

# UNE GENEALOGIE DES TECHNIQUES DE CONTROLE : UNE LECTURE DE MICHEL FOUCAULT

**Alain AMINTAS**

*Maître de Conférences*

*LESSOR Laboratoire d'Economie et de Sciences Sociales de Rennes*

*Université Rennes 2*

*6 avenue Gaston Berger*

*35043 Rennes Cedex*

*02 99 14 18 17*

[\*alain.amintas@uhb.fr\*](mailto:alain.amintas@uhb.fr)

## **Résumé**

Cette communication vise avant tout à combler une absence : celle d'une perspective critique sur les technologies de contrôle. Les travaux de M. FOUCAULT, largement reçus dans les cercles académiques anglo-saxons nous permettrons après l'explicitation des rapports entre pouvoir, technologies de contrôle et savoirs gestionnaires d'explorer deux problématiques contemporaines liées au TIC, celle de l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation et celle de l'autonomie des acteurs, en profitant des renversements de perspectives autorisés par l'approche foucauldienne.

*Mots clés* : technologies de contrôle- savoirs gestionnaires- pouvoir,-subjectivité

## **Abstract**

The aim of this communication is to explain how the FOUCAULT's writings can help the academic research to analyse information technology and explore the relations between Power, Knowledge and Organisations.

*Keywords* *Control technology- managerial knowledge- power-subjectivity*

Cette communication vise avant tout à combler une absence : celle d'une perspective critique sur les technologies de contrôle. Si la communauté des chercheurs anglo-saxons est largement familiarisée avec ce qu'il est convenu de dénommer les "*critical studies*", on ne peut que remarquer la pénurie<sup>1</sup> française de travaux s'inscrivant dans ce courant. Ce phénomène est d'autant plus remarquable que la plupart des auteurs anglo-saxons vont souvent adosser leurs fondations théoriques sur des auteurs nationaux comme Michel Foucault ou Jacques Derrida.<sup>2</sup>

Cette communication poursuit un double objectif. D'une part, elle cherche à rétablir un équilibre, en tentant de faire connaître un ensemble de démarches susceptibles d'élargir et d'enrichir un débat théorique qui peut parfois sembler s'enliser dans des thématiques répétitives ou des questionnements récurrents. Si les thèses et théories du courant critique n'emportent pas forcément notre adhésion, il n'en reste pas moins que voulons défendre ici la place légitime qu'elles peuvent occuper dans le champ d'études des technologies de contrôle. Nous pensons notamment qu'elles sont susceptibles d'amener une reformulation des interrogations et d'inciter à des problématisations renouvelées. En second lieu, nous avons la faiblesse de croire que les renversements théoriques qu'elles impliquent, peuvent contribuer à une interrogation sur les fondements épistémologiques de nos savoirs, la science se construisant, comme l'a martelé G. Bachelard, contre les présuppositions et le sens commun.

Cette communication s'appuie plus particulièrement sur l'œuvre de Michel FOUCAULT, dont la réception dans la communauté universitaire de langue anglo-saxonne a déjà donné lieu à une importante littérature (DEETZ 1992, Mc KINLAY & STARLEY 1998, MACINTOSH 1994, TOWNLEY 1993). Dans un premier mouvement, nous examinerons l'angle d'attaque que les travaux foucauldien tracent sur notre champ de recherche. Dans un deuxième temps nous tenterons de problématiser, sur fond de cet éclairage, la question de l'évolution des technologies de contrôle.

## 1 1. Les points d'entrée d'une perspective critique.

Michel FOUCAULT ne présente pas à l'instar d'auteurs comme P. BOURDIEU, de système théorique total "resserrant tous les phénomènes autour d'un centre unique" <sup>3</sup>. Il refuse même cette prétention à la totalisation : son œuvre est faite de réécritures, de reformulations, de reconsidérations. On ne saurait donc appliquer les "idées" de M. FOUCAULT. Elles doivent être comprises non comme constituant un corpus théorique mais plutôt comme une perspective introduisant le coin du questionnement dans la manière dont les choses sont vues et les individus perçus.

<sup>1</sup> Mention doit être faite de l'article de D.LEMAITRE à la Revue française de gestion (mars avril mai 2000)pp.43-59.

<sup>2</sup> Peut être cet état est-il imputable au fait que ces auteurs sont surtout connus en France pour leurs combats politiques, ce qui semble disqualifier leurs œuvres.

<sup>3</sup> FOUCAULT (1969) p.26

## 1.1 1.1 Le pouvoir comme question centrale

Appliqués au champ des organisations, les travaux de Michel FOUCAULT présentent une vertu cardinale : réintroduire la question centrale du pouvoir au centre du dispositif d'analyse. Si un certain nombre d'auteurs ont mis l'accent sur les mécanismes d'obéissance constitutifs du pouvoir organisationnel notamment A. ETZIONI et H. MINTZBERG, cette question est aujourd'hui largement évacuée du corpus de recherche, ou, du moins, elle n'y trouve qu'une place réduite. On peut sans doute attribuer cette situation à deux facteurs. Le premier est celui de la diffusion d'une conception dominante de la sociologie américaine, où le pouvoir est assimilé à un processus d'influence d'ordre relationnel et est donc banalisé. Le second tient à l'influence des travaux d'H. SIMON où la question de l'obéissance s'évanouit au profit d'une mise en avant des phénomènes informels d'internalisation par les acteurs des normes organisationnelles. On peut sans aucun doute parler d'une dissolution de la question du pouvoir, les flux d'informations et les processus d'influence qui structurent des relations entre les partenaires individuels ou collectifs devenant les clés explicatives fondamentales de ce qu'il est convenu d'appeler le comportement organisationnel.

Michel FOUCAULT n'a jamais cherché à définir le pouvoir en soi, c'est à dire à en énoncer l'essence. Au passage, il réfute toute prétention à définir un pouvoir "en soi", existant universellement et dans des formes précises. Ce qui intéresse M. FOUCAULT c'est avant tout la question : "le pouvoir comment ?" et non "le pouvoir pourquoi ?". Il s'attache ainsi à une définition positive où le pouvoir se révèle être le moyen de modifier les actions des individus. Le pouvoir ne consiste pas en une action directe sur une personne mais plutôt en une action sur d'autres actions : il repose sur la possibilité de guider l'action et de mettre en ordre ses résultats possibles. L'exercice ne saurait être assimilé à une action déterministe : il se donne comme une influence délimitant pour les actions un espace de possibilités. Le pouvoir ne réside pas dans une catégorie ou des objets, mais émerge d'un réseau de relations qui sont systématiquement interconnectées.

Cet exercice du pouvoir peut prendre des formes phénoménales extrêmement différentes : on relèvera bien sûr tous les mécanismes coercitifs, de surveillance, d'allocation des ressources et ce que M. FOUCAULT dénomme plus largement les pratiques disciplinaires porteuses d'une normalisation des individus et de leurs collectifs. On range dans cette catégorie les formes de supervision, de formalisation, de règles, qui cherchent à accroître le pouvoir sur le comportement des agents. Mais il convient d'inclure dans cette énumération tous les processus susceptibles d'emporter le consentement de ceux-ci : pratiques culturelles d'adhésion, de permission, de persuasions morales ainsi que les savoirs techniques formalisés. Comme l'explique S. CLEGG (1990) "De telles pratiques ne sont pas uniquement contraignantes, elles ne font pas que punir et interdire. Notamment elles renforcent et rendent possible la volonté d'obéissance et constituent sur le plan organisationnel des formes reconnues de créativité et de productivité grâce à un processus à la fois explicite (par des éléments externes d'autorité tels que les règles, les supérieurs) et implicite (par l'acquisition d'une bonne conduite de la part des membres)". Le pouvoir s'affirme autant sur le terrain de l'explicite que de l'implicite.

En second lieu, le pouvoir Foucaultien n'ayant pas de forme propre, n'a pas de lieu spécifique. Il est à la fois l'origine et le produit d'un ensemble de micropouvoirs, de microtechniques plus ou moins connectées, qui en s'interpénétrant, forment des dispositifs, des agencements. On ne peut donc assimiler le pouvoir à l'autorité hiérarchique reposant sur sa pyramide. Il s'exerce au travers de l'ensemble des méthodes et des technologies mises en œuvre dans les organisations qui "avec leur particularité de temps, de lieux et d'objectifs se renforcent en empruntant les unes aux autres pour former une stratégie disciplinaire anonyme et globale"<sup>4</sup>. S. CLEGG (1989) a ainsi développé cette dimension en présentant un modèle cherchant à rendre compte des différents circuits de pouvoirs qui sont autant de "champs discursifs de force". Pour CLEGG l'exercice du pouvoir dans une organisation s'exerce sous trois dimensions, au travers de trois circuits distincts et interreliés. Le premier circuit est qualifié d'épisodique et concerne les interactions quotidiennes, incluant notamment les routines et les communications. Le circuit dispositionnel, plus formalisé fait intervenir des règles pour structurer les relations et les significations qui maillent l'organisation. Les règles sont actualisées et les significations stabilisées au travers des interactions. C'est à ce niveau que l'autorité est légitimée. Enfin le circuit facilitateur est celui des mécanismes disciplinaires, entendu sous ses aspects répressifs mais aussi incitatifs. Les circuits sont interdépendants et dotés de points de connexion. Si ce modèle est discutable d'un point de vue analytique (l'articulation entre processus collectifs d'interactions et processus d'ingénierie nous semble particulièrement insuffisante) nous pensons que son grand mérite est d'explicitier ce polymorphisme du pouvoir où tout membre d'une organisation est un relais dans un processus complexe aux directions et pôles multiples.

Enfin, les effets du pouvoir ne sont pas attribuables à une appropriation mais à des dispositions, à des manœuvres, à des tactiques, à des techniques, à des fonctionnements, et à ce que l'auteur regroupe souvent sous le terme de stratégies. De ce fait le pouvoir n'a aucun caractère monolithique mais émerge au contraire d'une multiplicité de relations de forces immanentes à la sphère où elles opèrent. Il existe ainsi une réelle dynamique du pouvoir faite de modifications, de contradictions, de disjonctions mais aussi de connexions et de convergences de stratégies.

## 1.2 1.2 Les savoirs comme régimes de vérité

C'est sur le fondement de cette position centrale détenue par le pouvoir, qu'il est possible de formuler une Archéologie des savoirs et plus précisément des sciences humaines. Ces savoirs développent ce que M. FOUCAULT dénomme les formations et des pratiques discursives. Une formation discursive peut se définir comme un nœud de concepts, de propositions et d'assomptions permettant de rendre l'individu connaissable et "actionnable". Chaque formation discursive est dotée d'un ensemble de pratiques associées consistant en techniques et dispositifs permettant de mettre en œuvre et de reproduire ces savoirs qui ne sont eux mêmes rendus possibles que par l'existence d'assertions et d'hypothèses le plus souvent implicites. En définissant un corpus de pratiques possibles, les savoirs sont à la fois les produits et les vecteurs du pouvoir.

---

<sup>4</sup> GIRWOOD 1987 p.22 cité par CLEGG 1990, p.667

Formations et pratiques discursives sont donc ce qui permet au pouvoir de se constituer en tant que tel : "le dispositif panoptique n'est pas simplement une charnière, c'est une manière de faire fonctionner des relations de pouvoir dans une fonction, et une fonction par ces relations de pouvoir"<sup>5</sup>. En même temps que le pouvoir s'exerce, il génère des formes de savoirs. Et c'est à mesure que ce pouvoir se construit et étend son emprise, que les savoirs découvrent de nouveaux objets de connaissance dans l'espace de cette emprise.

S'impose ainsi le schéma fondamental d'un discours qui "organise la manière de penser en manière de faire, en gestion rationnelle d'une production et en opération régulée sur des champs appropriés"<sup>6</sup>. Pour Foucault, les savoirs dénommés " sciences humaines " sont fondamentalement des savoirs institués et instituants , dépendant d'organisations sans lesquelles ne sauraient exister ni acteurs connaissant, ni formation d'objets de connaissance. Institutions et organisations apparaissent à la fois comme des architectures de pouvoir mais aussi des espaces où s'actualisent et se génèrent des savoirs, c'est à dire des dispositifs cognitifs ( MARSDEN & TOWNLEY 1986),

## 2 2. Quelques pistes de recherche

Pour G. MORGAN (1989), l'apport de FOUCAULT repose sur une proposition: aborder l'organisation comme une prison. Passons sur le fait que M. FOUCAULT lui même ait reconnu le caractère spécifique des prisons par rapport à d'autres organisations. Mais ramener ses travaux à cette proposition métaphorique et quelque peu provocatrice nous semble limiter la portée de son œuvre. Celle-ci, par les renversements théoriques qu'elle provoque, par les connexions nouvelles qu'elle établit, nous semble à même d'ouvrir un certain nombre de perspectives fécondes tant sur la question de l'évolution des technologies de contrôle que sur celle de la position du sujet confronté aux nouvelles technologies.

### 2.1 2.1 Discontinuité ou continuité des technologies de contrôle

Pour nombre d'auteurs, l'œuvre de FOUCAULT est une source d'inspirations théoriques et de perspectives analytiques sur les technologies de contrôle (HOPWOOD 1987, LOFT 1988, MILLER & O'LEARY 1987).

La lecture du Panopticon de BENTHAM peut en effet constituer l'archétype et le schéma organisateur des systèmes de contrôle organisationnel. On sait que Michel FOUCAULT avait trouvé dans l'architecture de la prison conçue par l'un des fondateurs du courant utilitariste la structure fondamentale rendant possibles les dispositifs disciplinaires. En fournissant le plan d'une prison où chacun pouvait être vu par un seul gardien à partir d'une tour centrale, BENTHAM mettait en effet l'accent sur le processus clé organisateur : la visibilité qui rend le

---

<sup>5</sup> FOUCAULT(1975) p.208

<sup>6</sup> De CERTEAU p.103

prisonnier “objet d’une information, jamais sujet dans une communication ”<sup>7</sup>. C’est autour de cette logique de transparence que peuvent alors se former les dispositifs et les instrumentations qui rendent visibles, enregistrent, différencient et comparent.

Cette logique de visibilité, de construction d’une transparence informationnelle par un processus de surveillance constitue le principe organisateur des technologies de contrôle. Pour A. LOFT (1988) la monétarisation opérée par les systèmes de contrôle, qui enserrait littéralement toute activité se déroulant au sein d’une organisation, permet ainsi cette mise sous surveillance du champ organisationnel . En recréant la totalité des activités de l’organisation (activités de gestion , activités de production), le système d’information de gestion transforme l’espace des entreprises en un champ observable et visible. Plans, budgets, systèmes de coûts standards sont autant d’instruments disciplinaires quadrillant l’espace, découpant le temps, normant les actions et rendant “ calculables ” les agents, en fournissant les moyens de les comparer. Les pratiques de contrôle (coûts standards et budgets) contribuent alors fortement à construire les individus comme des personnes plus manageables et plus efficaces (MILLER et O LEARY 1987).

Mais on ne saurait limiter les dispositifs de contrôle aux seules technologies classiquement dédiées au contrôle de gestion. Pour FOUCAULT , on ne peut pas opposer le formel à l’informel, les prescriptions aux routines, les structures aux systèmes de relations, les règles aux pratiques. Au travers de son choix de termes "dispositifs", "agencements", il cherche à comprendre et à faire comprendre comment les technologies de surveillance sont avant tout des articulations, des mises en relation. C’est parce qu’ils sont étroitement connectés que ces éléments forment un quadrillage des espaces et des durées. Des chercheurs comme J. GIRIN ont repris les notions de dispositifs et d’agencements pour rendre compte de la connectivité et de la multidimensionnalité de ce que nous appelons couramment les techniques de gestion. Comme le panoptique de BENTHAM qui fonctionnait à la fois sur un processus matériel de visibilité des prisonniers mais aussi d’intériorisation de cette surveillance par ces derniers, les technologies de contrôle prennent des dimensions cognitives, sociales, culturelles et s’inscrivent dans les modes de relations et les systèmes de pensée. En dissociant les systèmes formels et techniques des mécanismes socio-cognitifs, qualifiés d’informels, qui les interpénètrent, on risque alors de ne pas comprendre le fonctionnement global du réseau formé par ces deux pôles et de ne pas en saisir la portée.

Deux questions se posent ici. La première a trait à un éventuel monolithisme du système formé par les dispositifs de contrôle. On peut de fait être tenté de déduire des éléments théoriques présentés la présupposition d’un système disciplinaire totalement cohérent et implacable. On doit se garder de telles inférences. Le pouvoir s’exerce en effet par le biais d’une multiplicité de champs discursifs et des pratiques qui leurs sont associées, champs et pratiques dont la logique d’ensemble n’est en aucun cas prédéfinie. L’organisation se révèle à la fois le champ d’application de pratiques et technologies de pouvoir différenciées et concurrentielles, tout en constituant le terrain d’affrontements et de marchandages de différentes stratégies de pouvoir. Le processus de raffinement et d’affermisssement des technologies de contrôle est un processus positif et créatif (MC KINLAY & STARKLEY 1998), émergeant de la mise en relations des pratiques, de supports matériels, et des savoirs.

---

<sup>7</sup> FOUCAULT (1975) p.202

La force du système de domination disciplinaire est justement de se constituer à partir de sa capacité à intégrer la diversité des discours et des pratiques et à se nourrir des conflits et des antagonismes que génère la confrontation des stratégies de pouvoir. On est ici bien loin des perspectives consensualistes qui sous-tendent nombre de travaux de notre champ de recherche.

Le contrôle et l'instrumentation qui en constitue l'architecture s'inscrivent profondément dans les relations de pouvoir et en même temps participent à leurs constructions et leurs reproductions. "Accounting, when seen in such terms is not a passive instrument of technical administration, a neutral means for merely revealing the pre-given aspects of organisational functioning. Instead its origins are seen to reside in the exercising of social power both within and between organisations"<sup>8</sup>. Les savoirs managériaux sont des produits socialement construits au travers des jeux d'intérêts et des relations de pouvoir et ne peuvent prétendre être les miroirs passifs d'une réalité technique (COVALEVSKI & DIRSMITH 1988).

Une des implications importantes des travaux foucauldien est de nous inciter à réviser une hypothèse largement reçue en sciences de gestion : celle qui repose sur une caractérisation de notre période managériale comme la conjonction d'une sortie du taylorisme et d'une mutation en profondeur d'un contrôle de gestion adossé aux nouvelles technologies. Schématisons ici rapidement les discours tenus dans cette perspective :

Les mutations de l'environnement concurrentiel des firmes qui devient de plus en plus complexe et imprévisible, exigent pour des raisons de pertinence et de réactivité, une décentralisation des systèmes de décision au plus près des opérations.

Conjointement, les outils de contrôle traditionnels fondés sur la stabilité de l'environnement et la prédictibilité du comportement organisationnel se trouvent en rupture face à de nouvelles exigences stratégiques de réactivité et de flexibilité qui ont donné le jour à de nouvelles méthodes de gestion (Management de la qualité, gestion transversale).

Les nouvelles technologies autorisent désormais des solutions de coordination interactive reposant la distribution des décisions, sur un échange de savoirs entre fonctions, sur une intense communication transversale. "L'aspect essentiel est la composante communicationnelle des nouvelles techniques, les possibilités qu'elles offrent d'interconnecter les tâches, les systèmes, les organisations et la puissante dynamique d'intégration qui en résulte"<sup>9</sup>.

Pour nombre d'auteurs nous assisterions ainsi à une révolution des techniques de contrôle, certains préférant désormais adopter le terme de pilotage ou de conduite des activités plutôt que le terme de contrôle, considéré comme connoté. L'optique Foucauldienne permet de renverser totalement cette perspective. L'implantation des technologies de l'information et de la communication, la mise au point de nouvelles pratiques de management se révèlent au contraire comme autant d'avancées dans un mouvement général de sophistication des dispositifs de domination disciplinaire.

L'autonomie décisionnelle nouvellement accordée aux opérationnels repose sur l'acceptation par ceux-ci de nouvelles contraintes et obligations. "L'encadrement fait accepter et même

---

<sup>8</sup> HOPWOOD 1987 p.213

<sup>9</sup> VEITZ 1990 P.57

endosser par les exécutants des contraintes de résultat. En échange, les exécutants obtiennent qu'on reconnaisse la pertinence des informations dont ils disposent et leurs compétences. Ils obtiennent une autonomie pourvu qu'ils en fassent bon usage. Plus exactement, ils conquièrent une autonomie et une compétence en démontrant l'efficacité de l'une et de l'autre pour atteindre les résultats souhaités<sup>10</sup>. Si la décentralisation des décisions peut se lire comme un desserrement du système hiérarchique de supervision, elle doit aussi se comprendre comme l'imposition, au niveau des collectifs de travail opérationnel, d'une obligation de résultat, dont tout juriste sait qu'elle est largement plus contraignante que l'obligation de moyens. Le grand mérite de l'optique de FOUCAULT est de permettre de sortir de faux débats, pour comprendre la portée des agencements en cours. On sait que des auteurs comme P.VELTZ (2000) et P. ZARIFIAN (1995) défendent l'émergence au sein des collectifs de nouvelles formes de gestion des événements fondées sur la mise en commun des savoirs et la régulation communicationnelle. Ce modèle s'oppose à la fois au modèle taylorien classique mais aussi aux hypothèses d'auteurs que nous qualifierons de critiques comme H. BRAVERMAN (1974) ou sur un registre plus interrogatif J. LOJKINE (1994), qui insistent sur les dangers de déqualification dont sont porteuses les nouvelles technologies. Pour ce courant, les implantations technologiques actuelles représentent une deuxième vague de taylorisation, fonctionnant comme la première à partir d'une dépossession des savoirs détenus par les opérationnels au profit de mécanismes autoritaires et prescriptifs pesant désormais non seulement sur des tâches mais aussi sur des décisions. Sous couvert d'une amélioration des performances, la mise en œuvre de la rationalité technologique opère un renforcement du pouvoir managérial qui peut, désormais, grâce aux capacités technologiques, opérer par une surveillance non seulement des actions mais aussi des modes de pensées.

Les conclusions suggérées par la lecture de FOUCAULT reformulent les termes de ce débat. Elles nous incitent à considérer ces constats apparemment antagoniques dans une perspective globalisante: les nouvelles méthodes de gestion reposent en fait sur une amélioration des pratiques disciplinaires, sur une progression dans les savoirs conduisant à la formation d'individus gérables. Les discours sur l'autonomie des acteurs ne font que constater implicitement que les savoirs manageriaux sont désormais assez élaborés pour s'appuyer sur l'intégration par les individus des normes et règles disciplinaires que véhiculent les outils de gestion : d'où le développement de pratiques s'appuyant sur des mécanismes d'autocontrôle et d'autocorrection. Ce progrès n'empêche nullement que dans d'autres espaces, la continuité des méthodes de TAYLOR soit beaucoup plus évidente que les mécanismes de surveillance interviennent plus directement . Mais sur un mode très général et dans les différentes situations, force est de constater une amélioration des mécanismes rendant les personnes plus transparentes non seulement du point de vue des aptitudes et des potentiels mais de plus en plus du point de vue des attitudes, du dévouement et de la loyauté envers l'entreprise (BOYER 1993).

Plutôt qu'une idée de rupture ou de mutation, la situation explorée est celle d'un approfondissement et d'un élargissement des pratiques discursives liées aux technologies de contrôle. Plus précisément, une nouvelle étape se forme comme l'a constitué à une époque la mise au point des méthodes tayloriennes ou le modelage des systèmes de contrôle de gestion , progrès permettent de passer d'un "instrument fruste et autoritaire" à un instrument "de plus en

---

<sup>10</sup> DURAND p.13

plus élaboré, impersonnel, procéduralisé d'analyse des temps et des méthodes d'usinage, jusqu'à la sublimation dans le calcul des coûts"<sup>11</sup>. Dans cette perspective, l'implantation de nouvelles technologies de l'information repose sur une sophistication de la technologie disciplinaire émergeant d'une composition entre les nouvelles potentialités offertes par la matérialité des systèmes techniques et un approfondissement de savoirs gestionnaires portant sur les conditions d'exercice d'une surveillance de plus en plus internalisée par les membres de l'organisation. La gestion par processus ou les méthodes de reconfiguration sont dans ce cadre un prolongement et approfondissement des idées de Taylor (BOJE & WINSOR 1993).

L'hypothèse est donc que si la multipolarité des systèmes de communication remet en cause les mécanismes hiérarchiques traditionnels ainsi que la suprématie des flux d'informations descendants, elle ne peut en aucun cas s'interpréter comme un relâchement de la surveillance des acteurs. Les réseaux de communication produisent de l'information mais également des procédures, des règles, et des normes de fonctionnement qu'ils peuvent diffuser à l'intérieur de la structure comme autant d'incitations. Les décisions sont encadrées, enregistrées normées et rendues transparentes. Chaque cellule ou chaque pôle exerce ou subit un contrôle selon un modèle de dépendance circulaire<sup>12</sup>. Le contrôle fonctionne ainsi par auto-adaptation des centres de décisions aux objectifs et règles édictées et sur le fondement d'une démultiplication des formes de contrôle et des sphères de dépendance.

L'implantation et l'extension dans les organisations des technologies de l'information et de la communication doivent être pensées et analysées en relation avec l'ensemble des pratiques organisationnelles attachées à la modernité de la gestion (progiciels intégrés de gestion et ERP, Intranet, TQM, collecticiels, BPR). G. SEWELL et B. WILKINSON (1992) exposent à partir d'une étude de cas comment la combinaison du système d'information avec les techniques de production JIT et TQC forme un "Panopticon électronique" qui permet de resserrer la surveillance tout en diminuant la supervision directe. Pour W. ORLIKOWSKI (1991), derrière le souci affiché d'intégration des différents flux d'informations et de la mise en place d'un univers communicationnel, émerge le projet de la constitution d'une matrice de contrôle.

## 2.2 Une subjectivité retrouvée ou disciplinée

La deuxième question fondamentale que nous permet d'aborder la lecture de FOUCAULT est celle de la place de la subjectivité dans les organisations et notamment les relations de celle-ci avec les techniques d'information et de communication.

Un immense courant herméneutique saisit aujourd'hui les sciences de gestion. La définition des organisations comme étant des systèmes d'interprétations, offerte par K.WEICK (1979) a en effet très largement ouvert un champ de recherche, "reposant sur la conviction fondamentale que les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence à ce que

---

<sup>11</sup> BONAZZI (1993)p.175

<sup>12</sup> Ainsi un article de la revue *Management* sur les ERP met en avant l'anecdote d'ouvriers contrôlant via le progiciel SAP la pertinence des achats de pièces effectués par les ingénieurs. On peut certes parler de modification des rapports de force mais nullement d'un assouplissement du contrôle.

pensent les acteurs"<sup>13</sup>. En mobilisant les représentations détenues par les acteurs et les significations données aux événements, le chercheur peut alors cerner les ressorts des conduites individuelles mais surtout collectives. Une attention toute particulière est alors portée aux interactions communicationnelles au sein desquelles se construit et se modifie le sens donné à l'action.

Michel FOUCAULT nous invite à aller au-delà de ce légitime souci humaniste. On remarque que ces discours sur la prise en compte de la subjectivité des acteurs entre en résonance avec un autre corpus discursif qui insiste sur les possibilités d'influencer le comportement des acteurs, en leur offrant, par le truchement des outils et dispositifs de gestion, des représentations, des modèles, des modes d'engagement et d'implication dans la poursuite des performances organisationnelles. La subjectivité interprétée par le Taylorisme comme un îlot de résistance à l'autorité est devenu un objet de manipulation. L'ingénierie organisationnelle s'affirme de plus en plus comme une ingénierie sociale capable d'instrumentaliser les subjectivités. Le constat opéré par LINHART sur les managers ayant acquis "la conviction que, pour changer les comportements, les changements structurels et technologiques ne suffisent pas" et "qu'il faut agir sur les mentalités" peut s'étendre à tous les niveaux des organisations, managers y compris. On passe ainsi d'une gouvernabilité par les ordres et les directives à une gouvernabilité par l'adhésion à une logique, à des schèmes mentaux conduisant à des processus intériorisés d'autocontrôle.

Un certain nombre d'auteurs voient dans ces phénomènes, la marque d'un nouveau procès de déréalisation. Les technologies de la communication seraient productrices de processus de décontextualisation des pratiques sociales et de recontextualisation de celles-ci au sein du système culturel de l'entreprise. Elles tendent alors à devenir le seul référent en se transformant en "un redoutable outil de déterritorialisation puisqu'il pourra accélérer grâce à des logiciels adaptés, l'acquisition de la nouvelle culture, l'intériorisation de nouvelles normes"<sup>14</sup>. La rationalisation en cours des processus d'information et de communication repose sur un mécanisme d'abstraction qui soustrait ces processus aux espaces et aux pratiques qui les ont générées pour mieux les modeler et les instrumentaliser. Les processus de codification et de quantification de l'information contribuent ainsi à déréaliser les significations dont elle est porteuse et, partant, à masquer les enjeux qu'elle pourrait révéler (BROS & DE GAULEJAC). Les instrumentations contemporaines accentuent les mécanismes d'une abstraction des activités provoquant une déconnexion accentuée entre les actions et leurs résultats attendus. Le rapport à un réel devenant de plus en plus médiatisé par un ensemble complexe reposant sur des procédures, des règles, des dispositifs. "Plus le système organisationnel tend vers l'abstraction, plus il tente de mettre en place les dispositifs pour réinsuffler du subjectif et du relationnel dans ses rouages"<sup>15</sup>.

Une certaine distance avec ces discours sur le retour du sujet. Il devient même déterminant d'en saisir toute la duplicité et l'ambivalence. La subjectivité "exaltée dans ses vertus d'intelligence et de spontanéité est en même temps une subjectivité prescrite, c'est à dire circonscrite dans son champ d'action, dans ses finalités et dans les échanges qu'elles

---

<sup>13</sup> COSETTE(1994) p.154.

<sup>14</sup> BROS & DE GAULEJAC 1998.

<sup>15</sup> (DE GAULEJAC 1987).

impliquent avec d'autres subjectivités"<sup>16</sup>. On se doit de relever le fait que le discours insistant sur la nécessité d'une prise en considération de la subjectivité et de la communication dans le travail est consubstantiel à un approfondissement des mécanismes disciplinaires de modelage et de conformation de la subjectivité des salariés structurés par technologies.

Mais doit-on en conclure pour autant que la mise en avant de cette subjectivité dans les discours gestionnaires intervient pour masquer les enjeux réels des mutations en cours, par un intense travail de dénégation ?. Ce discours serait alors de nature idéologique, discours justificateur rationalisant une situation après qu'elle se soit produite ou la légitimant par avance. Les relations entre pouvoir et savoir semblent d'un ordre plus subtil. Surveiller et punir évoque le développement conjoint de deux systèmes hétérogènes opposés, celui d'un corpus doctrinal humaniste élaboré par le siècle des Lumières et celui des techniques de visibilité et de quadrillage qui ont donné naissance aux sciences humaines. Ce que semble vouloir désigner M. FOUCAULT, ce sont les limites des discours ne pouvant déboucher que sur ce qu'il appelle des régimes de vérité limités et partiels.

Un exemple nous permettra de fournir un fondement à ce développement. On sait que Marshall MAC LUHAN figure comme un des fondateurs des sciences de la communication et de l'information, dernière génération des sciences humaines. Un de ses textes datant de 1962 concernant l'impact du téléphone dans les organisations délivre un développement explicatif qui anticipe presque totalement celui qui est aujourd'hui tenu sur les nouvelles technologies. Pour MAC LUHAN, le téléphone est un outil subvertissant littéralement l'organisation hiérarchique classique. "La structure pyramidale de la division et de la description des tâches et de la délégation des pouvoirs ne résiste pas à la vitesse du téléphone qui permet de contourner toutes les hiérarchies et qui engage les gens en profondeur"<sup>17</sup>. Le téléphone va alors structurer la prévalence des savoirs et des compétences sur les rôles et les délégations de pouvoir. "Au téléphone seul vaut l'autorité du savoir. L'autorité déléguée est linéaire, virtuelle, hiérarchique. L'autorité du savoir est non linéaire, non visuelle, englobante"<sup>18</sup>. Il va enfin devenir le cadre organisateur de communications distribuées en réseau. "La séparation des pouvoirs était une technique de contrainte de l'action dans une structure centralisatrice rayonnant vers une périphérie lointaine... dans une structure électrique, il n'y pas de périphérie... il ne peut y avoir de dialogues qu'entre centres et qu'entre égaux" <sup>19</sup>

L'examen de ces extraits peut nous faire sourire mais doit surtout nous interroger. Comment expliquer qu'un tel discours sur le téléphone aujourd'hui totalement disqualifié soit reproduit presque trait pour trait dans la littérature contemporaine de gestion à propos des TIC. Il faudrait peut être alors convenir qu'existe aussi dans notre champ, une contradiction entre un corpus doctrinaire hérité des Lumières, fondé sur les idées d'émancipation et d'autonomie des individus et des pratiques discursives contribuant à produire et reproduire les mécanismes de pouvoir.

---

<sup>16</sup> VINCENT (1996) p.19

<sup>17</sup> MAC LUHAN (1968)p.297

<sup>18</sup> MAC LUHAN (1968), p.299

<sup>19</sup> MAC LUHAN (1968), p.299

Ce rapide expose de quelques perceptives foucaaldiennes sur les technologies de contrôle fait le silence sur les limites ou les points de discussion de l'œuvre. On pourrait ainsi souligner l'impersonnalité des stratégies de pouvoir qu'elle suppose et l'immanence du système de pouvoir qu'elle sous-tend, son refus de prendre en compte la réflexivité qui pourrait permettre de sauver les notions de science, la focalisation de son analyse sur des pratiques particulières et parfois marginales. Mais la valeur de son œuvre ne nous semble pas tant résider dans les descriptions qu'il dresse des institutions que dans les renversements théoriques qu'elle opère, les déconstructions qu'elle autorise, les problématisations qu'elle introduit. Paradoxalement, nous pensons que c'est notamment au travers de la prise en compte de travaux comme ceux de Michel FOUCAULT que nous pouvons contribuer à renforcer des sciences de gestion qui ne peuvent se construire qu'à partir d'une prise de distance avec la doxa discursive. Une science ne se construit que lorsqu'elle accepte de s'interroger sur elle-même.

### Références bibliographiques

- Alvesson m. & Wilmott (1996) *Making Sense of Management - A critical introduction*, London, Sage
- Boje D. & Winsor R.(1993) 'The resurrection of taylorism : Total Quality Control hidden agenda, *Journal of organizationnal change management*, vol.6, n°4, pp57-70.
- Boyer R.(1993) 'Comment emerge un nouveau système productif ? in DURAND, pp31-92
- Bonazzi G(1993) 'Qualité et consensus à la Fiat Mirafiori' in DURAND ,pp.165-188
- Braverman H. (1974) , Labor and monopoly capital, Monthly Review Press.
- Bron A., De Gaulejac V. (1998), *La Gourmandise du Tapir*, Desclée de Brouwer.
- Certeau De M. (1990), *L'invention du quotidien, 1.arts de faire*, Gallimard , Paris
- Clegg S. (1989) *Frameworks of power*, London, Sage
- Clegg S. (1990) 'Pouvoir, symbolique, langage et organisation, in CHANLAT J.-F., *L'individu dans l'organisation*, Laval, Eska, pp.663-684.
- Clegg S., Hardy C.& Nord W eds (1996), *Handbook of organization studies*, London Sage
- Cosette P.(1994) 'Structures cognitives et organisations' in LOUCHE (ed) *Individu et Organisations*, Delachaux et Niestlé, pp155-178.
- Covalevski M & Dirsmith M. (1988) 'The use of budgetary symbol in the political arena : an historically informed field study, *Accounting Organizations & Society* n°1, pp.1-24
- Deetz S. (1992) 'Disciplinary power in the modern corporation' in ALVESSON M. & WILLMOTT (eds), *Critical Management Studies*, London, Sage, pp.21-45
- Deleuze G. (1986) , *Foucault* , Paris, Minuit
- Durand J.P (1993) 'Crise et chatoisement' in DURAND j.P ed *Vers un nouveau modèle productif* , Paris, Syros, pp.11-28.

- Foucault M.(1969), *L'Archéologie du savoir*, Paris Gallimard,
- Foucault M.(1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Gaulejac De V.(1987), 'L 'organisation managériale' in *Organisation et management en questions(s)*, Paris L'Harmattan, pp.128-153.
- Hoskin K. & Macver H.:(1986) 'Accounting and the examination, a genealogy of disciplinary power', *Accounting Organizations & Society* vol.11, n°2, pp. 105-136.
- Linhart D.(1996), 'Le droit de s'opposer, le droit de parler' in MEYNAUD H.-Y ,*Les sciences sociales et l'entreprise*, Paris La Découverte.
- Lojkine J. (1994) *La révolution informationnelle*, Paris, PUF, Sociologies d'aujourd'hui.
- Loft A. (1988) ,The history of management accounting : the relevance found in Ashton D. Hopper T. , Scappens R., *Issues in management accounting*, Prentice Hall.
- Macintosh N.(1994) , *Management accounting and control systems*, NewYork Wiley
- Marsden R. & Townley B (1986) 'The owl of Minerva : reflections on theory in practice' in Clegg, Hardy & Nord eds, pp.659-675
- Mckinley A. & STARKEY K eds (1998), *Foucault, management and organization theory*, London, Sage.
- Mcluhan M.(1967), *Pour comprendre les médias*, Mame/Seuil
- Miller P. & O'leary T. (1987)'Accounting and the construction of the governable person' *Accounting, Organisations & Society*, vol.12, pp.235-265. MORGAN G.(1989), *Images de l'organisation*, Eska
- Orlikowski W. (1991) 'Integrated information environment or matrix of control ? The contradictory implications of information technology' *Accounting management and Information technologies*, vol.1, n°1, pp.9-42
- Poster M. (1984) *Foucault, marxisme and history - Mode of production versus mode of information*, Cambridge, Polity
- Ray C.A. (1986) 'Corporate culture - The last frontier of control' *Journal of Management Studies*.
- Sewell G & Wilkinson B. (1992) 'Someone to watch over me : surveillance , discipline and the just in time labour process', *Sociology*,vol.26,n°2, pp.279-282
- Townley B. (1993) 'Performance appraisal and the emergence of management', *Journal of Management Studies* vol. 30 n°2, pp.27-44.
- Velzt P.(2000) , *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
- Vincent J.M.(1996) 'la déstabilisation du travail' in *Futur Antérieur* 35-36, n°2, pp.13-31
- Weick K. (1979), *The social psychology of organizing ;*, Reading MA, Addison Wesley
- Zarifian P.(1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.