



HAL
open science

Socialisation au travail, gouvernementalité managériale et conflictualité

Jean-Marc Fridlender

► **To cite this version:**

Jean-Marc Fridlender. Socialisation au travail, gouvernementalité managériale et conflictualité. 2011.
halshs-00701923

HAL Id: halshs-00701923

<https://shs.hal.science/halshs-00701923>

Preprint submitted on 28 May 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Socialisation au travail, gouvernementalité managériale et conflictualité

Plan

A/ Cadre méthodologique	2
B/ Démarche analytique plurielle et problématisation princeps	3
C/ Caractéristiques gouvernementales de la médiation organisationnelle hypermoderne	5
1/ <i>Normalisation et domination organisationnelle coproduite : contrainte de réputation et puissance de menace</i>	5
2/ <i>L'action des dispositifs managériaux</i>	7
3/ <i>Une autorégulation organisationnelle médiée par la transgression contrôlée de la règle</i>	8
D/ Caractéristiques idéologiques de la médiation organisationnelle.....	9
E/ Implications psychologiques et psychiques.....	11
F/ Problématique politique de ce mode de socialisation. Quel individu sujet pour quelle société ?.....	13

La question de la socialisation au travail s'inscrit au cœur de ma recherche, à travers l'étude de l'organisation et du pouvoir managérial.

Ce positionnement tente de problématiser l'organisation en tant qu'institution située historiquement, socialement et politiquement, où se joue la vie démocratique et la notion de bien commun, à travers la manière dont les individus sont formés comme sujets.

Dès ma thèse, j'ai pris comme objet d'étude le pouvoir managérial, point focal d'une analyse de processus sociaux d'échelle variable (micro-, meso- et macro-sociale) par lesquels sont liés et adviennent individu, organisation et société. C'est en cherchant à préciser les caractéristiques de ce pouvoir managérial dont est vecteur en premier lieu l'organisation capitaliste contemporaine, que j'ai pu mettre en évidence qu'il correspond à un mode de socialisation particulier, qui repose sur des dispositifs managériaux et que cela sous-tend une gouvernementalité spécifique dans nos sociétés.

Élaborer une telle analyse multi-niveaux exige d'articuler différentes approches. D'une part, l'approche socioclinique permet de décrire la socialisation managériale sous l'angle de la correspondance entre le psychique et le social qui s'établit sous l'égide de l'organisation et d'appréhender la condition de l'individu en tant que sujet qui en résulte. D'autre part, l'approche foucauldienne du pouvoir permet de penser en parallèle l'assujettissement et le désassujettissement et de problématiser le gouvernement des conduites induit par les dispositifs managériaux mis en œuvre. À travers l'action de ces dispositifs, se dessine une gouvernementalité qu'il convient d'examiner, notamment sur le plan des illégalismes. Leur gestion va déterminer une conflictualité observable au niveau individuel, organisationnel et sociétal.

Cette double approche du pouvoir managérial ouvre la possibilité d'appréhender un processus de socialisation au travail qui met en exergue une tension entre sa dimension reproductive et sa dimension inventive (voire subversive), se rapportant à la contradiction entre autonomie et

contrôle observable dans l'organisation et ses dispositifs. Cette socialisation peut être vue dans un rapport ambivalent au pouvoir, où la contrainte trace des lignes de force variables qui oscillent entre hétéronomie et autonomie, selon le contexte fixé par une configuration organisationnelle donnée et selon la situation d'interaction vécue par les individus.

Dans cette perspective, l'étude de la socialisation intègre celle de l'intériorisation des normes et cherche à rendre compte tant de l'unicité de l'individu-sujet que de sa position d'agent. L'examen des dispositions et celle des pratiques peut être envisagé selon une dialectique complexe qui lie et met en jeu assujettissement et désassujettissement. La question de la domination demeure centrale, mais un déplacement de l'analyse s'impose. Il ne s'agit plus seulement de pointer l'existence de rapports de domination constitués, mais d'instruire la dynamique de formation de phénomènes de domination locaux auxquels viennent s'alimenter ces rapports. Un tel positionnement heuristique tente de relever le défi d'élaborer une analyse critique qui appréhende pleinement la domination organisationnelle dans toute la puissance de ses effets, mais également dans toutes ses failles par lesquelles peut naître une capacité d'émancipation.

Cette analyse repose sur une distinction rigoureuse entre individualisation et individuation qui va orienter la critique de l'organisation autour de la condition de l'individu-sujet induite. L'analyse lie condition de vie subjective et condition de vie psychique à travers la description du mode de contrôle du processus de subjectivation, dont sont vecteurs les dispositifs gestionnaires.

Ma thèse entame ce travail, mais la position théorique surplombante adoptée s'avère lacunaire, mettant particulièrement en exergue le caractère hégémonique du pouvoir managérial, sans être en mesure d'en repérer les failles. Elle a toutefois permis de préciser, clarifier et problématiser certaines caractéristiques générales inhérentes au mode de socialisation managériale, au regard de la gouvernementalité produite dans nos sociétés et de la domination qui en résulte.

A/ Cadre méthodologique

Cette recherche s'est construite à partir d'un dispositif d'exploration heuristique basé sur une articulation de schèmes théoriques¹ variés. J'ai ainsi pu élaborer progressivement différents niveaux d'intelligibilité et une problématisation multiple du pouvoir managérial, pour tenter de rendre compte de sa réalité complexe. Cette réalité, comme toute réalité sociale, n'est jamais en tant que telle entièrement appréhendable, mais elle peut faire l'objet d'un décryptage signifiant en fonction du dispositif exploratoire mis en œuvre pour l'étudier, et par-là même peut émerger un point de vue qui fasse sens.

Je propose une série d'hypothèses compréhensives, descriptives de processus et de phénomènes *tendanciels* du pouvoir managérial qui visent sa mise en problème. Si certaines de mes hypothèses sont étayées empiriquement, d'autres sont relativement spéculatives et exigent encore d'être testées sur ce plan. Elles demandent une mise à l'épreuve du terrain pour préciser, nuancer ou rectifier les tendances mises au jour et les interrogations formulées.

¹ J'entends par schème théorique un outillage conceptuel forgé ou perfectionné par un ou des auteurs, issu d'une discipline ou commun à plusieurs disciplines, qui forme un langage d'intelligibilité précis pour analyser, interpréter les phénomènes et décrire les processus observables dans un champ d'investigation donné. Cette articulation relève autant de la transdisciplinarité que de l'interdisciplinarité, si l'on se réfère à la clarification terminologique synthétisée par J-M. Berthelot.

Berthelot (Jean-Michel), Présentation, épistémologie des sciences sociales : le problème des disciplines, *Sociologie et sociétés*, vol.XXXI, N°1, printemps 1999, p.3-10.

La partie empirique s'est limitée à l'étude d'un dispositif managérial précis pour en cerner les modalités de fonctionnement. Mais ce concept de dispositif est au cœur de ma démarche analytique et de ma problématisation, comme je le préciserai un peu plus loin. Cette étude empirique s'est déroulée au long cours en privilégiant une forme d'observation participante assez singulière, du fait de ma position sur le terrain².

À quelques années de distance, ce travail initial de recherche constitue toujours une base heuristique et réflexive sur laquelle je m'appuie pour orienter et affiner mes axes exploratoires actuels. La démonstration contient des avancées pour saisir les caractéristiques du pouvoir managérial contemporain et le mode de socialisation spécifique qui lui est associé. En conjuguant deux conceptions distinctes du pouvoir, l'une issue des travaux de Foucault et l'autre issue de la sociologie clinique, j'ai élaboré un point de vue sur une régulation typique des organisations productives de grande taille et décrit un biopouvoir managérial qui a un rôle moteur dans le déploiement des sociétés de contrôle. Les interactions identifiées entre structuration psychique et structuration organisationnelle, mettent en évidence une normalisation psychique et subjective de l'individu contemporain problématique pour les fondements de nos sociétés démocratiques.

B/ Démarche analytique plurielle et problématisation principes

Ma démonstration s'appuie sur le postulat central, notamment en sociologie clinique, que l'activité humaine (*a fortiori* l'activité productive) est fondamentalement conflictuelle et engendre des contradictions qui s'expriment par/dans l'organisation. Celle-ci tente de les résoudre en développant une structure de médiation qui sous-tend un mode de socialisation spécifique. Mon analyse se focalise sur l'organisation *au* travail à travers l'organisation *du* travail, dont l'écart entre travail prescrit et travail réel. Ce faisant, j'identifie les caractéristiques d'un régime de pouvoir managérial propre aux organisations contemporaines, que la sociologie clinique qualifie d'hypermoderne, parce qu'elles constituent des pôles d'intensification des tendances sociales et sociétales liées à la modernité.

La particularité de cette forme hypermoderne d'organisation, est qu'elle met en œuvre une médiation globale conçue comme une structure de sollicitation des individus, aux exigences normalisatrices étendues à la psyché. Elle intègre l'ensemble des registres (le gouvernemental, l'idéologique et le psychologique) qui régissent le comportement et l'action humaine. L'exploitation des ressorts psychologiques de l'action fait partie intégrante de son mode de fonctionnement qui mise en premier lieu sur la mobilisation (voire l'enrôlement ?) des subjectivités.

Les caractéristiques de cette médiation sont accessibles à partir de l'étude des dispositifs (de pouvoir) managériaux mis en œuvre par l'organisation. J'utilise ce terme dans ma thèse, mais je considère maintenant qu'il est très proche, sur le plan conceptuel, du terme dispositif de gestion employé actuellement en sociologie de la gestion. L'un et l'autre puisent à la même racine du concept de dispositif forgé par Foucault pour saisir la dynamique productive des usages des technologies de pouvoir. D'une envergure supérieure à celle d'instrument ou d'outil, le concept de dispositif permet d'appréhender des processus variés, de tracer des liens relationnels entre phénomènes relativement disparates, qui débordent le périmètre d'une

² J'analyse les implications méthodologiques et épistémologiques de cette position dans :

« Une approche dialectique entre subjectivation et action », in *La Sociologie Clinique, Enjeux théoriques et méthodologiques*, sous la direction de V. de Gaulejac, F. Hanique, P. Roche, Éditions Érès, 2007.

Le texte est également disponible dans l'annexe II de ma thèse, p.493-512.

organisation, pour s'intéresser également à l'inter-organisationnel et à l'inter-institutionnel. La notion de dispositif rend mieux compte de la complexité du social relevant d'une problématique à la fois organisationnel et sociétal. L'usage du concept de dispositif correspond à une manière de problématiser le management et la gestion, qui questionne leurs effets politiques sur la société, les organisations et les individus.

Je considère que pour être pleinement opérante sur un plan heuristique, cette problématisation doit associer deux autres concepts issus des travaux de Foucault : la gouvernementalité et la gestion des illégalismes. Sa microphysique du pouvoir met en évidence que les modes objectivables de gouvernement produisent des régularités et des contingences sur les conduites, à travers la gouvernementalité qu'ils induisent. Autrement dit, la gouvernementalité permet de prendre en compte les effets de pouvoir en pratiques, engendrés par les interactions individuelles et groupales dans un cadre gouvernemental donné, c'est-à-dire la dynamique structurante de contraintes et d'autonomies coproduite, à laquelle s'alimente un processus de normalisation des comportements. Ainsi, la focale d'analyse se déplace des mécanismes officiels vers les mécanismes officieux du pouvoir et peut mettre en évidence l'existence d'une gestion des illégalismes observable par les pratiques induites. Ce sont des pratiques infra-institutionnelles, constitutives d'une sorte de jurisprudence implicite et variable par rapport aux règles instituées, sur lesquelles reposent l'octroi de privilèges ou de tolérances, qui fondent le caractère discrétionnaire et instable de l'exercice du pouvoir, qui tantôt peut aller dans le sens d'un renforcement, tantôt d'un infléchissement de la domination à l'œuvre. Ma réflexion actuelle m'amène à considérer la gestion des illégalismes comme un point d'entrée heuristique essentiel pour appréhender la conflictualité qui se déploie dans les organisations et au-delà.

L'ensemble de ces phénomènes et processus composent un mode de contrôle social et un mode de socialisation, qu'il convient de décrire et d'analyser pour comprendre comment se forment, se maintiennent ou se transforment les rapports sociaux et saisir les enjeux sociétaux sous-jacents. L'angle analytique du passage d'une société disciplinaire à une société de contrôle tente de satisfaire à cette tâche dans ma thèse.

Cette problématisation foucauldienne princeps vient s'articuler à une problématique socioclinique du pouvoir de l'organisation basée sur l'étude des correspondances entre le psychique et le social. Leur point d'intersection se situant autour d'un questionnement central sur la socialisation induite : quelle formation de l'individu en tant que sujet, pour quelle société ?

Mon approche aborde cette question en prenant appui sur une philosophie du sujet (notamment avec J. Butler d'une part et C. Castoriadis d'autre part) qui autorise un pont théorique entre Foucault et la sociologie clinique.

Le positionnement épistémologique original de la sociologie clinique³ donne la possibilité d'étudier le processus individuel d'intériorisation du social de manière plus précise que ne le permet la sociologie classique, en mobilisant l'outillage conceptuel de la psychanalyse et de la psychologie.

C'est en adoptant une telle démarche plurielle, que j'ai pu décrire, préciser et problématiser les caractéristiques gouvernementales, idéologiques et psychologiques de la médiation globale engendrée par l'organisation hypermoderne. Je vais maintenant tenter de les synthétiser.

³ Pour plus de précisions sur ce positionnement épistémologique, voir le chapitre VI de ma thèse p.274-278.

C/ Caractéristiques gouvernementales de la médiation organisationnelle hypermoderne

Cette médiation globale correspond à un changement de paradigme organisationnel, observable depuis quelques décennies avec le déploiement d'un mode de gouvernement des organisations à distance, décentralisé, adossé à une gestion bureaucratique révisée (chapitre I)⁴. J'ai opté pour la description des caractéristiques de ce mode de gouvernement décentralisé et de la gouvernementalité induite, en décomposant : 1/ le processus de normalisation des comportements, 2/ l'action des dispositifs managériaux et 3/ les mécanismes de médiation. Ces trois dimensions étant fortement intriquées.

1/ Normalisation et domination organisationnelle coproduite : contrainte de réputation et puissance de menace

Ce mode de gouvernement décentralisé s'étaye sur le management par projets et le management des compétences vecteurs d'une contrainte qui vise prioritairement une normalisation implicite des comportements.

Si d'un côté, le modèle de compétence implique une normalisation objectivée par une formalisation des critères de performances qui vise l'interchangeabilité des personnes sur le marché du travail, de l'autre ce modèle engendre un retour en force de critères arbitraires d'appréciation, dont témoigne la prégnance de la contrainte de réputation dans les organisations décentralisées (Chapitre I)⁵. L'évaluation des compétences et la normativité floue qui la caractérise, comporte toujours une marge d'incertitude, voire d'erreur importante. La prise en compte de la réputation comme critère implicite va constituer une garantie institutionnelle pour l'évaluateur, non pas de la pertinence de son jugement, mais plutôt de sa conformité sécurisante vis-à-vis de l'opinion flottante qui prévaut dans les réseaux sociaux de l'organisation. Car se joue dans le résultat de l'évaluation, tout autant l'intégration de l'évalué que celle de l'évaluateur. Bien que parfaitement subjective, la réputation est pourtant considérée comme un condensé significatif de jugements dispersés. Ce d'autant plus aisément dans des structures organisationnelles éclatées et particulièrement mouvantes qui engendrent une dynamique d'affaiblissement du niveau de connaissance inter-personnelle.

Dès lors, pour limiter les risques de contestation d'un jugement incertain sur une personne, il apparaît rationnel de s'en référer à la réputation en tant qu'elle reflète une opinion majoritaire et donc un certain degré de consensus. Il est alors considéré comme moins risqué pour sa propre réputation d'émettre un jugement et de recommander quelqu'un en conformité avec la réputation qui lui est étiquetée. Une erreur de jugement sur une personne faite en se référant à sa réputation, minimise la probabilité d'une mise en cause de la légitimité de ce même jugement.

De surcroît, la réputation s'instaure en norme implicite avec d'autant plus de facilité que les intéressés eux-mêmes trouvent celle-ci préférable à d'autres normes plus objectives, même si cela rend leur accès à la reconnaissance plus aléatoire. À travers la théâtralisation de la présentation de soi s'élabore aussi des stratégies individuelles de distanciation souterraine vis-à-vis d'une mobilisation sans faille qu'exige l'organisation.

⁴ Mon exposé se voulant ici synthétique, je n'indique que le chapitre correspondant, afin que l'on puisse, si besoin, s'y reporter dans le détail, ainsi que pour consulter les références précises qu'il contient.

⁵ Je reprends ici les éléments du chapitre I que j'ai aussi explicités plus précisément dans l'article :

« Structures de gouvernement managérial, puissance de menace et contrôle psycho-social », *Connexions*, N°91 Management et contrôle social, Érès, été 2009.

Ces éléments d'analyse sont plus particulièrement issus de l'axiomatique de l'action contrainte (Courpasson, 2000).

De sorte qu'en-deçà de la volonté affichée par les organisations d'une normalisation explicite avec des modèles de compétences-repères, ou des grilles codifiées de mise en équivalence de titres et de postes, qui visent à légitimer l'interchangeabilité individuel sur le marché du travail, s'impose plutôt une normalisation implicite. C'est-à-dire une normalisation relevant d'un modèle de compétences qui n'est pas nécessairement formalisé et institutionnalisé et qui légitime des compétences sociales.

Ainsi se déploie au sein des organisations décentralisées une contrainte de réputation qui pèse particulièrement sur l'encadrement, et appelle un conformisme mimétique sécurisant. Elle s'érige en principe de gestion parce qu'elle est en cohérence avec le modèle de compétence sociale promu par l'organisation. En privilégiant l'action des réseaux sociaux pour objectiver la formation de leur jugement, les responsables hiérarchiques locaux simultanément assurent leur propre légitimité et celle de ce modèle. Acteurs primordiaux de la mobilisation des ressources sociales, ils sont les moteurs d'une normalisation implicite des comportements qui procède d'une légitimation de la norme de réputation. À travers elle, s'exprime la norme de compétence sociale promue par l'organisation.

Subrepticement, s'instaure ainsi un glissement de l'inscription subjective de la domination organisationnelle et ce faisant de sa légitimation. Bien que la construction de la réputation individuelle dépende de l'action de réseaux de jugements fondamentalement instables, à la fiabilité incertaine, elle est considérée comme relevant de la responsabilité de chacun et ainsi fait passer au second plan celle de l'organisation dans l'évolution des destinées individuelles.

Le principe de responsabilité appliqué à l'individu va suivre la ligne de force tracée par la contrainte de réputation, pour mieux oblitérer le rôle déterminant de l'organisation dans les comportements individuels.

Au travers les modes actuels de gouvernement décentralisé, adossés à trois normes générales : le projet, la compétence et la réputation, s'exerce un pouvoir managérial de contrôle co-produit par les individus, qui tout en favorisant leur mobilité, crée de puissants effets normalisateurs sur leurs comportements. La gouvernementalité induite par cette dynamique managériale, s'alimente à un modèle d'action contrainte aux effets continus entre organisations. La standardisation des normes managériales partagées par la grande majorité des organisations conditionne une normalisation des comportements qui se globalise.

Le mode post-bureaucratique de gouvernement à distance réalise une synthèse dynamique entre prescription centralisée et distribution décentralisée du pouvoir, qui évite (dans une certaine mesure) la rigidité bureaucratique passée et ses inconvénients, tout en maintenant une concentration du pouvoir dans les plus hautes strates de l'organisation. L'incertitude menaçante apparaît comme une ressource disciplinaire qui permet de faire l'économie au quotidien d'un comportement explicitement autoritaire.

Se développe ainsi une puissance de menace dévolue au sommet de l'organisation, caractéristique de la forme de domination qui se déploie par les modes de gouvernement décentralisés. Cette puissance de menace est à la fois cause et conséquence d'interactions aux effets congruents, qui obéissent à une marge étroite d'arbitrage entre exposition et protection personnelle face aux risques organisationnels. Elles s'inscrivent dans une logique d'action contrainte qui implique une obligation d'agir pour faire valoir ses performances personnelles, construire sa réputation et simultanément qui conduit à se rendre plus vulnérable aux jugements d'autrui. Le risque objectivable d'un verdict organisationnel plus ou moins sévère qui peut aller du refus d'une gratification au licenciement, s'établit au travers d'un risque subreptice qui pèse sur la réputation individuelle, pouvant mener progressivement à l'exclusion de l'organisation, voire qui s'étend au-delà.

Si l'obligation d'agir est corrélée à une intensification de la mise en concurrence individuelle facilitée par l'accroissement des mobilités, elle résulte surtout de l'organisation d'une double restriction : d'une part, celle de l'accès aux ressources qui conditionnent les performances

personnelles et d'autre part, celle des places et des récompenses gratifiantes. Ainsi s'organise une lutte des places, basée sur une logique de l'action contrainte conjuguant individualisation et interdépendance des acteurs dans une structure de pouvoir basée sur la raréfaction des ressources et des positions convoitées, qui les placent en situation concurrentielle pour produire collectivement la menace qui va peser individuellement sur chacun d'eux. Le modèle de compétences promu par l'organisation apparaît comme étant inséparable d'une capacité à produire de la menace, et par là même définit la forme de domination qui lie l'individuel au collectif.

2/ L'action des dispositifs managériaux

La régulation managériale s'établit selon un modèle de normalisation contrôlée par les instruments de gestion qui s'étend aux savoir-faire inventifs implicites des acteurs opérationnels, afin d'imprimer à l'activité productive un mouvement auto-généré d'amélioration constante de la productivité. Cela entraîne une transformation des caractéristiques opératoires des dispositifs de pouvoir managériaux qui désormais privilégient un mode de contrôle incitatif inhibant plutôt qu'autoritaire prohibitif.

La conception des règles et des procédures bureaucratiques demeurent une prérogative exclusive des gouvernants centraux, qui parallèlement se contentent de définir des principes directeurs d'action et des objectifs généraux de résultat. La contrainte productive générée localement exige des acteurs opérationnels qu'ils jouent avec les règles et procédures pour réaliser leurs objectifs.

À l'incertitude quant aux modalités d'application de principes directeurs et de réalisation d'objectifs généraux volontairement imprécis qui sollicitent la créativité pratique des acteurs dans l'usage des règles et des procédures édictées, répond l'incertitude quant au risque de sanction pour inconformité, comme mode de contrôle organisationnel.

Ainsi s'instaure un changement de logique disciplinaire. On passe d'une logique de coercition prédéterminée à une logique de menace indéterminée pour s'assurer la conformité des conduites. Cette menace est effective à travers une surveillance par les instruments de gestion, dont la puissance est démultipliée par l'emploi des nouvelles technologies d'information et de communication qui offrent notamment la possibilité d'une déclinaison étendue du procédé de surveillance panoptique (chapitre III). Les principes opératoires des techniques de contrôle ne nécessitant plus d'entraver d'emblée physiquement les mouvements, ne s'opposent plus à la multiplication des interactions et des flux productifs intra- et inter-organisations.

L'efficacité du contrôle repose sur une gestion managériale individualisée des illégalismes, rationalisée à travers l'usage des instruments mis à disposition. La structure de médiation ainsi conçue place les acteurs en situation transgressive potentielle, confrontés dans leurs tâches quotidiennes à la résolution des injonctions contradictoires générées par l'organisation. Parallèlement, la puissance de contrôle instrumentée majore le risque effectif de sanction. Si bien que cette logique d'action basée sur une autonomie transgressive contrôlée, induit une vulnérabilité individuelle accrue au pouvoir discrétionnaire de l'organisation.

Mon étude empirique (chapitre IV) a pu définir une grammaire de la puissance discriminante des dispositifs de pouvoir managériaux, en rendant compte de la manière opératoire dont s'élabore localement l'individualisation de la gestion managériale et par là même, celle des illégalismes, expression d'un pouvoir discrétionnaire. La production d'effets de pouvoir individualisés dépend de variables structurales et de variables conjoncturelles⁶. Les premières

⁶ Pour plus de précisions sur ces notions voir mon article :

« Une existence entre deux rames : étude empirique d'un dispositif managérial à partir de l'emploi d'enquêteur chez un prestataire de la RATP », in *Exister dans l'entreprise*, coordonné par Fabienne Hanique et Laurence Serval, L'Harmattan collection Changement social, 2008.

désignent les instruments de gestion embarqués dans les dispositifs, qui déterminent des modalités d'exercice du pouvoir discriminant. Les secondes sont des types d'aléas associés à ces instruments de gestion et au fonctionnement des dispositifs, qui déterminent une modulation du pouvoir discriminant exercé. Ces déterminants de l'individualisation de l'exercice du pouvoir managérial opérationnel permettent de décrire les mécanismes instrumentaux par lesquels s'opère la rationalisation des relations de pouvoir inter-individuelles, qui mêle régularité et contingence d'effets organisationnels. Un dispositif de pouvoir managérial assure une mise en forme fonctionnelle des relations entre individualités qui le compose selon les buts productifs poursuivis. Néanmoins, il serait vain de penser qu'ainsi il prévienne les passions irrationnelles pouvant surgir au gré de ces relations, il ne fait que leur offrir des modalités d'expression organisationnelles. Transparaît là toute l'ambivalence du pouvoir de contrôle organisationnel. Les modalités d'obtention d'une maîtrise des conduites et d'une régularité d'effets productifs recherchés peuvent s'avérer être également les modalités par lesquelles ces buts échouent. La contingence n'est pas purement et simplement annulée dans l'organisation, elle est contenue dans des modalités d'expression rationnelle définies au sein même des dispositifs de pouvoir managériaux.

3/ Une autorégulation organisationnelle médiée par la transgression contrôlée de la règle

Le gouvernement à distance procède d'une autonomie contrôlée qui suppose un jeu adaptatif normalisé strictement fonction des principes ou règles édictés, que ce soit au travers leur conception, leur application ou leur contrôle et leur actualisation (chapitre VI). Sa capacité de médiation repose sur la manière dynamique d'appréhender l'aspect réglementaire qui intègre la possibilité de jeu.

La fixation des principes de base, leur intégration dans les dispositifs managériaux, suffit pour cadrer quasi automatiquement les processus de décision tout le long de la chaîne organisationnelle. Ces principes opèrent comme référents universels, à partir desquels se positionnent les participants au jeu organisationnel pour appréhender la réalité en situation. La hiérarchie centrale fonctionnelle n'a plus besoin de signaler sa présence autoritaire de manière ostentatoire, elle n'est plus au sens littéral "donneuse d'ordres" explicites, mais initiatrice d'objectifs généraux porteurs d'injonctions implicites, par les contraintes que leur réalisation implique, à tous niveaux de la structure organisationnelle et notamment au niveau opérationnel.

Si le pouvoir managérial demeure verticalisé (orienté du haut vers le bas), il n'est plus à proprement parlé pyramidal, il prend la forme d'un réseau de contrôle segmenté par type de fonctions et par entités opérationnelles. Les responsables de fonctions-support (finance, contrôle budgétaire, marketing, personnel) rayonnent sur l'ensemble des entités de l'organisation, ils n'exercent pas directement de pouvoir décisionnel, mais ils sont en charge d'une part, de la mise en place et du respect des procédures à suivre pour prendre les décisions, et d'autre part, de la déclinaison des objectifs globaux définis par la direction centrale à l'ensemble des entités. Ils les traduisent en contraintes de moyens qui cadrent la conduite des responsables hiérarchiques de fonctions opérationnelles (dirigeants de filiales, d'unités de production ou chefs de service) en charge de prendre les décisions nécessaires à la réalisation des objectifs économiques et productifs qui leur sont assignés, et avec lesquels les chefs de projet doivent négocier pour obtenir les ressources dont ils ont besoin. De sorte que le système d'action contrainte s'inscrit à l'intersection de multiples règles normatives (techniques, commerciales, financières, juridiques...) porteuses de logiques distinctes entrant

parfois en contradiction, qui codifient une situation donnée et qui demande interprétation pour estimer la décision à prendre.

L'interprétation des règles joue sur des écarts par rapport à leur conception et dégage des marges de manœuvre dans leur application. Le contrôle porte sur l'appréciation de ces écarts et octroie des tolérances. Ainsi s'effectue la médiation entre conception et application des règles, moment de gestion du rapport de force entre concepteurs et utilisateurs, durant lequel s'évalue le degré d'acceptation et s'actualise le risque de sanction, dans la perspective d'une sécurisation du rapport de pouvoir managérial globalement fixé.

L'application des règles est en quelque sorte le moment révélateur de la spécificité de l'autonomie contrôlée induite, où la gestion de la contradiction entre autonomie et contrôle se condense dans la notion de jeu autorégulé qui permet l'interprétation et l'adaptation des règles à la complexité des situations concrètes rencontrées, et produit un décalage potentiellement transgressif avec les principes qui les sous-tendent.

L'instauration de cette forme de médiation ne peut se comprendre que si l'on prend en considération que le jeu avec les règles en tant que mode de résolution des contradictions, tout à la fois construit et menace la cohérence globale de l'organisation. Le décalage transgressif adaptatif entre l'édicte et l'effectué injecte de la souplesse dans le fonctionnement organisationnel et s'impose en moyen d'éviter le blocage de l'action en situation d'injonction contradictoire. Mais la probabilité que ce décalage transgressif créatif se mette au service de l'organisation n'est obtenue qu'au travers un contrôle fondé sur le déni de ce décalage transgressif. Ainsi peut s'établir une relative cohérence de fonctionnement fondée implicitement d'un côté, sur la transgression érigée en principe dénié et de l'autre, sur le déploiement d'une puissance potentielle de sanction visant cette transgression.

D'où mon hypothèse que l'organisation cherche à écarter la menace qui pèse sur sa cohérence en la déplaçant sur ces membres, sur un mode particulier. D'une part en interne, l'autonomie transgressive contrôlée permet de surmonter effectivement (du moins en partie) les contradictions qui traversent l'organisation, et contribue à son bon fonctionnement. D'autre part vis-à-vis de l'extérieur, l'autonomie transgressive contrôlée permet d'occulter ces contradictions. En cas de dysfonctionnement, elle en individualise la cause, exonère l'organisation d'une mise en cause et préserve son image de cohérence. Parce que le dysfonctionnement peut toujours être mis sur le compte d'une conduite individuelle non conforme à la règle. La déviance isolée pointée du doigt camoufle le mode de médiation interne institué dont elle résulte.

L'autonomie transgressive exercée par l'individu acteur de l'organisation signale simultanément son intégration et sa vulnérabilité vis-à-vis de celle-ci. Elle signale son intégration car qu'il les respecte ou les contourne, complètement ou partiellement, l'individu qui joue avec les règles les reconnaît comme telle et par là même, agit sous la loi de l'organisation. Elle signale sa vulnérabilité parce que cette logique d'action le place systématiquement en situation d'être pris en défaut par le contrôle organisationnel.

Il apparaît que le point nodal de cette forme de médiation se situe au moment du contrôle et confère à la gestion des illégalismes un rôle prépondérant. Par elle s'exerce un pouvoir de sanction au potentiel discrétionnaire majoré. Et cette gestion des illégalismes s'effectue à travers le fonctionnement des dispositifs de contrôle dotés d'une capacité technique de surveillance étendue.

D/ Caractéristiques idéologiques de la médiation organisationnelle

Dès lors que le bon fonctionnement organisationnel dépend d'une interprétation et d'une adaptation créative des règles et des principes édictés, la subjectivité et la réflexivité

deviennent une ressource primordiale et plus encore un enjeu de contrôle pour l'organisation. Celle-ci ne nie plus la capacité réflexive des acteurs, mais au contraire cherche tout à la fois à la mobiliser et à la maîtriser en fonction des buts qu'elle se donne.

Si le contrôle du symbolique est consubstantiel à toute institution, il prend une tournure nouvelle dans l'organisation hypermoderne qui met en œuvre une médiation idéologique inédite (chapitre VI).

- Contrôle du symbolique sur le mode de l'autonomie subjective autocontrôlée

Plus que jamais la contribution productive des acteurs est considérée comme dépendant dans une large mesure de leur intégration idéologique. Mais dans un cadre productif dorénavant procédant de l'autonomie transgressive contrôlée, l'idéologie ne peut plus se contenter de s'imposer de manière monolithique et artificiellement construite. La mobilisation subjective par l'idéologique se fait à partir d'une représentation du réel relativement cohérente avec les pratiques qui ont cours au sein de l'organisation, mais aussi en fonction d'une conception du monde reflétant les aspirations individuelles de la société contemporaine.

Se crée un renversement de perspective par lequel l'acteur qui se conforme aux modèles et système de valeurs de l'organisation, ne se sent plus considéré comme objet, mais sujet capable de maîtriser son histoire, son devenir et ses conditions concrètes d'existence. Cet effet de vérité ne peut être obtenu par un simple processus mécanique d'endoctrinement qui serait ouvertement hétéronome. La capacité réflexive de l'individu est mobilisée pour trouver une réponse personnelle adaptée à la contradiction émergente, qui préserve l'image de l'organisation, et par là même évite le risque d'une remise en cause du lien affectif qu'il entretient à l'organisation et qui témoigne de son intégration.

L'individu va puiser dans son propre fonds idéologique permanent personnel pour formuler une réponse adéquate qui contient la contradiction afin qu'elle ne soit pas pensée comme telle, et ainsi sauvegarder l'adéquation entre l'image de soi et l'image de l'organisation. En quelque sorte, il n'adhère pas mécaniquement à la doctrine officielle pré-construite sous le poids de la coercition, il se l'approprie, il réfléchit avec, il la pense, pour construire un compromis adaptatif qui assure son intégration, du moins tant qu'il accède à un niveau de gratification considéré comme suffisant. En fait, l'acteur aménage de lui-même sa posture de converti, qui n'exclut pas une éventuelle apostasie si le niveau de reconnaissance attendu n'est pas au rendez-vous. Que ce soit pour l'affirmer ou s'en distancer, sa posture est constamment réitérée en situation à travers des ajustements réflexifs propres au processus de subjectivation attelé aux contraintes de l'organisation.

Ce faisant, cette modalité spécifique de médiation symbolique préserve l'apparence de liberté et la diversité individuelle, elle ne s'oppose pas à un système de valeurs individualiste. Son fonctionnement repose sur l'exercice d'une autonomie subjective, bien que celle-ci soit tournée vers une mise en conformité de la subjectivité individuelle aux exigences de l'organisation. Une adaptation personnalisée à l'organisation s'effectue à travers l'exercice d'une autonomie subjective individuelle autocontrôlée.

De là, je complète mon hypothèse en considérant qu'à l'autonomie transgressive contrôlée correspond une autonomie subjective autocontrôlée par lesquelles s'opèrent et s'articulent médiation de l'action et médiation de la subjectivation. Le jeu stratégique individuel, tout à la fois inventif/productif et conforme aux exigences de l'organisation, procède de ces deux modalités complémentaires d'exercice de l'autonomie qui préservent des marges de manœuvre adaptatives conjuguées sur le plan réflexif et sur le plan de l'action.

La réussite de la médiation globale de l'organisation repose d'abord sur la cohérence de sa logique de fonctionnement dans chacun des registres où elle s'opère. En l'occurrence, la médiation gouvernementale relevant du registre de l'action et la médiation symbolique

relevant du registre de la subjectivation, s'étayent toutes deux sur une logique d'autonomie (auto)contrôlée qui engendre un bouclage fonctionnelle du système de contraintes organisationnel. *In fine*, ce mode de contrôle social permet d'obtenir un comportement individuel si ce n'est prédictible, du moins qui dépasse rarement la capacité de traitement de l'organisation. C'est dans les formes mêmes d'autonomie octroyées que le pouvoir managérial puise sa force disciplinaire.

Dans ma thèse, l'analyse tend à supposer que cette mobilisation subjective s'apparente à un enrôlement subjectif pur et simple. Mes travaux ultérieurs devraient au moins nuancer cette hypothèse, en considérant que cette mobilisation subjective n'aliène pas la capacité critique des individus, bien au contraire. En les impliquant fortement sur un plan identitaire pour résoudre les contradictions auxquelles ils sont confrontés, cette mobilisation alimente une conflictualité aux effets comportementaux ambivalents, qui restent encore à étudier plus précisément.

E/ Implications psychologiques et psychiques

J'examine dans ma thèse les ressorts psychologiques spécifiques de cette gouvernamentalité managériale et la puissance de menace qui l'accompagne, basée sur l'autonomie transgressive contrôlée et l'autonomie subjective autocontrôlée. Je cerne ainsi encore un peu plus précisément le mode de socialisation qui en résulte.

Si la sanction effective n'est pas toujours au rendez-vous, la menace de sanction est permanente et suffit le plus souvent pour obtenir une normalisation des comportements, parce qu'elle s'appuie sur une conformité conçue à la fois comme impérative et incertaine. Si la conformité du comportement reste en principe impérativement exigible, en pratique elle n'est que relative et ne s'établit qu'au moment de son évaluation, donnant à la gestion des illégalismes par le management local toute sa force discrétionnaire.

L'on peut maintenant mieux saisir comment les organisations contemporaines produisent une emprise sur leurs membres qui oscillent entre sentiment de toute puissance et sentiment d'impuissance. En leur offrant d'un côté une possibilité de jouissance dans la transgression et de l'autre en déployant une puissance de menace de sanction indéterminée dont ils sont eux-mêmes les opérateurs, l'organisation joue simultanément sur un plaisir et une angoisse majorés pour contrôler leur comportement. Les individus sont d'autant plus réceptifs à cette forme renouvelée d'injonction à l'obéissance qu'elle n'apparaît pas explicitement comme telle et dépend moins d'une répression que d'une canalisation de leur désir de jouissance. Dans l'organisation contemporaine le plaisir est reconnu pour son efficacité productive, quand bien même son contrôle exigerait qu'il s'exprime sur un mode pervers. La maîtrise de la soumission à la norme générée dans l'exercice de formes d'autonomie contrainte au niveau des dispositifs managériaux devient une question centrale.

J'apporte un certains nombres de précisions par rapport aux travaux sociocliniques antérieurs sur l'action psychologique de l'organisation et ses effets psychiques. Là encore, ma série d'hypothèses demandent à être éprouvée sur un plan empirique.

La médiation psychologique de l'organisation hypermoderne accède à un niveau d'efficacité supérieure parce qu'elle n'agit pas uniquement en instance refoulante qui réprime le retour du refoulé lorsqu'il surgit soudainement, son contrôle ambitionne de normaliser le retour du refoulé. Cet aspect est particulièrement lisible avec la logique d'autonomie transgressive contrôlée.

Si ce système psychique organisationnel procède d'un étayage réciproque entre mode de fonctionnement psychique et mode de fonctionnement organisationnel, il est possible de préciser qu'en premier lieu cet étayage s'établit à travers le contrôle du processus de

subjectivation (chapitre VII). Les dispositifs de pouvoir managériaux instaurent des rapports de production de sens qui imposent une activité intersubjective déconflituée au sein de l'organisation. La dimension socio-mentale de l'organisation renvoie à sa constitution comme espace social où s'opèrent simultanément une mobilisation subjective et un autocontrôle sémantique selon les rapports de force qui s'établissent entre subjectivités au sein des dispositifs managériaux.

Le processus de subjectivation compose une interface dialogique entre la psyché et le social, au travers l'activité intersubjective. Il alimente un rapport dialectique entre la réalité psychique et la réalité extérieure. Par conséquent, on pourrait dire que la clé de l'efficacité de la médiation organisationnelle globale réside dans un processus de subjectivation contrôlé de manière à verrouiller l'étayage réciproque entre mode de fonctionnement psychique et mode de fonctionnement organisationnel.

Ce verrouillage renvoie aux rapports de production de sens institués qui engendrent une mobilisation subjective et un autocontrôle sémantique rigidifiés dans les dispositifs managériaux mis en place par l'organisation. En tant que structure de validation et d'invalidation des significations de l'expérience vécue par ses acteurs, l'organisation réussit à engendrer un contrôle du symbolique tout à la fois moins ostensible et plus radical. Les rapports de production de sens s'adosent à la forme d'autonomie individuelle instaurée et conduisent à une intensification de la mobilisation subjective et de l'autocontrôle sémantique, au point de produire un phénomène d'autocensure généralisée repérable aux flots de discours formatés qui coulent dans les réseaux sociaux.

Le contrôle de l'activité intersubjective procède de l'action conjuguée des mécanismes spécifiques à chaque registre de la médiation globale (gouvernemental, symbolique, psychologique), formant ainsi un système productif d'effets de pouvoir congruents, inducteurs d'un rapport de force entre subjectivités qui discipline une activité intersubjective conforme aux exigences de l'organisation.

Bien qu'étant rigoureusement distincts, le fonctionnement de l'appareil psychique et celui de l'appareil bureaucratique peuvent ainsi former un système psychique organisationnel qui police les conduites. Autrement dit, l'interaction entre les psychés sous la contrainte engendrée par les dispositifs de pouvoir managériaux, fait système et crée une dynamique productive collective qui acquiert toutefois une autonomie partielle, n'étant ni totalement subordonnée aux conditions de fonctionnement psychique, ni totalement subordonnée aux conditions de fonctionnement bureaucratique. Au sein d'une telle systémique psycho-sociale, la contingence existe, l'individualité n'est pas oblitérée mais acquiert un statut fonctionnalisé qui permet de produire une régularité d'effets de pouvoir managériaux. Elle témoigne d'un contrôle managérial qui s'étend à la psyché. Ce contrôle psycho-social ainsi instauré par l'organisation post-bureaucratique crée de puissantes déterminations des conduites sans que l'on puisse d'emblée postuler la possibilité d'un déterminisme absolu.

La dynamique organisationnelle découle d'une vie psychique coordonnée autour des significations mises en circulation qui déterminent un fonctionnement groupal. C'est une construction à plusieurs à partir d'éléments imaginaires propres à chacun, sollicitée par l'organisation et qui procède d'une tension chronique entre le psychisme individuel mu par sa logique inconsciente propre et les représentations collectives instituées. L'élaboration psychique s'effectue selon les exigences de l'organisation qui tout à la fois permet et réfrène ce travail d'élaboration en fonction des buts qu'elle poursuit.

Il existe un lien corrélatif entre le contrôle du processus de subjectivation, les rapports de production de sens institués et la capacité d'élaboration psychique individuelle, qui va déterminer des conditions de vie psychique et subjective plus ou moins supportables dans l'organisation. Ces conditions peuvent être appréciées en examinant plus spécifiquement le statut accordé à l'altérité dans une telle systémique psycho-organisationnelle.

F/ Problématique politique de ce mode de socialisation. Quel individu sujet pour quelle société ?

L'analyse critique des formes d'autonomies engendrées par la structure de médiation organisationnelle apparaît tout à fait centrale dans ma thèse. Le développement du gouvernement à distance décentralisé a fait suite à la critique de l'organisation bureaucratique traditionnelle, menée notamment par M. Crozier dès les années 1960. Il traduit l'avènement d'un modèle d'organisation qui cherche à surmonter les blocages et les dysfonctionnements bureaucratiques en conciliant une plus grande autonomie d'action individuelle et une capacité accrue de coordination des conduites. Toutefois ce réformisme organisationnel s'est effectué sans remettre en cause la vision absolutiste du pouvoir des gouvernants (chapitre I). Ma thèse rend compte des conséquences psycho-sociales de ce réformisme managérial pour le moins inabouti, qui a consisté à octroyer une capacité d'action accrue aux gouvernés, pour mieux les déposséder d'une capacité politique considérée comme le monopole intouchable des gouvernants. Les caractéristiques des dispositifs de pouvoir managériaux reflètent ce déficit de légitimité politique masqué par une légitimation gestionnaire qui instrumentalise (et manipule) les aspirations individuelles à l'autonomie.

En conclusion de ma thèse, je considère que les caractéristiques mises au jour du pouvoir managérial fondent un processus de légitimation anti-démocratique. Son caractère global ne réside pas seulement dans son mode d'action (couvrant tous les registres : gouvernemental, idéologique et psychologique), mais également dans son rayonnement et sa prolifération qui tend à déborder largement le périmètre des organisations. On ne rend compte que très partiellement du pouvoir managérial et de sa dynamique productive, si l'on se contente d'identifier des caractéristiques qui épousent le périmètre d'une organisation. La structure de médiation globale est tout autant intra- qu'inter-organisationnelle et même inter-institutionnelle, dès lors que les dispositifs managériaux de ces organisations productives s'implantent ou influencent les autres types d'institutions. Le mode de socialisation organisationnel peut ainsi étendre son hégémonie à l'ensemble de la société. Si chaque organisation met en œuvre ses propres dispositifs managériaux, leur développement s'appuie sur la diffusion rapide d'un savoir managérial standard basé sur une conceptualisation des fonctionnalités recherchées et une modélisation de leur architecture.

Le déploiement institutionnel de cette structure de médiation organisationnelle globale atteste d'un pouvoir managérial qui s'affirme comme biopouvoir pastoral jouant un rôle moteur dans la transformation des sociétés contemporaines (chapitre II). Le passage progressif des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle suit les transformations du mode opératoire des dispositifs de pouvoir managériaux mis en œuvre. En d'autres termes, les caractéristiques des sociétés de contrôle prennent celles des dispositifs de contrôle managériaux.

Mon approche ne fait qu'ébaucher cet aspect, que mon programme de recherche voudrait approfondir et explorer. Même si depuis ma thèse, d'autres travaux comportent un certain nombre d'avancées pour appréhender cette propagation à l'ensemble de la société⁷. La démarche de la sociologie de la gestion⁸, à laquelle je suis également associé, ouvre des perspectives analytiques intéressantes, en premier lieu pour mieux saisir les caractéristiques de cette socialisation managériale au travail. En prenant appui sur l'examen des dispositifs de

⁷ Je pense notamment au travail de V. Boussard qui décrit la manière dont se déploie un logos gestionnaire et le rôle de certaines professions, tels les consultants et les académiques (Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance, 2008).

P. Dardot et C. Laval sur les racines idéologiques hégémoniques du capitalisme contemporain et le rôle stratégique de l'État dans la conversion de la société au modèle néo-libéral (La nouvelle raison du monde, 2009).

⁸ Pour plus de précisions, voir le site du RT30 qui comporte de nombreuses ressources documentaires : <http://rt30.free.fr/index1.html>

gestion, il est possible de décrire un système de contraintes complexe qui déborde la problématique d'une organisation donnée pour rendre compte d'une logique gestionnaire globalisante adossée à divers phénomènes : fabrication de la légitimité des normes et règles en vigueur, diffusion et adoption dans des sphères institutionnelles variées, confrontation de positions et d'identités professionnelles distinctes. À travers ces phénomènes, la gestion apparaît comme vectrice d'une contrainte variable tant en modalité qu'en intensité. Il n'en demeure pas moins qu'elle se présente comme le fer de lance du pouvoir managérial, qui non seulement détermine un mode de socialisation en vigueur dans la sphère économique, mais qui colonise également les autres sphères traditionnelles de socialisation. Une poussée "gestionnarisatrice" traverse de part en part nos sociétés et pénètre l'ensemble des sphères de vie.

Au regard de cette globalisation managériale, Il convient d'interroger le mode de socialisation et la gouvernementalité engendrés, qui tendent à travailler contre la légitimité démocratique bien au-delà du périmètre de l'organisation productive. Il ne s'agit pas tant d'une attaque frontale contre la démocratie qu'un risque de sa dévitalisation à bas bruit, lié à deux phénomènes aux conséquences congruentes :

D'une part, les dispositifs de pouvoir managériaux ont transformé l'accord tacite sur lequel repose le rapport entre gouvernants et gouvernés dans les organisations. L'acceptation de la contrainte organisationnelle ne repose plus tant sur une protection collective offerte aux gouvernés en contrepartie des risques encourus sur le plan social, économique, psychologique, que sur un report du poids de ces risques au niveau individuel.

D'autre part, si le pouvoir de l'organisation managériale ne supprime pas le pouvoir des autres institutions, son hégémonie pastorale tend à le mettre sous sa tutelle symbolique, à travers la diffusion et l'implantation de dispositifs de contrôle qui normalisent leur fonctionnement. Cela signifie une extension aux autres institutions du mode de socialisation managérial.

La pérennité d'une société démocratique dépend d'un principe fondamental : ses institutions régulatrices doivent favoriser des modes de socialisation basés sur un assujettissement qui garantisse l'exercice d'une forme d'autonomie individuelle par nature autolimitée en droit comme en fait, mais qui atteste aussi d'une capacité à les mettre en question et à les transformer de manière indéterminée (chapitre V). Or, le pouvoir managérial va à l'encontre de ce principe. La structure de médiation organisationnelle globale telle qu'elle est conçue actuellement correspond à un désir phantasmatique puissant de produire des individus sociaux dotés d'une parfaite prédictibilité comportementale. Quand bien même en réalité cela soit voué à l'échec (les propriétés de la psyché peuvent notamment en attester), il n'en demeure pas moins que les dispositifs de contrôle déployés traduisent ce désir et forment un individu social peu enclin à devenir sujet autonome ayant le goût de l'altérité et dont la réflexivité est en mesure de questionner les cadres institués de sa pensée.

Si la socialisation d'un individu apte à devenir sujet relève nécessairement d'une tension entre un processus d'individualisation hétéronome et un processus d'individuation autonome, le mode de socialisation organisationnel cherche à résoudre cette tension par la dissolution de l'individuation dans l'individualisation. Cette tendance est lisible au travers des formes d'autonomie leurrantes que sont l'autonomie transgressive contrôlée et l'autonomie subjective autocontrôlée, qui loin d'atténuer le caractère hétéronome de la vie organisationnelle, auraient plutôt tendance à le renforcer.

Les modalités de gestion des conflits psychiques qui s'instaurent au sein de l'organisation, induisent une dynamique de normalisation de l'individualité qui génère un mouvement d'individualisation massificatrice (chapitre VIII). Plus précisément, la structure de médiation organisationnelle agit spécifiquement sur le mode d'être ambivalent des individus, rapporté à la mort. L'angoisse de mort dont le corollaire est l'acceptation d'une subordination aux conditions sociales instituées et le désir d'immortalité dont le corollaire est une aspiration à

une existence propre, sont communs à tout être humain. Et la systémique psychique organisationnelle de contrôle joue simultanément sur ces deux ressorts psychologiques de l'action, d'une manière qui cherche à nier le caractère antagonique de la complémentarité du besoin d'oubli de la mort dans la masse et du désir de survie hors la masse. De sorte que ce mode d'être ambivalent s'en trouve déstabilisé. Tout se passe comme si les désirs contradictoires d'assujettissement et d'émancipation pris dans la systémique organisationnelle d'autonomie leurrante s'en trouvaient confondus et dissous.

Mon programme de recherche actuel se situe dans le prolongement de cette manière de problématiser la socialisation managériale, tout en cherchant à affiner les hypothèses théoriques sur lesquelles elle s'étaye⁹. L'actualisation de ma réflexion passe par une axiomatique de recherche en équilibre heuristique sur l'articulation entre pouvoir et résistance, à partir de l'étude des formes de conflictualité observables au sein des organisations.

Décembre 2011.

⁹ Dans un dernier chapitre controversé de ma thèse, j'étudie l'hypothèse d'une éventuelle dimension totalitaire liée à cette globalisation de la socialisation managériale. Bien que ma réflexion dans ce domaine soit loin d'être aboutie et qu'elle n'ait pas progressé depuis, je continue de penser que cette question n'est pas à négliger, ne serait-ce que pour mieux appréhender le paradigme du post-totalitarisme. L'une des difficultés réside dans le manque d'outils théoriques à notre disposition. Ceux forgés pour étudier les totalitarismes passés, gardent un intérêt heuristique, mais sont *a priori* insuffisants pour actualiser la question totalitaire.