984e), « Le souci de vérité », *Magazine littéraire*, n° 207, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, tome 4, 1980-1988, p. 668-678.

#### **Autres références bibliographiques**

- Aggeri F. et Hatchuel A. (2000), « La production de la norme : les nouvelles formes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement », in E. Serverin E. et A. Berthourd (Éds.), *La production des normes entre l'État et Société civile*, L'Harmattan, p. 96-133.
- Alvesson M. et Deetz S. (1999), « Critical Theory and Postmodernism. Approaches to Organizational Studies », in S. Clegg et C. Hardy (Eds.), *Studying Organization. Theory and Method*, Sage, p. 185-211.
- Bain P. et Taylor P. (2000), « Entrapped by the 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in the Call Center », *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, p. 2-18.
- Bersani L. (2003), « Les secrets du Caravage », interview par A. Dupin, *Artpress*, n° 287, février, p. 56-60.
- Bhimani A. (1994), « Accounting and the emergence of 'economic man' », *Accounting, Organization and Society*, vol. 19, p. 637-674.

- Bougen P. (1994), « Accounting and Labour : Integrations and Disintegrations », in A.G. Hopwood et P. Miller (Eds.), *Accounting as Social and Institutional Practice*, Cambridge University Press, p. 138-167.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A.G. et Hugues J. (1980), « The Roles of Accounting in Organizations and Society », *Accounting, Organization and Society*, vol. 5, n° 1, p. 5-27.
- Burrell G. (1988), « Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis, 2 : The Contribution of Michel Foucault », *Organization Studies*, vol. 9, n° 2, p. 221-235.
- Chartier R. (1998), *Au bord de la falaise. L'histoire entre certitudes et inquiétude*, Albin Michel.
- Colasse B. (1999), « Vingt ans de recherche comptable française : continuité et renouveau », *Comptabilité Contrôle Audit, Les vingt ans de l'AFC*, mai, p. 23-34.
- Cusset F. (2003), *French theory. Foucault, Derrida, Deleuze et Cie et les mutations de la vie intellectuelle aux États-Unis*, La Découverte.
- Du Gay P., Salaman G. et Rees B. (1996), « The Conduct of Management and the Management of Conduct : Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the "Competent" Manager », *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 3, p. 263-282.
- Fox S. (1989), « The Panopticon : From Bentham's Obsession to the Revolution in Management Learning », *Human relations*, vol. 42, p. 717-739.
- Fox S. (2000), « Communities of Pratique, Foucault and Actor-Network Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 6, p. 853-867.
- Hardy C. et Clegg S.R. (1999), « Some Dare Call it Power », in S.R. Clegg et C. Hardy (Eds.), *Studying Organization. Theory and Method*, Sage, p. 368-387.
- Hatchuel A. (1999), « The Foucauldian Detour : A Rebirth of Organization Theory ? », *Human relations*, vol. 52, n° 4, p. 507-519.
- Hatchuel A. (2000), « Prospective et gouvernance : quelle théorie de l'action collective ? », in E. Heurgon et J. Landrieu (Coord.), *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Editions de l'Aube, p. 29-42.
- Hopper T. et Mac Intosh N. (1998), « Management Accounting Numbers : Freedom or Prison. Geneen versus Foucault », in A. McKinlay et K. Starkey (Eds.), *Foucault, Management and Orga-*

- nization Theory : From Panopticon to Technologies of Self, Sage, p. 126-150.
- Hopwood A.G. (1987), « The Archeology of Accounting Systems », *Accounting, Organization and Society*, vol. 12, n° 3, p. 207-234.
- Hopwood A.G. (1990), « Accounting and Organization Change », *Accounting Auditing Accountability Journal*, vol. 3, n° 1, p. 5-27.
- Igalens J. (2002), « La place du sujet », Communication au Colloque International « Organiser après Foucault », École des Mines de Paris, Université de Nottingham, HEC et Université d'Évry, Paris, 12-13 décembre 2002.
- Jackson N. et Carter P. (1998), « Labour as Dressage », in A. McKinlay et K. Starkey (Eds.), *Foucault, Management and Organization Theory : From Panopticon to Technologies of Self*, Sage, p. 49-64.
- Kendall G. et Wickham G. (1999), *Using Foucault's Methods*, Sage.
- Knight D. (1992) « Changing Spaces : The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management », *Academy of Management Review*, vol. 17, p. 514-536.
- Knight D. et Morgan G. (1991), « Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity : A Critique », *Organization Studies*, p. 251-273.
- McKinlay A. et Starkey K. (Eds.) (1998), *Foucault, Management and Organization Theory : From Panopticon to Technologies of Self*, Sage.
- Miller P. (1991), « Accounting Innovation beyond the Enterprise : Problematizing Investment Decisions and Programming Economic Growth in the U.K. in the 1960s », *Accounting, Organization and Society*, vol. 16, n° 8, p. 733-792.
- Miller P. et O'Leary T. (1987), « Accounting and the Construction of the Governable Person », *Accounting, Organization and Society*, vol. 12, n° 3, p. 235-265.
- Miller P., Hopper T. et Laughlin R. (1991), « The New Accounting History : An Introduction », *Accounting, Organization and Society*, vol. 16, n° 5/6, p. 395-403.
- Miller P. et O'Leary T. (1994), « Governing the Calculable Person » in P. Miller et A.G. Hopwood (Eds.), *Accounting as Social and Institutional Practise*, Cambridge University Press, p. 98-115.
- Miller P. et Napier C. (1993), « Genealogies of Calculation », *Accounting, Organization and Society*, vol. 18, n° 7/8, p. 631-647.

- Miller P. et Rose N. (1990) « Governing Economic Life », *Economy and Society*, vol. 19 n° 1, repris dans M. Gane et T. Johnson (Eds.) (1993), *Foucault's New Domains*, Routledge, p. 75-105.
- Pesqueux Y. (2000) entretien avec M. Bonnafous-Boucher, « La réception de l'œuvre de Michel Foucault en gestion », *Cités. Philosophie, Politique, Histoire*, n° 2, p. 109-115.
- Pezet E. (2000), « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie. 1968-1975 », *Entreprises et Histoire*, n° 26, p. 74-88.
- Pezet E. (2002), « Sciences sociales, gouvernement managérial et négociation collective : le cas de la gestion par les compétences », 16èmes journées des IAE in Réseau des IAE, *Sciences de gestion et pratiques managériales*, *Économica*, p. 323-334.
- Savage M. (1998) « Discipline, Surveillance and the Career : Employment on the Great Western Railway 1833-1914 », in A. McKinlay et K. Starkey (Eds.), *Foucault, Management and Organization Theory*, p. 65-92.
- Sawicki J.(1994), « Foucault, Feminism and Questions of Identity », in G. Gutting (Ed.), *The Cambridge Companion to Foucault*, Cambridge University Press, p. 286-313.
- Styhre A. (2001), « Kaisen, Ethics, and Care of the Operations : Management after Empowerment », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 6, p. 795-810.
- Townley B. (1994), *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage.