

L'acteur-réseau sous l'emprise du management par projet

**Quand la figure du « harcèlement managérial » menace
les mondes de la recherche**

Francis Chateauraynaud

GSPR / EHESS

Version du 11 mars 2012

Il est devenu presque banal de dire que les sociétés occidentales sont traversées par une « nouvelle crise du travail » (Hatzfeld, 2011). Touchant de nombreux secteurs d'activité, cette crise révèle les limites des formes d'organisation en réseau qui ont succédé au modèle fordien, après ce qu'il est convenu d'appeler les « trente glorieuses » (Veltz, 2000 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Au vu des tensions, des malaises et des conflits que renvoient chaque jour les milieux de travail dans l'espace public, y compris, depuis la fin des années 1990, un monde jusqu'alors protégé comme celui des cadres (Dupuy, 2005), la joyeuse figure d'enrôlement des acteurs dans un monde connexionniste, porteur d'un « nouvel esprit du capitalisme » a fait long feu. Attribuée à l'extension du « modèle néolibéral » qui crée un double système de contraintes en liant une mise en compétition généralisée à la montée en puissance des dispositifs d'évaluation et de normalisation des conduites (Pellizzoni, 2012), la crise s'est surtout manifestée par deux phénomènes qui ne se recouvrent que partiellement : d'un côté une multiplication des signaux d'alerte à partir d'affaires de « harcèlement » et de la publicisation d'indicateurs de « stress » et de « souffrance au travail », dont la portée a encore été accrue, en France, par le surgissement public de suicides en série ; de l'autre des mouvements de protestation inédits, donnant aux actions collectives une tonalité radicale sans que celles-ci ne parviennent à transformer les rapports de force et de légitimité autour des nouveaux dispositifs organisationnels ou gestionnaires.

Dans cette courte contribution, je vais d'abord revenir sur l'étrange casuistique produite par les acteurs eux-mêmes en examinant le rapprochement de trois séries empiriques : les études cliniques, aujourd'hui nombreuses, qui rendent visibles les différents aspects des « pathologies » du travail ; la fabrique d'une nouvelle classe de risques, qualifiés de « psychosociaux », assez problématiques dans leur constitution même ; et l'apparition de nouveaux appuis critiques, encore en gestation et qui devraient conduire, en démocratie, à des échanges continus entre une multitude de causes, qui s'incarnent dans une pluralité d'actes de résistance, et des contre-pouvoirs organisés capables de peser dans les rapports de forces politiques. Rapprocher ces éléments suppose une alliance entre une sociologie du travail attentive aux formes de l'expérience, une sociologie des alertes publiques et une pragmatique des causes collectives. Ces dernières années, des porteurs de cause, dont font aussi partie les sciences sociales, ont œuvré à combler le fossé, encore profond, entre les épreuves individuelles ou locales, se déployant dans des micro-mondes, et les actions collectives capables de changer le mode d'existence publique des expériences alternatives de l'activité professionnelle.

En dépit d'un certain nombre d'évidences partagées, au moins depuis une décennie, le raisonnement proposé par ce texte peut sembler malgré tout inhabituel. Partant des leçons politiques de l'émergence de nouvelles causes salariales, qui se superposent au cycle du conflit et de la négociation qui domine le système des relations professionnelles, je vais m'intéresser aux points d'impact des alertes et des mouvements critiques en prenant pour exemple la figure du « harcèlement managérial ». Celle-ci a donné lieu à plusieurs arrêts de la chambre sociale de la Cour de Cassation, peu relayés par les acteurs dominants, sans doute parce que cette jurisprudence peut fournir de sérieux appuis à la nouvelle critique sociale du travail. En déplaçant quelque peu le centre de gravité de l'analyse sociologique, je m'appuierai ensuite sur un terrain éloigné *a priori* de la figure classique de l'emprise organisationnelle sur l'autonomie des travailleurs, en examinant le cas de la recherche publique. Les évolutions en cours dans ce secteur ont été placées sous observation permanente

depuis la crise du printemps 2004. Or, les tensions produites par les formes de management de la recherche sont à la fois vécues comme invasives et problématiques par les acteurs, tout en donnant lieu à des processus d'adaptation qui contribuent eux-mêmes à désarmer la critique, qui se veut pourtant radicale dans certaines phases politiques du dossier. Si l'on considère ce milieu comme un poste d'observation avancé de ce que fait un système de contraintes relayé et parfois redoublé par les personnes et les groupes impliqués, sur le cœur de leurs activités, on peut saisir ce qui produit la dissociation des expériences pratiques et des formes de protestation publique. Après la description, forcément très succincte, d'un processus graduel de perte de prises, saisi dans un des lieux de fabrication du pouvoir de réseau, je ferai quelques propositions plus formelles, renvoyant à un axe de réflexion de longue haleine sur l'évolution des relations de travail. J'évoquerai la construction d'un modèle général de l'emprise visant à identifier les ressorts utilisés par les formes contemporaines de domination ou de pouvoir et dont les organisations constituent d'inépuisables laboratoires.

1. Pâtir individuel et agir collectif : la catégorie des risques psychosociaux fait-elle obstacle à la formation de nouveaux sujets politiques ?

Au-delà du puissant effet de reconfiguration impulsé par les causes sanitaires, environnementales et technologiques dans la fabrique des problèmes publics (Gilbert et Henry, 2009 ; Chateauraynaud, 2011), le travail et les relations professionnelles ont été à ce point déclassés dans la hiérarchie des sources de mobilisation et de débat public, que l'on peut parler de « société de l'information » ou de « révolution numérique » sans s'intéresser à ceux qui font tenir les dispositifs techniques. On a pu prendre la mesure de cette invisibilité en s'intéressant au cas des administrateurs-réseaux, acteurs discrets et souvent privés de porte-parole (Chateauraynaud et Trabal, 2007). Ce constat est facilement généralisable à tout ce qui relève du fonctionnement ordinaire et de la maintenance des dispositifs qui engagent des activités parfois complexes, vouées à disparaître derrière les écrans. Dans un tel contexte, seuls les accidents ou les catastrophes spectaculaires attirent l'attention sur telle ou telle activité professionnelle, qui se trouve alors plongée dans la problématique de la responsabilité et la logique du procès : il faut la catastrophe du Mont-Blanc (1998) ou du Concorde (2000), celle de l'usine AZF à Toulouse (2001), l'explosion d'une plateforme pétrolière (Deep Water Horizon, 2010) ou encore une fuite radioactive, comme à Tricastin (2008) ou bien sûr à Fukushima (2011), pour que l'activité des équipes techniques surgissent au centre du tableau¹. Il en va de même de nombreuses activités rangées dans le « tertiaire », dont le fonctionnement n'attire guère l'attention en dehors des moments de crise et de conflits comme dans les hôpitaux, les organismes culturels ou les universités qui ont connu ces dernières années des mouvements sociaux d'envergure. Finalement, dans un monde en réseaux, les opérateurs techniques qui assurent la permanence et la fiabilité des échanges et des flux d'énergie ou d'information ont tendance à disparaître des scènes publiques. Ce phénomène d'oubli et d'invisibilité structurelle est d'autant plus paradoxal que la sociologie du travail a fait de la notion d'« activité » un de ses axes de renouvellement les plus féconds (Bidet, 2011). Il est vrai, en retour, que l'entrée par les « activités » se fait largement contre la priorité longtemps

¹ Comme l'a montré Annie Thébaud-Mony à propos des « travailleurs extérieurs » du nucléaire dans les longues chaînes de sous-traitance, l'oubli et le silence sont structurellement dominants, (Thébaud-Mony, 2007).

accordée aux conflits et que la compatibilité entre les deux approches reste largement à (re)construire.

L'approche positive du travail proposée par Alexandra Bidet s'attache, à partir de descriptions fines, à saisir ce qui compose, pour les personnes en activité, un « vrai boulot » (Bidet, 2011). Elle contraste avec la version noire qui s'est imposée au niveau plus macro-sociologique, à travers une imposante littérature relayant la logique de la plainte qui s'affiche sous la forme d'un triptyque : stress, harcèlement, suicide. L'impact de la visibilité publique de ces mauvais traitements sur les échanges ordinaires est patent. Difficile d'y couper : il ne se passe plus un jour où l'un de vos proches n'a pas recours à cette formule, encore peu usitée il y a peu : le « burnout » ! On peut à un premier niveau retracer la trajectoire des causes, sérier les étapes de leur constitution en problèmes publics (Gilbert et Henry, 2009). On peut aussi aller plus loin et saisir comment, dans les activités de travail, au fil des expériences sensibles, se produisent des jeux de contraintes marqués par un certain degré de tension ou de violence, ouvrant la voie à des conflits, des ruptures ou des débordements. Une des entrées est celle de la compréhension des prises que parviennent ou non à construire ou entretenir les personnes dans le cœur même de leur activité. Perdre prise contrarie la définition spontanée du « vrai boulot » et contribue à engendrer du « mal-être au travail ». Alexandra Bidet écrit dans la conclusion de son ouvrage :

« Le vrai boulot désigne la valorisation par les travailleurs d'une partie de leur activité. Les sciences sociales ont privilégié l'étude des évaluations globales et externes du travail, saisi comme emploi, poste ou statut, et rapportent les valorisations développées au travail à des phénomènes de prestige et rivalité professionnelle. Or, [...] des valorisations émergent aussi du travail en train de se faire. [...] La catégorie du vrai boulot permet d'identifier la genèse de styles professionnels qui valent – c'est-à-dire qui méritent pour les intéressés d'être poursuivis et partagés. On découvre ainsi, en deçà du registre des identités et des rhétoriques professionnelles, un espace riche de sens et de liens potentiels. Il montre que l'acte productif dispose de ressources pour faire affleurer, sinon du commun, du moins du partagé : il voit s'élaborer des formes de vie, des styles, et ipso facto des appuis critiques, encore assez peu étudiés par la littérature » (Bidet, 2011, p. 357)

Deux idées sont importantes ici : la valorisation est immanente à l'activité dès lors que celle-ci peut se déployer positivement ; cette valorisation peut elle-même servir d'appui critique. Vincent de Gaulejac est conduit à des propositions convergentes tout en partant de la polarité inverse, puisqu'il entre par les formes de pathologie du travail contemporain dont il attribue les causes à l'emprise d'un régime de « management par le stress », doublé par une « obsession évaluatrice ». Selon lui, la prise de conscience récente des dégâts occasionnés par ce régime ne trouve pas de solution concrète sur le terrain et, pour la plupart des salariés, ne permet pas de renouer avec une « version émancipatrice et valorisante du travail », faute d'une réelle autonomie des « managers de proximité » qui deviennent malgré eux des facteurs de stress supplémentaire. Par ailleurs, on n'observe pas de remise en question radicale du système, à travers une repolitisation conséquente des relations de travail (de Gaulejac, 2011, p. 97-98). La trajectoire des causes constituées autour de la souffrance au travail ont plutôt donné lieu à la production de catégories et de dispositifs publics imposant l'idée qu'il suffit d'identifier et de gérer de nouveaux types de risques, qualifiés de « risques psychosociaux ». Des échelles de risques sont élaborées par des commissions d'experts conduisant les acteurs à traiter les priorités et à forger des indicateurs, qui mobilisent surtout les acteurs institués – comme les représentants siégeant dans les CHSCT. Dans l'espace de calcul qui s'organise autour d'indicateurs préagencés, intégrés progressivement dans les systèmes de notation, qui nourrissent les dispositifs de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les récits et les

expériences, les inquiétudes et les plaintes ne trouvent pas nécessairement le bon espace d'expression : pour être efficiente à distance, toute catégorisation doit trancher vigoureusement dans l'entremêlement des processus relationnels vécus sur le terrain, de sorte que l'appel à l'« humanisation », au « sens » et au « vécu » dans les discours publics fait figure, bien souvent, de procédé rhétorique².

Dans un ouvrage dont il souligne lui-même la dimension polémique Yves Clot s'interroge sur le sens du retour fracassant du travail dans l'espace public sous la forme des « maladies du travail » (Clot, 2010, p. 5). Depuis longtemps, les questions liées à l'emploi, du licenciement et du chômage jusqu'aux formes de recrutement et d'employabilité ont largement pris le pas, dans l'agenda public, sur les relations de travail. La remontée du stress et de toute la série des signaux négatifs – du « burnout » au suicide – constitue pour lui une sorte de « retour du refoulé ». Ce faisant, Clot conteste la solution clinique adoptée par Christophe Dejours qui a joué, comme on sait, un rôle de lanceur et de porteur d'alertes en matière de psychopathologie et de souffrance au travail (Dejours, 1998). Pour Yves Clot, le thème de la souffrance développé par la clinique de Dejours et de ses collègues est foncièrement lié à un raisonnement en termes de « défaut de reconnaissance du travail par autrui », dont il résume ainsi la principale conclusion : « En barrant la psychodynamique de la reconnaissance, l'organisation actuelle du travail interdit aux sujets de transformer leur souffrance subjective originaire en plaisir de travailler avec les autres » (Clot, 2010, p.155). Or, selon lui, s'il y a bien « empêchement » ou « empoisonnement » de la vie au travail, le désir de « bien faire » et de retrouver un « pouvoir d'agir » n'est pas pour autant annihilé. Le problème est plutôt l'effacement public des capacités des acteurs aux prises avec les organisations au profit de porte-parole qui projettent les figures de la souffrance sociale pour les transporter dans les médias, en recourant à un registre dramaturgique. Or, l'insistance sur la dramatisation peut produire des effets pervers, notamment en poussant les autorités à « ajouter de la gestion à la gestion » (Clot, 2010, 156).

Pour sortir de la simple critique de l'endogénéisation des formes de l'agir et du pâtir au travail dans les catégories de la société du risque dont il est de plus en plus établi qu'elles ne font que renforcer les espaces de calcul développés par le néolibéralisme (Beck, 2009 ; Pellizzoni, 2012), on peut s'efforcer de traiter, dans le même cadre, les différents processus en cause. Il faut bien sûr prendre au sérieux la manière dont les acteurs adaptent ou instrumentalisent les nouveaux cadres de l'action et du jugement en matière de santé au travail à travers les « risques psychosociaux », tout en examinant la série des mobilisations collectives, où se croisent la mise en cause des techniques managériales et la critique radicale du capitalisme. Pour la sociologie, cela veut dire surmonter le hiatus persistant entre une compréhension du travail comme expérience immanente engendrée au cœur de micro-mondes (Bidet, 2011), généralement conçus comme vertueux et coopératifs, ou pour le moins capables d'élaborer leurs propres systèmes de prises, et une appréhension globale des formes de domination marquées par un déplacement de la production des contraintes (Courpasson, 2000). La sociologie des alertes et des controverses fournit un premier cadre analytique pour saisir ces processus dans un même mouvement : on peut en effet regarder comment chaque événement, qu'il s'agisse d'une plainte, d'une mobilisation ou d'un événement traumatique (accident ou suicide) ou encore de la publication d'études épidémiologiques, donne lieu à des

² Voir le rapport de Patrick Légeron et Philippe Nasse, *La détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis au Ministère du Travail, mars 2008.

interprétations divergentes, les unes mettant plutôt en avant les dimensions psychologiques affrontées par les personnes, les autres insistant sur les logiques organisationnelles, d'autres encore diagnostiquant à distance une crise des représentations, en soulignant les difficultés d'une remise en politique de l'expérience du travail du fait des tensions persistantes autour des questions d'emploi. Il semble que l'approche par les problèmes publics (voir Gilbert et Henry, 2009) présente bien des avantages – on l'a vu par exemple avec les différentes scènes publiques créées par les suicides chez Renault dès 2007, puis chez France Telecom en 2009 – mais elle atteint ses limites face à ce qui ne sort pas ou ne prend pas la forme d'alertes, d'affaires ou de mobilisations. Cela ne veut pas dire au demeurant que la face invisible soit nécessairement noire : localement, les acteurs apprennent à se dépendre de situations ou de processus pathogènes ou destructeurs, à résister à l'emprise des systèmes gestionnaires, en créant parfois des stratégies alternatives susceptibles de nourrir l'émergence de nouveaux collectifs³.

2. La matrice sociologique du harcèlement managérial

Ces dernières années, le domaine des risques a vu converger deux champs qui avaient assez fortement divergé depuis les années 1980 : l'étude des relations santé environnement, poussée par la vague écologique des trente dernières années, et celle de la santé au travail, historiquement première et constitutive de multiples domaines d'expertise et de contestation, notamment autour de la toxicologie industrielle. Les questions de santé au travail sont ainsi de nouveau à l'ordre du jour. Pour ce processus, la mise en politique du stress a joué incontestablement un grand rôle – toute une communauté de recherches s'étant formée autour de ces questions⁴. Plusieurs lignes de réflexion et d'enquête se sont trouvées mêlées menant de la critique du management des organisations en projet aux modalités d'évaluation et de gestion des risques physiques ou chimiques (expositions, toxicité, accidentologie) et des risques psychiques et moraux, en passant par les conséquences de technologies qui transforment en contraintes les flux continus d'information contribuant au sentiment d'une « accélération sociale » (Rosa, 2010). Dans ces processus entremêlés, de multiples disciplines ont forgé des catégories ou en ont déplacé la signification. C'est vrai aussi du droit, élément assez peu présent dans les innombrables analyses des « pathologies organisationnelles ».

Avant d'en venir à l'extension du modèle de l'acteur-réseau et à ses conséquences sur l'expérience professionnelle, il faut porter l'attention sur une inflexion récente du droit social. Depuis les arrêts de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation concernant l'exposition des travailleurs à l'amiante en 2002, produits dans la lignée des directives européennes, les employeurs doivent répondre d'une « obligation de sécurité de résultat » envers leurs salariés : autrement dit, la santé des travailleurs ne peut être mise en péril sans engager la

³ Lip fait bel et bien partie des figures mythiques du passé et la création du syndicat Sud remonte aux années 1980. Pourtant, au vu des situations sur le terrain, on peut s'attendre au surgissement de nouveaux collectifs de salariés, sur le modèle des collectifs qui ont émergé autour des grands dossiers sanitaires, technologiques ou environnementaux (associations de malades, riverains, usagers, écologistes, paysans, ornithoguetteurs ou ethnobotanistes ...).

⁴ Voir le Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Michel Gollac et alii, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, produit à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2010.

responsabilité de l'entreprise. La portée juridique de ce renversement est non seulement confirmée mais étendue par des arrêts ultérieurs dont l'arrêt du 10 novembre 2009 qui introduit dans la jurisprudence sociale la notion de « harcèlement managérial ». Il est suivi par une autre décision, du 3 février 2010, qui énonce que les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique peuvent caractériser en elle-même, sans intention particulière de nuire, une forme de « harcèlement moral »⁵ Alors que cette notion, tirée initialement de l'expression anglo-saxonne « moral harassment », qui se décline aussi sous les expressions de « harcèlement psychologique au travail » ou de « harcèlement professionnel », n'a cessé de gagner de l'ampleur depuis 1998, année où elle fut introduite en France par l'ouvrage éponyme de Marie-France Hirigoyen, de plus en plus d'affaires donnent lieu à un renversement de la charge de la preuve et de l'accusation qu'elle permet de fonder : l'accent n'est plus mis sur le comportement particulier de « harceleurs » individuels mais sur la méthode de management utilisée vis-à-vis de l'ensemble des salariés d'un service ou d'un groupe. Les juges vont même dans certains cas jusqu'à dire, dans leurs motivations, que les difficultés économiques dues à la crise ne peuvent justifier une pression insoutenable exercée sur les salariés⁶.

Il est étonnant que cette évolution récente de la jurisprudence du droit du travail soit restée si peu commentée. Faute de place je n'entrerai pas ici dans les aspects proprement juridiques⁷, mais cette évolution réactive un regard sociologique sur l'origine des mauvais traitements auxquels sont confrontés les acteurs dans leur travail – comme si les juges reproduisaient, dans un contexte nouveau, assez chaotique, la geste du droit social des origines dont on connaît les influences durkheimiennes. Si la multiplication des cas de « harcèlement moral » et leur visibilité médiatique, en faisant masse, ont adressé un signal au politique, en rendant manifeste une crise profonde des relations de travail dans des organisations supposées en prise avec le monde en réseaux, la réponse légale a dans un premier temps accentué le processus d'individualisation des disputes et des conflits du travail. Or, très tôt, de multiples auteurs ont vu dans le développement du langage tout apprêté du « harcèlement » un risque de psychologisation des motifs de plainte et d'expression de la souffrance au travail, éloignant encore plus des réalités organisationnelles, tout en renvoyant les acteurs vers une forme de comportementalisme visant l'identification et la gestion de harcelés et de harceleurs potentiels.

En 2002, Gérard Lasfargues, alors professeur de médecine et de santé au travail à Tours, est invité à commenter les résultats d'une étude menée sur la santé mentale des salariés de la grande distribution⁸. Après avoir rappelé l'ampleur du phénomène de « souffrance psychique », alors victime selon lui d'une « invisibilité sociale majeure », il explique :

⁵ Cour de Cassation, Chambre sociale 3B févr. B 2010, pourvoi n°B 08-44.107, arrêt n°B 284 F-D

⁶ La chambre sociale de la haute Cour a rendu plus d'une centaine d'arrêts concernant l'usage de la catégorie de harcèlement moral pour statuer sur les litiges nés dans le cadre des relations de travail. Cette jurisprudence est largement issue de la loi du 17 janvier 2002 (Loi n° 2002-73 dite loi de « modernisation sociale » dont le chapitre IV est tout entier consacré à la « Lutte contre le harcèlement moral au travail ».)

⁷ Voir sur le site Juritravail, « Le point sur le harcèlement managérial ou organisationnel », 25 février 2010.

⁸ Entretien publié dans L'Humanité du 21 décembre 2002.

« L'originalité de cette étude est sa double approche, quantitative et qualitative. Soit une partie épidémiologique, avec des chiffres, et une partie qualitative, avec des monographies constituées d'entretiens individuels. Cette partie est destinée à mettre au jour les mécanismes qui aboutissent à cette souffrance. Il s'agit d'appréhender la santé mentale sur le versant travail et ses mécanismes. À ce titre, cette étude est à l'inverse de la tendance Hirigoyen [...] qui individualise et 'psychologise' la souffrance mentale, alors que nous affirmons avoir affaire à des pathologies professionnelles. L'objectif de ce travail est aussi de donner des clés aux CHSCT pour leur permettre d'agir sur l'organisation du travail, qui produit cette souffrance. D'ailleurs, pour nous contrer, la direction d'un hypermarché a commandé une étude sur le stress à un institut de sondage, avec des questions sournoises portant sur les relations entre les salariés. »

On note la méfiance du médecin face à la tentative de placer l'origine des troubles non pas dans l'organisation du travail mais dans les relations personnelles entre les salariés. Il s'agit pour Lasfargues de déconstruire le cadre réducteur, à ses yeux, du « harcèlement moral » en remontant à l'organisation sociale, ce qui revient à (re)sociologiser ce qui se manifeste sous forme de troubles individuels. On voit ainsi un champ de lutte se (re)constituer autour de la santé au travail, avec différents schémas interprétatifs déployés autour d'une opposition entre une expertise psychologique qui s'est installée durablement au centre du tableau, en prise avec la « folk psychology » (« votre chef de bureau est-il un pervers ? », « fortifiez votre personnalité pour vous protéger ! »), et, sur l'autre bord, la réaffirmation d'un point de vue plus ergonomique et sociologique, renouant avec une logique de conflit.

En développant des études cliniques, il est possible d'analyser la manière dont des personnes parviennent à interpréter adéquatement, ou non, les signes précurseurs de l'évolution négative du système de relations dans lequel elles agissent (Chateauraynaud, 2006). Les cas étudiés au début des années 2000 font écho aux témoignages utilisés par Vincent de Gaulejac, et son équipe de sociologues cliniciens, qui montrent concrètement comment « le management par le stress est devenu une pratique courante dans les multinationales » :

« On l'accepte ou on part. Les managers sont sélectionnés en fonction de leur capacité à générer et à supporter le stress. Dans ce contexte, celui qui rend visible ce qui doit rester implicite est un danger. Le PDG est choisi pour obtenir des résultats, pas pour s'apitoyer sur le sort de ceux qui ne suivent pas. Les 'victimes' sont des poids morts qui freinent la performance collective. » (de Gaulejac, 2011, p. 121)

Ce type de diagnostic a de plus en plus cours au sein des milieux académiques et des organismes de recherche. Il est dès lors intéressant d'examiner ce domaine, peu étudié par les sociologues du travail alors même que des processus similaires y sont observables.

3. Regard sur les tensions de l'activité scientifique : l'impact du management sur les nouveaux arts de faire... ou plutôt de faire faire ...

La sociologie de l'activité scientifique a déjà une longue histoire derrière elle (Knorr-Cetina, 1999 ; Shinn et Ragouet, 2005 ; Vinck, 2007). On sait qu'en France, mais aussi dans les travaux internationaux, la théorie de l'acteur-réseau s'est largement imposée comme un standard incontournable pour l'analyse des milieux scientifiques (Callon, 1986). Au vu des transformations à l'œuvre depuis une dizaine d'années, affectant l'ensemble du système de relations, déjà fort complexes, entre laboratoires, universités, agences de financement, instances officielles et milieux économiques, tout semble néanmoins devoir être redécrit à

nouveaux frais. On peut bien sûr réduire ces processus comme le résultat de l'expansion sans limite d'un « capitalisme cognitif » (Moulier Boutang, 2007). Il reste que, dans la plupart des pays industrialisés, des tensions et des conflits se sont exprimés autour des enjeux de la recherche, même si c'est surtout en France que la « colère des chercheurs » a donné lieu au mouvement social le plus spectaculaire, soit plus de quatre mois de mobilisations, de janvier à mai 2009, utilisant, en vain, un large répertoire d'action et de protestation (Chateauraynaud, 2011). Des observateurs se sont demandé, après le retour au calme de l'été 2009, quelles formes de stratégie d'adaptation, de modes de résistance ou de déplacement étaient à l'œuvre sous le silence soudain de la critique (Hubert et alii, 2012). Car, si la démobilisation collective est patente, des plaintes ne cessent de s'exprimer sur le terrain qui pointent tour à tour la montée en puissance inédite des cadres gestionnaires et des logiques fondées sur l'évaluation instrumentale des performances (*benchmarking*), l'accroissement de la charge de travail et démultiplication des sources de contrainte, auxquels s'ajoutent la génération continue d'un « stress » endémique et d'un sentiment partagé de « perte de sens de l'activité » doublé d'une difficulté de plus en plus grande pour « faire simplement son métier ». Il est *a priori* difficile de faire le départ entre ce qui a toujours caractérisé le milieu de la recherche et de l'enseignement supérieur et ce qui relève d'un processus de dégradation plus général. Plusieurs caractéristiques du milieu introduisent néanmoins des différences notables avec d'autres milieux du secteur public. On retient généralement l'importance du statut liant fonctionnariat et liberté de recherche et d'expression, mais on peut aussi examiner l'hypothèse suivante : parce que le modèle de l'acteur-réseau semble pouvoir s'y déployer sans limite, le domaine de la recherche n'engendre pas les mêmes signaux dans les arènes publiques ou, plus exactement, ne produit pas le même type d'agencement entre opérations critiques, omniprésentes dans les interactions quotidiennes au travail, et formes de régulation des risques de rupture individuelle ou collective.

L'exemple qui suit, prélevé dans une collection de témoignages et d'observations participantes effectuées entre 2008 et 2011 dans des secteurs très divers (biologie, nanotechnologies, physique de l'énergie, sciences du climat, informatique, toxicologie et, bien sûr, sciences humaines et sociales), conduit à décrire les épreuves peu visibles à travers lesquelles les acteurs tentent de surmonter ce qu'un biologiste, empêtré dans la gestion d'une vingtaine de projets, allant de bourses doctorales à des contrats européens, décrit comme l'« expérience d'un véritable harcèlement bureaucratique », conduisant à des formes inédites de « stress » et de « surmenage ». Ce type de cas de figure porte à interroger la façon dont les chercheurs parviennent, ou non, à surmonter, dans le cours de leurs pratiques ordinaires, la tension entre un regard critique sur les réformes qui les affectent directement et l'adaptation aux contraintes gestionnaires qui pèsent de plus en plus sur la conduite de leurs activités. Désormais un projet de recherche a d'autant plus de chances d'être financé qu'il est porté par une pluralité de partenaires, organisés si possible sous forme de consortium, le projet étant avant tout évalué sur sa forme de « gouvernance » et sur le réalisme des éléments qu'il fournit quant à la réalisation d'objectifs prédéterminés, ce qui entre en contradiction avec l'ouverture des possibles liée à tout effort de recherche. Ce faisant, il est notable qu'en dépit du sentiment partagé, entretenu au fil des conversations quotidiennes, qu'un authentique processus d'emprise managériale se met en place, en transférant vers des milieux, historiquement réfractaires au pouvoir gestionnaire, des technologies de gouvernement propres aux groupes industriels ou financiers⁹, les acteurs parviennent à s'adapter. Cette capacité d'adaptation

⁹. Sur l'introduction des indicateurs et du « pilotage par objectifs » des entités de la recherche voire les multiples contributions rassemblées sur les carnets de recherche « Politiques des sciences » (<http://pds.hypotheses.org>) et « Evaluation de la recherche en SHS » (<http://evaluation.hypotheses.org>).

réside en partie dans l'art de retourner les contraintes en usant de multiples tactiques, du simple « copié/collé » à la rhétorique de la promesse scientifique, mais surtout par le développement tous azimuts des points de contacts et des réseaux. Si la capacité de déplacement et l'art de donner le change dans des procédures déclaratives, dans lesquelles les évaluateurs vont rarement au fond des dossiers, permettent de jouer avec les formats administratifs et les standards d'évaluation, la surenchère dans la logique de réseau produit en retour de plus en plus de contraintes de coordination et d'articulation de projets qui se multiplient et se superposent en finissant par saturer l'espace-temps des chercheurs. Du même coup, la fuite en avant dans les réseaux et le pilotage de projets multi-sites ou multi-acteurs engendre à la fois un sentiment d'urgence perpétuelle et une précarité particulière, renforçant un système de pression managériale inédit pour les universités académiques (soumis en outre à la loi sur l'autonomie des universités, dite loi LRU) et les établissements de recherche (embarqués dans la construction de pôles d'excellence ou de compétitivité).

Examinons rapidement le cas de Xavier. Biologiste, chargé de recherche et détenteur d'une HDR (Habilitation à Diriger les recherches), il a été mis à disposition par son laboratoire pour le compte d'un dispositif hybride, une fondation oeuvrant pour un réseau d'organismes partenaires, et s'est d'abord investi dans la mise en place d'un projet de Labex (« Laboratoire d'Excellence »). L'essai étant transformé dès le premier coup fin 2010, ce projet l'a propulsé comme « personne ressource » pour le directeur de son laboratoire tandis que son institution de rattachement l'a chargé de représenter ses intérêts dans les négociations préalables à la mise en place d'un projet d>IDEX (« Initiative d'Excellence »), où se retrouvent différents partenaires liés par un PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur)¹⁰. Rencontré dans la période où il enchaînait les réunions de préparation de l>IDEX, Xavier a raconté son expérience au cours d'un premier entretien réalisé en marge d'un colloque consacré aux nanotechnologies, puis lors d'une seconde conversation dans un café à Paris¹¹. Le choix de ce témoin vient de l'emploi spontané qu'il a fait de l'expression de « management par le stress » lors des premiers échanges. Très enthousiaste au début de son processus d'enrôlement, Xavier est en effet entré dans une phase de doute, une période de questionnements difficilement communicables et exacerbés selon lui par des soucis privés. Avouant une addiction certaine

¹⁰ L'égués par la politique dirigiste menée par Valérie Pécresse au Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur (2007-2011), tous ces dispositifs sont issus des orientations du « grand emprunt » dans un programme intitulé « Investissements d'avenir », lequel, au vu des sommes annoncées, a généré une intense activité de rapprochements institutionnels. Ces montages ont, dans le même temps donné lieu à des critiques sur les conséquences de l'introduction d'une compétition engageant des entités aux forces inégales. Faute de pouvoir décrire en détail un univers peuplé de sigles en tout genre, je renvoie aux multiples sites Web, institutionnels ou contestataires, qui permettent d'en évaluer la portée historique...

¹¹ Pour préserver l'anonymat des personnes, il n'est pas possible d'être plus précis sur le contenu des dispositifs, et des procédures. Bien évidemment, la grogne et l'esprit critique déployés dans les plis et les replis du milieu ne transparaissent pas sur les sites officiels. La critique est donc véhiculée sur un mode informel, une logique du « secret » et du « devoir de réserve » s'étant généralisée dans les instances. C'est le cas par exemple lorsque le conseil scientifique d'une institution de recherche prestigieuse se voit refuser l'accès au contenu du projet IDEX auquel elle participe au motif qu'« il ne faut pas informer les concurrents des éléments mis en valeur dans le projet » (observation faite à Paris en octobre 2011). Les membres du conseil interrogés désapprouvent, dans leur for intérieur, ce type d'évolution mais aucun n'a engagé d'épreuve de force ou n'a donné de la voix. Il y a donc une forme d'acceptation tacite de la nécessité d'un dédoublement des expériences. De ce point de vue, un abyme se creuse entre le type d'expérience renvoyé lors d'une enquête discrète réalisée par immersion dans les milieux de recherche et ce que permet de restituer le suivi des auteurs-acteurs de la critique publique comme les collectifs Sauvons la recherche (SLR) ou Sauvons l'Université (SLU) étudiés à travers un grand corpus de textes recueillis entre 2004 et 2010.

pour les technologies invasives, puisqu'il est connecté quasiment 24/24 via son *smart phone*, il a cherché les mots pour qualifier l'installation d'une « ambiance » qu'il juge « surréaliste », même s'il la rapporte en partie aux « tares héréditaires du modèle français ». Bien sûr, la situation d'entretien avec un sociologue, identifié en outre comme spécialiste des alertes et des controverses, a favorisé une inflexion critique du discours. Mais les propos de Xavier recourent les multiples éléments recueillis sur d'autres sites d'observation¹². Non seulement Xavier parsème ses descriptions de multiples figures ironiques ou critiques, notamment quant au caractère superficiel des étiquettes et des labels qui forment la « novlangue » de l'ensemble des acteurs-réseaux impliqués, mais surtout il ne voit plus le bout du processus, s'interrogeant sur le sens de ces montages enchevêtrés. N'ayant plus le temps de « se poser », il est continûment tiré ou poussé vers l'avant par de nouvelles connexions et de nouvelles initiatives auxquelles il se sent contraint de répondre sur le champ, « ajoutant du stress au stress » qu'il s'ingénie à répercuter au maximum sur ses interlocuteurs. Au passage, il mentionne un signal d'alerte : il a dû, pour la première fois de sa vie, consulter pour « apprendre à gérer ses insomnies » et se demande s'il ne va pas « y laisser trop de plumes ». On retrouve donc un lien direct avec la sociologie clinique du stress abordée dans la première partie.

Toute la difficulté, explique Xavier, est de parvenir à reporter un maximum de contraintes sur les autres sans jamais renvoyer de négativité. Il faut « gérer » au mieux les tensions et les conflits, ce à quoi rien ne l'a préparé dans sa formation initiale. Sceptique sur ce genre d'offre qu'il associait spontanément au « monde des commerciaux », il a accepté de suivre un « stage de management de projet » financé par le CNRS. Petit à petit, il a le sentiment d'avoir changé radicalement de profession sans pouvoir rien opposer – la revendication ou la plainte étant disqualifiante dans son milieu. Imaginant au départ une activité à temps partiel, lui laissant quelque loisir pour poursuivre des recherches en collaboration, il concevait cette contribution comme une mission à durée déterminée, lui permettant de préparer son passage au grade de Directeur de recherche. Mais Xavier pressent qu'il est entré progressivement dans un processus irréversible. Il nuance sa perception négative en soulignant les avantages de sa position : s'il doit prendre en charge tous les aspects gestionnaires et communicationnels de plusieurs grands réseaux, il en est rapidement devenu un des nœuds principaux – au départ dit-il pour des raisons presque anecdotiques, le fait « de savoir rédiger rapidement en anglais, sans détour de production », ce qu'il doit à une expérience précoce outre-Atlantique à la fin des années 1990. Comme il apparaît compétent et motivé, la plupart des programmes, des projets et autres quêtes de financement, passe par lui et il constitue littéralement la « cheville ouvrière » d'un entrelacs d'unités et d'organismes de recherche, qui l'interpellent dès la moindre velléité de réponse à un appel à propositions de l'ANR ou du PCRD (Programme Cadre Recherche Développement de l'Union Européenne). Bref, il est désormais à plein temps gestionnaire de réseaux et de sources de financements pour des porteurs de projets. Sollicité par de multiples acteurs-réseaux dont les contacts répétés augmentent sa propre importance dans les dispositifs, il ne parvient plus à « dire non », ayant par contre appris à mieux gérer les files d'attente et à discriminer les vraies et les fausses urgences.

¹² Outre l'observation directe des dispositifs propres aux SHS, des entretiens et des observations concernant les sciences ont été faites dans le cadre d'une enquête menée au sein de laboratoires « labellisés » en nanosciences (Hubert et alii, 2012), ainsi qu'à partir du suivi rapproché de deux projets donnant un accès direct à des scènes de discussion autour de l'élaboration de stratégies : le processus de création d'un nouveau laboratoire lancé par des physiciens (2010-2011) et le montage d'un projet ANR porté par des biologistes (2011).

Tout irait bien dans le meilleur des mondes connexionnistes si Xavier n'avait pas vu surgir, au fil du temps, le sentiment de « s'être fait piéger ». Car de simple opportunité de prendre de la hauteur par rapport à la vie de laboratoire, il s'est trouvé « pris » dans un réseau de contraintes et d'obligations qui, de proche en proche, l'ont éloigné de ses activités de base en semblant rendre impossible tout retour en arrière. Outre le fait qu'il n'a plus le temps de se tenir au courant des travaux de sa spécialité, parmi les éléments qui nourrissent ses doutes et ses interrogations, il y a la découverte de la présence active de divers « prédateurs » qui se sont habilement incrustés dans les projets et les programmes, utilisant les réseaux qu'il a lui-même tissés tout en lui transférant les problèmes à gérer. S'y ajoute le constat un peu désabusé de la manière dont les différents partenaires font le « service minimum ». Le changement de régime s'est révélé encore plus clairement lorsqu'il est en contact avec le niveau « plus politique », engageant des gens du Ministère, de la Région, du pôle d'excellence ou du CNRS. Recourant à des figures de dévoilement assez classiques, Xavier dépeint cet univers comme un « panier de crabes plutôt monstrueux », dans lequel « les seniors instrumentalisent les gens » (comme lui) en leur faisant miroiter une progression rapide dans des structures de pouvoir dont les lois de fonctionnement restent pour lui des plus opaques.

Lorsqu'on lui dit qu'il n'y a là rien de très nouveau, il rétorque que plusieurs traits marquent une rupture, citant entre autres: « la compression du temps », « le surf généralisé sur les contenus scientifiques », « la diversité des *stakeholders* en présence » et, *last but not least*, « l'impossibilité de poser une critique », d'amorcer la discussion sur « le moindre point d'arrêt au processus ». Le témoignage de Xavier brosse somme toute un tableau assez commun de la phénoménologie du monde en réseaux telle que l'expérimentent de nombreux acteurs aujourd'hui. S'agit-il pour autant d'un processus d'emprise ? Xavier dit qu'il a conservé des marges de manœuvre mais qu'il attend du sociologue des conseils sur la manière de tirer au clair les points les plus obscurs du système dans lequel il est pris. Pour l'heure, il tente de garder la main sur ses activités, en s'efforçant de « mieux déléguer », ce qui suppose de stabiliser un minimum de personnels et de s'assurer de leur loyauté¹³. Il y est parvenu jusqu'alors en investissant des doctorants ou des post-doctorants, en s'exposant au risque du turn-over ou de la course sans fin aux financements.

Vus de l'extérieur, sur les pages Web des projets, joliment affichés par les institutions, lors des conférences où les mêmes diaporamas tournent à plein régime, ou encore dans les rapports de synthèse rendus aux différents financeurs, comités de pilotage ou instances d'évaluation, les montages en cascade de projets semblent fonctionner à la perfection. Et Xavier, dont l'ethos ressemblait plutôt, au début de sa carrière, à celui d'un « gladiateur de la preuve scientifique », en est venu à défendre l'idée que « l'essentiel est de sauver les apparences en permanence », et de « savoir glisser sur les contraintes ». Cela dit, même s'il éprouve quelques difficultés à faire machine arrière et a le sentiment de frôler le « burnout », Xavier lutte contre le vertige de l'inquiétude et le risque du désenchantement¹⁴ en écartant

¹³ Les sociologues comme les spécialistes du management savent depuis longtemps que l'appui sur la loyauté ne suffit plus pour assurer la continuité ou la permanence de liens d'autorité ou de contrôle sur les personnes, ce qui conduit les acteurs à des stratégies d'emprise de plus en plus subtiles, fondées à la fois sur des procédés d'intéressement et sur l'anticipation des voies d'accès aux ressources qui permettent de lier toujours plus celui qui cherche à se délier.

¹⁴ Le désenchantement est une figure courante, d'autant plus plausible qu'il y a de nombreux précédents. Une enquête approfondie dans le monde enchanté des start-up, supposées révolutionner le travail et le monde de l'entreprise, en donnant corps à la figure du « nomade connexionniste », a montré la violence du basculement

résolument toute « vision pessimiste » des évolutions en cours. L'hyper mobilisation et l'hyper vigilance qu'elle suppose sont, dit-il en substance, le prix à payer pour que fonctionne la dynamique collective, la recherche étant désormais faite par des centaines ou des milliers d'acteurs en réseau dont les liens et les contributions ne cessent de se configurer et de se reconfigurer¹⁵. Selon lui, il est impossible de revenir en arrière et le régime finira par se stabiliser. Fini le pouvoir exorbitant des « mandarins » et la stagnation pendant des années dans des laboratoires poussiéreux !

Sur de nombreux points, le récit de Xavier n'apporte pas en soi d'information nouvelle, même s'il pousse aux limites le modèle du chercheur-en-réseau-entrepreneur, placé au cœur du modèle d'innovation et d'excellence renvoyé en boucle par les institutions et les acteurs économiques de la recherche (Laredo et Mustar, 2004). Mais, que nous apprend ce type d'expérience sur le sens pratique d'une expression comme « faire du réseau » couramment utilisée par les « networkers » eux-mêmes et dont l'usage, resté partiellement ironique, s'est banalisé dans les milieux de recherche et plus généralement dans la plupart des institutions culturelles ? Les différents points d'observation et les témoignages recueillis attestent de l'omniprésence d'un double processus : ceux qui détiennent des places fortes dans les institutions ou les organisations sont « instrumentalisés » par des « faiseurs de réseaux » capables de mobiliser des liens et des ressources hétérogènes et, réciproquement, le jeu des montages et des partenariats multiples permet aux acteurs institutionnels de mettre à profit la logique des réseaux pour conforter leur position. La multiplication des systèmes de financement sur projets, à travers des programmes qui associent toutes sortes d'acteurs, a ainsi singulièrement renforcé l'activité des « réseauteurs », transformant, ou plutôt doublant les classiques jeux de pouvoirs dans les organisations par une quête permanente de contrôle des nœuds et des liens pertinents, seule manière de créer des asymétries de prises dans un univers marqué par une vraie-fausse « horizontalité » (Chateauraynaud, 2006).

L'exemple de la recherche peut paraître très particulier si on le compare à l'ensemble des activités dans lesquelles s'élaborent de fortes asymétries de prises entre les acteurs, aux points d'articulation de logiques organisationnelles, marchandes, technologiques et relationnelles. Mais, précisément, parce que les mondes de la recherche et de l'université incarnent, comme les mondes de l'art (Menger, 2003), des terrains jusqu'alors prédisposés à l'inversion des contraintes de l'action et du jugement qui prédominent ailleurs, qu'il s'agisse d'autonomie ou de liberté de recherche, d'exercice de la critique ou de partage des connaissances, ou encore de levée de l'utilité ou de la rentabilité à court et moyen terme, le fait qu'une emprise managériale soit de plus en plus tangible, conduit les acteurs à préférer l'adaptation à l'invention. Une des conséquences de ce processus est de fermer l'espace des possibles et de rendre marginales, et dérisoires, du point de vue des institutions, la création active de formes alternatives d'organisation de la recherche. On voit ainsi les mondes de la recherche se scinder en deux groupes d'acteurs, d'un côté ceux qui investissent pleinement la logique des réseaux, au risque de s'y noyer, de l'autre ceux qui aménagent des niches et des micro-

associé à la crise du Nasdaq (printemps 2000) et l'effet du retour à quelques principes de réalité sur des esprits qui n'y étaient pas du tout préparés (Savignac et Waser, 2003).

¹⁵ Voir entre autres les textes rassemblés dans « Les lois comptables du marché scientifique m'ont tuer », *Carnets de bord en sciences humaines*, Genève, n° 17, 2011. Et notamment de Martin Benninghoff, « 'Publish or perish !' : la fabrique du chercheur-entrepreneur ».

mondes en s'efforçant de donner le change, au risque d'être marginalisés et définitivement écartés des centres de calcul et de décision.

4. Le modèle de l'entrepreneur ou comment tenir durablement les autres dans le jeu connexionniste

En dépit de différences de points de vue et de grilles d'analyse, tous les observateurs du travail et des organisations partagent l'idée que l'on est passé de luttes frontales, dominées par des rapports de forces explicites, permettant l'émergence de conflits collectifs, à un entrelacs de processus plus diffus, éclatés, moins visibles, plus personnalisés et substituant aux structures hiérarchiques ou bureaucratiques classiques des formes rhizomatiques de plus en plus difficiles à cartographier. De fait, la conception en termes de « réseaux » est passée de l'état de point d'appui critique à celui de nouvelle exigence normative : tous partagent l'idée que l'acteur qui réussit à s'imposer est celui qui sait tisser et actionner des réseaux dont il contrôle les points de passage obligés (Callon, 1986). « Faire du réseau » ne signifie pas seulement développer des liens mais aussi les agencer de manière à contrôler les nœuds qui permettent d'activer un maximum de relations à partir d'un minimum de déplacement, de sorte que celui qui veut lier deux entités devra d'abord passer par le cœur du réseau tenu par un autre. Agir dans et sur les réseaux consiste ainsi à identifier les bons nœuds et à construire le maillage des connexions pertinentes, formées tantôt par des liens forts, tantôt par des liens faibles (Granovetter, 1973). Mais ce qui manque aux analyses de réseaux, ce sont les différents procédés par lesquels s'élaborent les bonnes prises, c'est-à-dire des prises durables, qui assurent d'avoir prise sans donner prise, ou à l'inverse les stratégies pour les défaire ou les contourner. Les opérations de connexion en supposent d'autres plus fondamentales.

C'est pour élucider les types de prises et d'emprises à l'œuvre dans le monde en réseaux, que j'ai été conduit à réexaminer les formes d'adaptation ou de déplacement utilisées par les personnes et les groupes pour créer, renforcer ou annihiler des relations de pouvoir, en s'arrangeant pour parer ses actions d'un degré suffisant de légitimité (Chateauraynaud, 2006). Tout système d'emprise qui fonctionne durablement prend appui sur la quête de légitimité des acteurs qui le coproduisent et qui entretiennent son fonctionnement. Quoi de plus légitime pour des chercheurs que d'essayer de correspondre au modèle d'excellence qui est désormais inculqué dès les premiers pas dans le monde académique (Frances, 2012) ? Un responsable de structure n'est-il pas fondé à pousser ses chercheurs à se surpasser pour décrocher des bourses post-doctorales, des ANR ou des contrats européens, des Labex ou des IDEX, et obtenir A+ lors d'une épreuve d'évaluation ? Et qui peut légitimement se soustraire à ce type de logique évaluative lorsqu'un gouvernement, lui-même soumis à des agences de notation, invoque le classement de Shanghai et la compétition internationale ?

Pour comprendre les formes contemporaines de l'emprise, qui ne sont pas de simples résidus de formes traditionnelles d'autorité ou de pouvoir, il nous faut interroger la nature des liens qui se tissent entre les entités liées par la production d'activités, qu'il s'agisse de routines ou de performances – la routine pouvant au demeurant faire figure aussi de véritable performance dans certains contextes pratiques. Toute la difficulté des enquêtes est de parvenir à aborder dans le même mouvement le fonctionnement ordinaire des organisations en réseaux, les processus d'ajustement et d'engagement par lesquels les acteurs forment leurs prises sur les

autres, et l'émergence de problèmes de justice ou d'injustice, dont la littérature de management, à travers la notion de « justice organisationnelle », a perçu très tôt l'importance (Greenberg, 1990, 1993 ; Colquitt et alii, 2001). Dans le cas de la recherche, les questions de justice ne cessent de se poser mais, à l'exception des moments de conflit ouvert ou de crise politique, elles restent enfouies dans des micro-agencements en pesant sur les relations interpersonnelles, de sorte que s'installe une propension au double discours permanent. Un des problèmes majeurs des acteurs, même lorsqu'ils sont déterminés à aller vers la prise de parole publique et le conflit, est d'identifier clairement le centre de décision et de calcul qui surplombe l'ensemble des processus et sur lequel doit porter l'épreuve de force et de légitimité.

La notion d'entrepreneur a été choisie pour désigner le lieu de cristallisation des forces à partir duquel s'engendrent des relations d'emprise qui assurent la performativité de séries d'injonctions ou d'impératifs de justification et d'alignement. Du point de vue théorique, on peut concevoir l'emprise d'un système sur l'ensemble des acteurs sans qu'aucun d'entre eux n'en contrôle le fonctionnement. C'est là un schème interprétatif très classique en sociologie ou en sciences politiques : inutile de chercher qui gouverne, ce sont les pressions exercées continûment par les jeux d'acteurs qui engendrent des relations d'emprise organisationnelle. Mais, une version réaliste doit prendre en compte les asymétries de prises des différents acteurs organiquement liés par le même système de relations. Une entité prend la place de l'entrepreneur dès lors qu'elle parvient à associer le contrôle de réseaux à un pouvoir d'exiger des comptes, directement ou par délégation, sur tous ceux qui entrent en contact dans ses réseaux. La force de l'entrepreneur réside dans la conjonction d'une inaccessibilité et d'une capacité d'actionner les réseaux – car disposer de réseaux ne mène pas très loin si l'on n'est pas en mesure de les actionner (Chateauraynaud, 2006). Lorsque des acteurs identifient le point d'origine d'une relation d'emprise qui affecte leurs activités, ils ont plusieurs possibilités : s'y adapter en donnant le change, tenter de la renverser en organisant une forme de contre-pouvoir, fuir et sortir du champ de forces. Dans tous les cas le processus d'identification de la source d'emprise est primordial puisqu'il devient possible de lui attribuer la source du mal sans tomber dans la paranoïa (Lemert, 1997) et de lancer une épreuve de forces en recourant aux bons offices d'un désentrepreneur. Mais cette opération critique est toujours à risque et peut conduire à l'échec. Parmi les conséquences que cherchent à éviter les acteurs, il y a le basculement dans la figure du ressentiment, propension assez forte chez tous les acteurs portés à lier intimement engagements cognitifs et investissements affectifs (Angenot, 1997). Une relation d'emprise ne se révèle le plus souvent qu'une fois réalisés ses effets ravageurs, qui conduisent à des transferts de négativité sur une partie des acteurs, voué à la plainte et au ressentiment faute de pouvoir reprendre le contrôle du cœur de leurs activités. C'est à l'évidence ce qui se joue depuis des années à travers la lutte pour l'autonomie remise en cause par les réformes successives de la recherche publique, et plus généralement dans l'ensemble des professions soumises à de fortes pressions managériales – il suffit de penser au cas de l'hôpital public.

Sans entrer dans les détails du modèle de l'entrepreneur et de son double, le désentrepreneur¹⁶, qui désigne l'organisation d'un contre-pouvoir doté de force et de légitimité, il faut préciser que ces incarnations sont très diverses. L'entrepreneur peut bien sûr s'incarner dans des personnes physiques ou morales, mais les cas où une personne seule se confond

¹⁶ Le désentrepreneur est à l'entrepreneur ce que le désorceleur est au sorcier dans les luttes de contrôle pour les territoires et les jeux de forces et d'influence décrits par Jeanne Favret Saada (1977).

complètement avec le pouvoir qui lui est attribué sont exceptionnels - nous ramenant vers la figure du dictateur ou du tyran, très vite démuné quand les autres le lâchent. Si chacun peut citer des exemples de personnes, proches ou lointaines, connues ou inconnues, qui ont réussi à mettre en place ou à profiter de fonctions d'emprise – certaines conjonctures politiques favorisant plus que d'autres ce type de processus -, il faut s'efforcer, en chaque cas, de saisir l'ensemble du système de relations en cause et ses évolutions. Inutile d'en appeler à la « théorie du complot » pour modéliser des facteurs d'emprise. Car, on peut lier sans avoir l'intention de lier, et il y a toutes sortes de liens dont on ne fait l'apprentissage que graduellement sans avoir de claire vision de l'ensemble du processus. Pour modéliser adéquatement les logiques d'emprise comme les mouvements de déprise, il faut donc relier une pragmatique de la perception, permettant de saisir les intuitions des personnes lorsqu'elles perçoivent des signes précurseurs, imperceptibles pour les autres et difficiles à expliciter sans contre-épreuve, et une analyse plus structurale capable d'objectiver le système de liens entre les entités en lice. A travers l'accumulation de cas observés dans de multiples univers, tous marqués par l'opacité et la confusion qu'engendre le foisonnement d'acteurs-réseaux, on voit se dégager des modalités d'emprise assez générales, qui permettent d'aller plus loin que le simple constat d'états de stress ou de figures de harcèlement. En effet, la fonction d'emprise peut prendre appui sur un ensemble de ressorts qui rendent, pour un certain temps, sinon complètement invisibles, du moins parfaitement imparables les opérations de l'entrepreneur : la détention d'un impératif de justification (*accountability*) ; le contrôle des outils d'évaluation (définition de l'espace de calcul) ; la faculté d'octroyer de la reconnaissance (jeu de l'amour ou de l'admiration) ; le jeu du don et du contre-don recouvrant d'un voile d'ignorance l'incommensurabilité des accès aux réseaux (échange coopératif voilant un système d'échange inégal). Lorsque ces quatre ressorts d'emprise sont réunis au profit d'une même entité, elle a les pleins pouvoirs et elle peut tenir durablement les autres, sans avoir besoin de réinstaurer d'ordre hiérarchique traditionnel ou formel ou même de faire preuve de charisme.

Tout se passe comme si le monde en réseaux avait libéré des formes d'emprise qui étaient en germe, encadrées dans les modes antérieurs d'exercice du pouvoir. C'est ce dont témoigne l'évolution des mondes de la recherche, dans lesquels on retrouve les quatre ressorts d'emprise, ancrés très profondément dans les usages et les règles de fonctionnement ordinaire : forte propension à la justification liée aux contraintes d'argumentation et de preuve, du fait de la vulnérabilité de toute proposition à la critique ; rôle majeur, et même écrasant, de l'économie de la reconnaissance ; prédominance de l'évaluation ; importance décisive des systèmes d'échanges en réseaux marqués par une ambivalence profonde entre logique de contrôle et de marquage de territoires d'un côté et logique d'ouverture et de partage continu des connaissances et des savoirs de l'autre, ce qui rend toujours suspect la référence à la simple logique de don et de contre-don. En quelques années, après la multiplication des réformes et la création de nouvelles instances – comme l'ANR (2005) et surtout l'AERES, l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2007) -, le processus de convergence de systèmes de qualification de l'excellence, de contraintes d'évaluation et de la formation d'imposants regroupements, en vertu desquels les acteurs de terrain se trouvent à la fois mis en concurrence permanente tout en étant dotés d'accès inégaux aux ressources, crée les conditions d'une forme d'emprise presque totale d'une nouvelle classe de « managers » sur l'ensemble des professionnels de la recherche. L'enjeu d'opérations critiques visant à desserrer l'étau n'est pas mince : car ce système d'emprise sert des entités politiques et économiques qui s'intéressent avant tout aux mondes de la recherche, non pour leur production de savoirs et de connaissances, de questionnements et d'appuis critiques, mais parce qu'ils génèrent une forme de pouvoir légitime. Et de fil en aiguille, on

retrouve la configuration qui unit le néomanagement des biens publics, les technosciences et le néolibéralisme (Pellizzoni, 2012). S'il convient de recouper les enquêtes et les expériences pour parvenir à formuler clairement ce qui se joue dans les dispositifs publics, on touche du doigt le processus même d'un pouvoir parfaitement outillé pour désarmer durablement la critique sans recourir à la violence. Du même coup, une des questions à traiter en multipliant les points d'observation est celle-ci : soumis à des pressions managériales sans précédent, les mondes de la recherche vont-ils connaître des phénomènes de décrochage des personnes aussi marquants que dans les grandes entreprises et les administrations publiques ? Si la seule réponse donnée par les chercheurs est de surenchérir dans le montage de projets en réseaux, cela risque fort d'accroître en retour la pression sur les individus et leurs collectifs, et générer des formes de pathos analogues à celles qui ont cours chez les cadres des grandes organisations.

Conclusion

La plupart des activités organisées dépendent de la capacité de quelques-uns à faire faire le travail par les autres et à les contraindre à tenir leurs engagements pour une certaine durée. L'essentiel des contraintes passe par le droit, mais, il n'est pas besoin de rouvrir l'œuvre de Michel Crozier pour énoncer que les relations de pouvoir débordent toujours les cadres les plus formels d'une organisation. Peut-on dès lors croire sur parole les prophètes du nouveau monde en réseau pour lesquels l'esprit coopératif permet d'évacuer toute forme de pouvoir en créant des mondes ouverts où tous coopèrent librement à travers le partage continu d'œuvres collectives destinées à faire causes communes (Aigrain, 2005) ? Parce que la promotion de tout nouveau montage tend à minimiser ou à ignorer la face noire associée spontanément aux jeux de pouvoir, il convient de rester à la juste distance et d'aménager de nouveaux postes d'observation pour ne pas charger le management par projet et la logique de réseau de toutes les vertus ou de tous les maux quant au devenir des personnes et des groupes qui font l'expérience continue des dispositifs et des tensions qu'ils engendrent. Le pouvoir peut naître de toute forme de relation. Il en est question dès qu'une relation s'installe dans la durée et il importe de faire varier les configurations afin de saisir l'ensemble des significations que les notions de pouvoir ou d'emprise prennent pour les acteurs, afin de mieux cerner ce qui se glisse sous l'idée d'un « pouvoir insidieux » supposé agir sur les acteurs par des procédés invisibles, fondés sur leur libre arbitre et leur consentement. Ce faisant, on peut soutenir l'idée que le fonctionnement en réseaux ne signifie pas du tout un « amollissement » des formes d'exercice du pouvoir ou un passage du « dur » au « doux », comme le laisse entendre la formule de « domination douce » - qui a visiblement fait son temps. Bien au contraire, on assiste à un double mouvement de démultiplication et de sophistication des contraintes qui pèsent sur les acteurs. Parce qu'elles entrent facilement dans des figures d'emprise du fait de leur (sur)investissement affectif et cognitif dans des dispositifs sur lesquels elles ont en réalité peu de prises, les personnes ne s'en tirent la plupart du temps qu'en dissociant résolument les scènes d'action et d'expression : en public, elles « jouent le jeu » et en privé se laissent gagner par la plainte en recomposant à l'envers leurs interprétations. Tous les entretiens effectués à ce jour rendent visible un travail continu de distribution des affects qui contribue à durcir les rapports entre les personnes : surenchère de manifestation coopérative d'un côté, surinvestissement de l'interprétation des signes de tension et de mauvais traitement de l'autre. La référence de plus en plus massive à un « stress » irréductible, et la multiplication des affaires de harcèlement ou des basculements « inattendus » dans la violence, trouvent ainsi

une partie de leurs conditions de possibilité, prenant naissance dans le clivage de plus en plus profond entre logique d'adaptation instrumentale et création de valeur et de sens.

Du point de vue pragmatique qui est le mien ici, un programme contemporain de refonte de la sociologie du travail doit s'efforcer de relier le plan de la critique des dispositifs de management, d'évaluation et de contrôle qui pénètrent assez profondément les modes de valorisation immanents de l'activité, et celui de la mise en récit – et en valeur – de ce qu'est l'activité de travail, *a fortiori* lorsque monte la dispute, le désaccord ou le conflit sur la manière dont se fait le travail. Et de ce point de vue les milieux de recherche n'ont plus beaucoup de spécificités à défendre en dehors de l'étonnante résilience rendue possible par la dimension cosmopolitique des réseaux mobilisables, assurant un maximum de facultés de déplacement – au double sens. Il est possible au demeurant que l'introduction d'outils et d'indicateurs à tous les niveaux de l'activité scientifique finisse par produire des effets aussi délétères que ceux qui ont été observés dans les grandes organisations industrielles et contribuent ainsi à rendre visibles le mal-être au travail de multiples catégories de personnels. Mais il est tout aussi possible que les managers de la recherche parviennent à utiliser ces outils de régulation du stress pour parfaire le processus de dépolitisation de tout un ensemble de milieux, autrefois foyers majeurs de la critique sociale. Cette bifurcation possible doit inviter à entretenir le sens critique par et pour l'enquête – au sens ici de John Dewey -, seule manière d'assurer non seulement une réflexivité mais des prises alternatives. C'est ce que permet d'esquisser l'analyse des relations d'emprise rendues manifestes, dénoncées ou transformées, par les acteurs-eux-mêmes. A travers la construction d'un espace de variation rendant visibles les propriétés communes à des situations trop vite recouvertes par des catégories du risque ou des standards d'évaluation, l'analyse sociologique peut surmonter l'opposition maintes fois observée entre une surpsychologisation, déjà patente à travers le harcèlement moral, et une sociologisation à distance, qui contourne la compréhension des processus qui mènent à la rupture, à ce que les acteurs désignent couramment sous l'expression populaire de « pétage de plomb » - métaphore du court-circuit, de l'inversion des circuits, de la surcharge ou de la sur tension. D'un point de vue méthodologique, plutôt que d'opposer psychologie et sociologie comme deux systèmes d'interprétation concurrents, il est préférable de regarder comment les acteurs traitent, dans le cours des interactions et au fil de l'évolution de leurs relations, les problèmes qui s'imposent à eux en cherchant des appuis dans les catégories et les outils fournis non seulement par leur organisation mais par tout ce que drainent les dispositifs d'action et de jugement à distance sur les relations de travail. Autrement dit, la généralisation de catégories, et particulièrement de catégories issues des sciences humaines et sociales, peut produire des effets considérables de cadrage et d'alignement, puisqu'elles servent d'appuis aux acteurs pour qualifier et interpréter leurs situations.

Bibliographie

Aigrain P., 2005, *Cause commune : l'information entre bien commun et propriété*, Paris, Fayard

Angenot M., 1996, *Les idéologies du ressentiment*, Montréal: XYZ Éditeur.

Beck U., 2009, *World at Risk*, Cambridge, Polity Press.

Bidet A., 2011, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris, PUF.

Callon M., 1989, *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

Chateauraynaud F., 2006, *Les asymétries de prises. Des formes de pouvoir dans un monde en réseau*, Paris, Document du GSPR, mars.

Chateauraynaud F. et Trabal P., 2007, « Des vigiles invisibles. Les administrateurs-réseaux et la sécurité informatique », *Annales des Telecommunications*, novembre-décembre.

Chateauraynaud F., 2011, *Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique*, Paris, Pétra.

Clot Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Colquitt J. A. et alii, 2001, «Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research » *Journal of Applied Psychology*, , 86, 425-445.

Courpasson D., 2000, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris, PUF.

Dejours C., 1998, *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Dupuy F., 2005, *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil.

Frances J., 2012, *Les mondes de la recherche à l'ère de l'évaluation : la formation des chercheurs entre réformes et controverses*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS (en cours de finition, soutenue fin 2012).

de Gaulejac V., 2011, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.

Gilbert C. et Henry E., 2009, *Comment se construisent les problèmes de santé publique*, Paris, La Découverte.

Granovetter M. S., 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78(6), , p. 78(6): 1360- 1380.

Greenberg J., « Organizational Justice : Yesterday, today, and tomorrow », *Journal of Management*, 1990, 16, 399-432.

Greenberg J., 1993, « The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice », in R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, pp. 79-103.

Hatzfeld N., 2011, « Usure physique, usure psychique : entre convergences et décalages, quelques repères historiques », Communication au 3^{ème} Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques, Grenoble, 26-27 mai.

Hubert M., Chateauraynaud F., Fourniau J.-M., 2012, « Les chercheurs et la programmation de la recherche : du discours stratégique à la construction de sens », *Quaderni*, vol 77, p. 85-96.

Knorr Cetina K., *Epistemic Cultures. How the Sciences make Knowledge*, Cambridge, Harvard University Press, 1999.

Larédo P. et Mustar P., 2004, « La recherche publique en France : évolutions et enjeux », *Le Banquet*, (19-20), p.95-113.

Lemert E. M., 1997, *The Trouble With Evil. Social Control at the Edge of Morality*, Albany: The Suny Press.

Menger P.-M., 2003, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil.

Moulier Boutang Y., 2007, *Le capitalisme cognitif. La Nouvelle Grande Transformation*, Paris, Ed Amsterdam.

Pellizzoni L. and Ylönen M., 2012, « Hegemonic Contingencies : Neoliberalized technoscience and neorationality », forthcoming in L. Pellizzoni and M. Ylönen (eds), *Neoliberalism and Technoscience : Critical Assesments*, Farnham: Ashgate.

Rosa H., 2010, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.

Savignac E. et Waser A.-M., 2003, *Start-up. Les Rois éphémères*, Paris, Descartes et cie.

Shinn et Ragouet P., *Controverses sur la science. Pour une sociologie transversaliste de l'activité scientifique*, Raisons d'agir, coll. « Cours et travaux », 2005.

Thébaud-Mony A., 2007, *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Paris, La Découverte.

Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Vinck D., 2007, *Sciences et société. Sociologie du travail scientifique*. Paris, Armand Colin.

Vinck D., 2010, *The Sociology of Scientific Work. The Fundamental Relationship between Science and Society*. Cheltenham, Edward Elgar.