Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 4: L'organisation comme forme aboutie de la domination ; Economie de l'entreprise et capital humain. IV

Artikel: Stratégies de domination : les entreprises contemporaines et la question de la domination

Autor: Courpasson, David / [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141853

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

STRATÉGIES DE DOMINATION LES ENTREPRISES CONTEMPORAINES ET LA QUESTION DE LA DOMINATION

DAVID COURPASSON
EM LYON Graduate School of Management
courpasson@em-lyon.com

> Le concept de domination peut être appréhendé à travers l'analyse des pratiques managériales, pour autant que l'on abandonne les approches en termes d'aliénation et d'exploitation devenues désuètes pour le penser aujourd'hui. Dans son texte, Courpasson envisage la domination en termes de dynamiques politiques qui s'enracinent dans le concret. Malgré leur cohérence appuyée aujourd'hui notamment par les appareillages gestionnaires et les «fonctionnaires de la domination», les projets de domination sont néanmoins fragiles. L'auteur pointe ces fragilités et présente une typologie des formes de domination organisationnelles.

Que dire de plus qui n'ait déjà été dit sur la domination? Voilà bien un concept tellement pensé, tellement théorisé (y compris au prix de sa propre clarté) par les meilleurs penseurs de la science politique (Weber, Simmel, Bourdieu...) qu'on est en droit de se demander si quoi que ce soit peut lui être apporté. L'objectif de cet article est de suggérer que l'analyse des politiques managériales des organisations contemporaines peut permettre cependant le renouvellement du concept. Schématiquement, nous proposons de voir la domination comme un instrument servant des dynamiques stratégiques variées dont la finalité est d'atteindre une performance productive assise sur l'obéissance et la conformité des personnes. De ce point de vue, nous concevrons l'organisation comme un projet de domination en perpétuelle transformation, comme un ensemble plus ou moins cohérent de *stratégies de domination*, et non pas exclusivement comme une *structure de domination*.

À force de voir les contraintes, la violence et in fine la domination, comme des évidences sociales, des implicites politiques, ces aspects fondamentaux de la vie organisationnelle ont été trop souvent perdus de vue dans la verve actionniste et entrepreneuriale de ces vingt dernières années. D'autres paradigmes issus de la «pensée managériale» néo-libérale et post-bureaucratique (accord, convention, action, coopération...) se sont substitués à l'analyse de l'organisation en termes de structures d'autorité prévalant et surdéterminant les actes et les choix individuels. Ce n'est pas que cette vision post-bureaucratique soit absolument dénuée de pertinence empirique. Mais elle a été traduite avec un volontarisme conceptuel tel qu'elle a fini par conduire à négliger certaines évolutions contemporaines concrètes du gouvernement des organisations, dont cet article va tenter de saisir les ressorts au travers précisément de la notion de stratégie de domination.

Nous mènerons cette analyse politique de l'organisation en trois temps principaux. D'abord nous suggérerons une définition spécifique de la notion de domination, celle à partir de laquelle nous présenterons nos réflexions. Ensuite, nous proposerons progressivement quelques grands traits des projets de domination qui parcourent les stratégies des entreprises actuelles et les fragilités qu'ils supposent dans leur application même, avant de formuler certaines conséquences quant au paysage politique de la domination organisationnelle contemporaine. Encore une fois, l'idée clé de cet article est de considérer que les formes de la domination se sont diversifiées et sont devenues extrêmement ambivalentes, cette ambivalence transformant du même coup les formes possibles de résistance. Lorsque la domination était simple et univoque, elle permettait des actions collectives de contestation, beaucoup plus complexes aujourd'hui à inventer et à mettre en œuvre. En même temps, nous avancerons en conclusion l'idée que cette complexité ouvre un champ aux stratégies de contestation, et peut permettre leur renouvellement, leur sophistication.

1. POURQUOI LA DOMINATION EST À REPENSER

La question de la domination a été excessivement conçue à partir de la vision «historicisée» du «come-back». Or, on ne peut pas dire que l'on constate un retour de la domination dans les stratégies managériales des firmes; cependant, plusieurs phénomènes méritent d'être notés dont la combinaison amplifie la teneur et la puissance du projet de domination entrepreneuriale.

Le premier phénomène concerne les stratégies de contrôle endogènes des organisations. On assiste depuis quelques années à la multiplication des dispositifs de contrôle dans les entreprises à la fois dans le but de mieux «tracer» le parcours des produits et des processus dans un but de qualification (Total Quality Management, accréditations...), et dans celui de mieux armer le management en outils de surveillance concrète des comportements. Le renforcement du contrôle et de la surveillance, via singulièrement les technologies nouvelles de l'information, est d'ailleurs parfois considéré comme un paravent instrumental de stratégies de surveillance sophistiquées et souples (Jermier 1998).

Un deuxième phénomène concerne les structures d'organisation elles-mêmes. Le mouvement post-bureaucratique (Heckscher and Donnellon 1994) se traduit par des effets à première vue paradoxaux, comme la recentralisation des firmes et la reconstitution des hiérarchies internes, après deux décennies de discours appuyés sur la «mort des chefs» et l'aplatissement des pyramides. Le mouvement centralisateur est par exemple particulièrement observable dans le domaine du management de l'innovation, secteur dans lequel l'enjeu de cohérence et de contrôle des coûts et des engagements est crucial, peut-être plus encore que celui de l'inventivité et de la créativité (Michaud et Thoenig 2000).

Troisièmement, les politiques de gestion des personnes voient là encore des tendances à la sophistication instrumentale du pouvoir managérial. Le renforcement de la problématique de l'accès au pouvoir managérial et, plus largement, de la sélection organisationnelle des élites internes s'est traduit par la montée des «outillages RH» depuis une vingtaine d'années (GPEC, gestion des carrières, des hauts-potentiels, gestion des compétences...) et parallèlement, par le développement des outillages du jugement et de l'évaluation (360°...). La GRH est un fantastique révélateur du renforcement de la «cage de fer» instrumentale que constitue l'organisation; en même temps, elle tend à confirmer également la puissance renouvelée du centre des organisations.

Enfin, et même si cette liste n'est pas limitative, le thème des modes de gouvernement des firmes a vu la problématique de la menace, de la peur et de la puissance politique des gouvernants retrouver de l'acuité. En un mot, les deux décennies précédentes ont vu grossir un paradoxe politique du meilleur cru[1], entre l'impuissance politique avouée des grands dirigeants (sous l'effet des menaces constitutives de l'environnement des organisations), admettant à grand renfort d'arguments la faible souveraineté du corps managérial[2], et la croissance de leur puissance administrative endogène. Au déficit de souveraineté correspond en quelque sorte un surcroît de compétences managériales, au sens où les actions managériales sont en permanence légitimées par un arsenal instrumental, administratif et quasi-juridique permettant de prendre des options et des décisions non négociables. Lorsque l'arsenal est impuissant, l'argument de l'impuissance face aux menaces et contraintes exogènes fait alors son office. Dans tous les cas, le rapport entre l'organisation et ses membres est marqué par la dissymétrie.

Face à ces grands traits, comment penser l'idée de domination? À notre avis, quelques points principaux méritent d'être soulignés.

Premièrement, la domination est la concrétisation politique d'un management fondé sur la multiplication des réseaux de pouvoir, des moments d'exercice d'un pouvoir de décision *à propos* des personnes. Ce pouvoir est lui même fondé sur l'usage flou permanent, doux, de la menace dans les mécanismes de stimulation, de motivation et de sélection. La domination ne correspond donc pas tant à une structure de pouvoir abstraite donnée et relativement intangible, qu'à un projet permanent, un processus social en perpétuel cheminement tout au long des décisions managériales prises tous les jours, correspondant en quelque sorte à ce que Clegg appelle les «circuits du pouvoir» (1989).

En second lieu, on peut suggérer qu'il s'agit d'un concept à repenser, en tout cas à réactualiser par rapport à la pluralité même des actions de pouvoir évoquées, c'est à dire par rapport à l'enchevêtrement des actes politiques de toute nature au sein d'organisations traversées par des réseaux de pouvoir. Il ne s'agit cependant pas de dire que l'organisation est politiquement désordonnée. L'organisation est structurée par une autorité prévalente, mais l'exercice même du pouvoir managérial suppose l'octroi volontariste de zones de discrétion aux personnes, ces zones étant elles mêmes l'objet d'actes de contrôle venant du centre de l'organisation et/ou de ses délégataires[3].

Dès lors, si l'on considère que la domination est un concept à repenser, il convient de le faire à partir de deux entrées principales:

> envisager la domination comme une *dynamique politique*. La domination n'est pas le reflet statique de structures en place, mais une façon de créer du sens dans un univers managérial marqué par l'impuissance, l'isolement, l'effacement des solidarités durables (Courpasson 2000). Elle repose, plus que sur le seul consentement individuel et

---

1 Fondateur semble-t-il des modalités contemporaines de gouvernement des organisations, elles mêmes analysées souvent en termes de «paradoxes» (Clegg et al., 2000).

2 Ce qui a fait dire justement à certains que les politiques managériales contemporaines pourraient être fondées d'abord sur la banalisation de l'impuissance (Ogien 1995).

3 Comme le cas du management de projet l'illustre à meveille (voir au sujet de l'hybridation des modalités de contrôle dans le management de projet, Clegg and Courpasson, 2004).

collectif analysé maintes et maintes fois (Burawoy), sur un renoncement pragmatique volontariste à agir sur autre chose que sur son propre sort. C'est sur le terreau du pragmatisme contraint des assujettis, et donc sur leur complicité active, que se renforce le projet général de domination managériale.

> En second lieu, il faut rappeller que toute domination s'enracine dans le concret, se nourrit des multiples décisions et signaux concrets plus ou moins subjectifs qui se cristallisent dans chaque décision managériale. La domination n'est pas l'incarnation abstraite d'une structure d'autorité existant quelque part mais que nul ne pourrait rencontrer. Elle s'enracine dans la présence et dans l'action des managers locaux, et dans les décisions plus «politiques» prises dans les lieux divers du gouvernement des organisations. Elle est *effective*, c'est à dire qu'elle se traduit concrètement dans le[s] destin[s] des membres des organisations.

Il s'agit donc de considérer la domination comme quotidienne, pas nécessairement toujours apparente, ambiguë mais non aléatoire, orientée mais marquée par l'ambivalence des acteurs face à elle: ces derniers sont en effet engagés obligatoirement dans le quotidien des projets et des missions mais distanciés volontairement dans leur rapport et leur engagement dans les logiques politiques globales de l'organisation. La domination se nourrit aussi de cette ambivalence.

Cette vision contemporaine de la domination oblige à s'écarter d'une vision totalisante de l'organisation, qui serait régie *du dessus* par un seul groupe social ou professionnel clairement délimité ou délimitable selon une rationalité elle aussi claire et lisible de tous. Elle oblige en même temps à chercher dans les actions, dans les pratiques sociales et les vécus et expériences individuelles, les traces d'une trame non aléatoire, non hasardeuse appelée précisément organisation et qui est le lieu d'effectuation des stratégies de domination[4]. Il convient donc d'écarter d'emblée deux approches de la domination, non pas qu'elles ne soient pas à l'œuvre d'une certaine manière, mais parce qu'elles tendent à stériliser les autres, et à cristalliser tout l'excès critique à l'encontre de la notion de domination[5].

La première approche est celle consistant à analyser la domination à partir de l'idée *d'aliénation*. Cette version omet de penser le fait connu qu'il existe au sein des organisations de véritables stratégies de subordination (Courpasson et Dany, 2001) qui sont autre chose qu'une «simple» servitude volontaire subie; il s'agit de véritables décisions réfléchies d'obéissance à un ordre qui éclairent d'un jour nouveau la notion barnardienne canonique de «zone d'indifférence»: ce n'est pas que les individus soient indifférents d'obéir à tel ou tel ordre, mais que les processus sociaux d'exercice de l'autorité managériale, par leur diffusion même, excluent dans la plupart des cas que des discussions ou des négociations autour d'un ordre ou d'une règle puissent avoir lieu. Le désaccord se traduit alors dans la grande majorité des

---

4 Cette version «hybride» de la domination n'est évidemment pas sans rappeller le trajet que Bourdieu a pu faire avec ce concept, depuis l'analyse structuraliste des forme d'autorité et de violence jusqu'à la prise en compte des expériences subjectives dans la construction sociale des états de domination (voir Martucelli, 2000).

5 Que l'on trouve par exemple en France chez un auteur comme Friedberg (1993) ou dans la tradition individualiste éclairée de Boudon.

cas plutôt par «exit» que par l'expression de «voice»[6].
La domination est donc à voir comme de plus en plus différenciée, individualisante, même si elle continue à nourrir bien évidemment les rapports collectifs de gouvernement. C'est une domination qui a moins besoin de force et de violence car elle se nourrit de l'action des acteurs. En même temps, il est nécessaire d'éviter de tomber dans le piège de l'idéologie post-bureaucratique ou post-entrepreneuriale (Kanter 1990), selon laquelle le dialogue consensuel institutionnalisé et la coopération évacuent les formes de la violence coercitive des règles et des procédures. En réalité, c'est même le contraire qui se produit: l'organisation se réarticule fortement aujourd'hui autour des règles et des écrits (selon la fameuse philosophie de la traçabilité), ce qui suppose le renforcement de la surveillance, et le fait internalisé de devoir sans cesse «rendre des comptes»[7].
La seconde approche est celle qui consiste à voir la domination à travers la figure de *l'exploitation*, d'une exploitation générique. Or, il existe bien dans les organisations une grande diversité d'états de domination (au sens de Martucelli 2000). Mais la combinaison de ces états (ceux des ouvriers, des managers contraints de sanctionner, des chefs de projet contraints d'aller toujours plus vite, des dirigeants eux-mêmes contraints de décider de plans sociaux...) produit un projet global de domination d'autant plus puissant qu'il se présente comme étant au service de l'efficacité collective d'une quasi *communauté*, et non comme au service de l'exploitation d'un groupe par un autre. Cette domination n'est alors plus univoque, mais régulée. S'il subsiste évidemment un lien étroit entre le fait de savoir «qui domine qui» dans l'organisation, et les processus par lesquels les membres de cette organisation sont dominés, il y aussi des intermédiaires de plus en plus nombreux qui régulent ce lien: les outils du management, les ratios et les indicateurs de performance, la profession managériale intermédiaire «au contact», cette dernière jouant son rôle de médiateur politique par la dynamique et le renouvellement permanent de la figure d'autorité qu'elle est sensée représenter, du garde-chiourme au coach en passant pas l'animateur et le contrôleur.
Cette dernière idée nous permet alors de suggérer que les intermédiaires les plus efficaces de la domination sont les dominés eux-mêmes. Il ne s'agit pas là d'une idée neuve, Foucault, Bourdieu, pour ne prendre que ces illustres précurseurs, l'ont démontré à l'appui de maints exemples. Mais l'organisation contemporaine donne à cette «intermédiation» des formes spécifiques. L'ordre organisationnel imposé aujourd'hui par la domination managériale repose autant sur la puissance des contraintes externes imposant des logiques en quelques sorte «écologiques» à l'organisation (lieu de sélection avant tout), que sur celle des contraintes internes nourries par le projet managérial. En d'autres termes, la surveillance, le contrôle sont très répandus, sont instrumentés mais surtout, les pratiques sociales et managériales dans l'organisation créent et renforcent des réseaux de connivence endogènes favorisant l'acceptation (désenchantée, cynique parfois), de la soumission aux règles. Ces réseaux vont même parfois jusqu'à routiniser les actes d'obéissance en élargissant le spectre de ce qui est justement acceptable, pour le bien commun de la collectivité. C'est une solidarité tragique imposée par la survie nécessaire et qui, combinée à la force des jugements de réputation ap-

---

6 Au sens de Hirshman, voice étant analysé comme un moyen de faire part des améliorations nécessaires ou possibles dans un processus donné. Voir Courpasson et Dany (2003).

7 Dans l'esprit de «l'accountable manager», figure centrale de l'organisation moderne selon Mc Sweeney (1997).

pliqués à chaque individu, crée alors une cage de fer mentale (Kärreman et Alvesson 2004) et symbolique dans laquelle beaucoup s'inscrivent avec pragmatisme.
La marge laissée aux personnes ne nourrit alors pas tant les résistances que l'auto organisation de l'obéissance. L'extraordinaire interdépendance organisée entre les individus crée des obligations d'obéir, obligations *soft* mais très puissantes[8]. Ces mécanismes ne créent pas d'émancipation entrepreneuriale ou de la résistance, mais contribuent à légitimer le projet de domination managérial puisqu'il apparaît au service de tous et de chacun, dans une vision même atténuée ou rationalisée du bien commun (Selznick 1992).
Cette domination s'inscrit donc bien dans l'expérience concrète de chacun. Chacun, face aux signaux permanents envoyés via les décisions managériales quotidiennes, à travers les réseaux de connivence et de surveillance endogènes, se doit d'être vigilant et d'interpréter correctement le sens que ces signaux revêtent pour son propre sort. La figure de la domination managériale est ici celle de la cohérence interprétative des signaux, qui peuvent parfois être contradictoires, ambivalents. Sa puissance repose aussi sur la capacité de l'organisation contemporaine à fonder un discours éthique et quasi communautariste sur la responsabilité individuelle. Être membre de cette organisation suppose d'être responsable de l'interprétation autonome faite des messages et des symboles organisationnels, une responsabilité endossée en même temps et pour les autres. La domination est forte car elle intègre une éthique de l'imputation. Elle est loin du compromis feutré ou de l'évidence partagée car elle inclut une philosophie de la sanction et de la récompense. Elle met au jour les résultats objectivables des interprétations individuelles, des négociations concrètes faites tous les jours autour de la «bonne» interprétation, et qui se traduisent par des décisions affectant des personnes. C'est parce qu'elle est construite à partir des interprétations que cette domination est susceptible de créer du sens.

2. LES FRAGILITÉS DES PROJETS DE DOMINATION CONTEMPORAINE

Nous avons ébauché un modèle de compréhension de la domination contemporaine dans les organisations dont la puissance repose sur la cohérence. On aurait tort de croire à la naïveté de l'auteur de ces lignes quant à la plausibilité systématique de cette cohérence. En usage, ce modèle de dynamique politique se heurte à bien des obstacles.
En premier lieu, l'organisation contemporaine est un espace où il est malgré tout assez difficile d'imputer précisément des responsabilités. Si nous acceptons certains des prémisses mêmes de l'organisation dite post-bureaucratique (en particulier Heckscher et Donnellon 1994), éclatement des structures organisationnelles dans le temps et l'espace, différenciation des parcours de carrière, coopérations intersubjectives, décloisonnement hiérarchique, insistance sur le dialogue dans la résolution des tensions et des problèmes[9], la dilution du lien social se traduit aussi par la dilution relative toujours possible des liens de responsabilité.

---

8 Par exemple, peut-on refuser actuellement d'accomplir une mission même si elle désorganise une vie complète? Peut-être pas si l'offre est présentée comme venant en quelque sorte de toute la communauté organisationnelle, comme si tous les membres de l'organisation s'attendaient, dans un bel ensemble, à l'acceptation de l'intéressé. Des exemples multiples de chefs de projet ou de missions «corporate» montrent le dilemme insondable devant lequel se trouvent des cadres à fort potentiel, souvent jeunes, et qui se voient contraints de faire des choix qui affectent la sphère privée de leur vie. Dans de nombreux cas, l'argument managérial, pas toujours masqué, est que le refus d'engagement correspond au déni de l'intégrité de la communauté, du bien commun (Courpasson et Dany, 2003).

9 Dans la logique post-bureaucratique, c'est en effet le problème à résoudre qui guide les actions et les décisions, et non les procédures a priori, réglant la question de la décision à partir des positions et des rôles de chacun.

Assouplir les liens de subordination à des autorités officielles devrait supposer d'accepter d'assouplir simultanément les processus de jugement des actions et les verdicts qui en découlent. Cette dilution éthique est opérée de surcroît dans des collectifs de plus en plus éphémères, entourés de contraintes plus souples, au moins plus impalpables que par le passé, passant par exemple par l'idéologie entrepreneuriale de la «prise en charge de soi»[10]. Ce caractère par conséquent plus subjectif, plus auto-entretenu, plus implicite de la contrainte et de la domination a deux conséquences majeures:

> Sur le plan empirique, il crée une très forte ambivalence dans les situations organisationnelles, puisque, ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, l'organisation et son management ne cessent parallèlement de créer des règles, des procédures et des instruments formels. De ce point de vue, l'ambivalence apparaît comme une forme de gouvernance par la domination souple: elle constitue une épreuve de sélection à chaque fois qu'un individu y est confronté et est supposé y réagir personnellement. Certains s'en sortent, d'autres non, et c'est ce résultat même qui produit socialement l'autorité .

> Sur le plan théorique, il conduit, dans l'analyse sociologique, à compléter les modèles par une prise en compte accrue, en même temps que l'analyse matérielle des faits sociaux, à la Durkheim, de l'analyse symbolique des discours et des perceptions. Il force donc à accentuer l'intérêt pour le versant subjectif de la domination.

De ce point de vue, on ne peut éviter de poser deux séries de questions. Si l'on accepte cette relative «subjectivation» des phénomènes politiques en organisation, la domination devient un ensemble d'éléments symboliques échappant à toute résistance matérielle possible, c'est-à-dire à toute négociation, voire à toute transgression, ce qui faciliterait alors le guidage et l'orientation des actions et conduites individuelles par les «fonctionnaires de la domination» que sont les managers. En second lieu, on ne peut omettre de rappeler qu'il existe une autre source d'ambivalence encore moins controlâble par les personnes: celle provenant de la conception de l'organisation comme fonds politique commun basé sur la démobilisation politique (Courpasson 2000). Le renoncement à gouverner autre chose que son propre parcours[11] est à première vue le meilleur ingrédient de la stabilisation des dominations en organisation.

En dépit de ces éléments, il est nécessaire de s'interroger sur les fragilités inhérentes aux formes mêmes de la domination contemporaine produite par le management. Nous en voyons deux principales.

La première est liée au caractère subjectif de l'expérience de la domination. Que se passe-t-il dans l'organisation s'il s'avère que les individus ne parviennent pas à se sortir des épreuves à travers lesquelles ils sont censés passer? Autrement dit, comment gouverner «d'en haut» une série d'impossibilités subjectives et objectives? Cet aspect est selon nous le reflet actuel du surcroît d'intérêt pour l'analyse de la violence managériale. Si ce concept est à nouveau

---

10 Instrumentalisée par les batteries de méthodes d'accompagnement psychoaffectif offerts par le marché du consulting en management et en coaching.

11 Même si ce processus d'auto-gouvernement est lui même sujet à caution, comme l'analyse critique des carrières le démontre amplement (Dany 2002, 2003).

mobilisé, y compris dans une optique non directement critique, c'est aussi parce que la production de violence est le symptôme d'une organisation dont les leaders sont en réalité privés de pouvoir. Comme Arendt l'a bien démontré, la violence est le média utilisé lorsque le pouvoir, sous-entendu légitime, est en train de disparaître. Un gouvernement recourt à la force lorsqu'il a épuisé les autres formes de coercition ou de légitimation possibles; il avoue par là même son impuissance et son désœuvrement. L'impossibilité subjective de répondre aux pressions managériales, qui se traduit entre autres par un surcroît de souffrance psychique (Dejours 1998), n'est pas une stratégie de résistance aux exigences du management. C'est un effet du décalage existant entre les représentations des gouvernants centraux sur la norme du «bon employé» et les ressources concrètes dont disposent les individus pour y coller.

Cette première limite des stratégies contemporaines de domination fait écho à une seconde, qui est la possibilité même de reproduire une élite managériale elle-même condamnée à satisfaire au mieux aux normes et exigences évoquées. La reproduction de l'élite managériale est la condition essentielle de la légitimité des dominations. Si les gouvernants parviennent à auto-entretenir les principes de leur reproduction et de leur cohésion, la puissance de leur domination est moins facilement mise en cause. Or, on voit bien au sein des organisations comme les «élus» éprouvent des difficultés croissantes à «assurer» leur place dans le saint des saint des «boites à hauts potentiels», et comme la volonté même de vouloir y rester se traduit par un très grand conformisme social: obéir systématiquement aux prescriptions, emprunter les bons chemins de carrière, faire les bons choix au bon moment en fonction de ce que l'organisation envoie comme indice du bon choix etc...

Pour pallier cette fragilisation des élites managériales, on voit apparaître deux stratégies complémentaires.

Le première est la constitution de formes élitaires nouvelles produites via les dynamiques professionnelles. La dynamique de la domination est indissociable de la construction sociale de nouvelles professionnalités présumées centrales pour la survie de l'organisation. Les chefs de projet, les «business unit managers», les gestionnaires de grands comptes dans le domaine commercial, sont autant de professions d'organisation créées pour servir de «viviers» potentiels à la reproduction des élites managériales. L'intérêt des ces élites professionnelles est double. D'abord, elles autorisent des pratiques sélectives d'accès, dans la mesure où elles sont censées servir en premier lieu l'amélioration rapide des performances collectives. La pression mise sur les épaules des individus sélectionnés (l'obligation de réussite) légitime la sélectivité à l'entrée. Elle produit en second lieu une forme d'auto sélection par le corps social. Chacun sait à peu près qui est susceptible de remplir telle ou telle mission à fort enjeu, il n'est que d'observer comment les individus, dans les conversations de couloir ou dans les réunions informelles, sélectionnent eux-mêmes les probables sélectionnés. L'organisation parvient ainsi à légitimer des choix qui apparaissent au moins autant ceux des communautés locales que ceux des services centraux bardés de critères et d'outils. Enfin, chacun est persuadé aujourd'hui de l'extrême complexité de la mission des individus accédant aux élites professionnelles. Par conséquent, la lucidité des personnes combinée à une rhétorique efficace sur la complexité des missions managériales tend à légitimer en douceur les groupes d'individus progressivement assimilés à de futurs leaders. Il s'agit donc d'une légitimation «par le bas» dont la puissance vient autant des mécanismes co-construits et des principes

partagés de la sélectivité, que de la nécessité rationnellement argumentée «par le haut» de pourvoir les «missions clés» des «meilleures ressources».

La seconde stratégie est la décentralisation factice du pouvoir aux fameuses «business units», visant à octroyer apparemment un pouvoir aux managers locaux prometteurs qui vont pouvoir-devoir s'appuyer sur des ressources politiques nouvelles pour faire valider aux yeux de tous la qualité de leur expérience et la légitimité consécutive de leur accès probable ou potentiel au sommet des firmes. L'organisation tente donc de produire de façon endogène son autorité légitime afin d'éviter les reproches connus de l'externalisation de la production des élites dirigeantes. Les futurs leaders doivent être stigmatisés d'abord comme des individus qui ont éprouvé en interne («sur le terrain») des capacités décisionnaires et politiques, et pas seulement des jeunes gens sélectionnés scolairement après une âpre compétition éducative[12].

Malgré ces dynamiques, il est bien clair que la résilience des «élites supérieures», calfeutrées dans le petit monde des conseils d'administration et des réseaux sociaux qui leur donnent chair, reste forte, en Europe comme aux Etats-Unis (Davis et al. 2003). Elle s'avère même en dernier ressort le principal atout des stratégies de domination. Si le cercle étroit des oligarchies se perpétue, même une fragmentation fine du corps social n'est pas susceptible de remettre en cause les principes mêmes de la production élitaire, ni ceux de la rationalité des décisions managériales centrales prises par cette même oligarchie.

Ces fragilités constitutives des dynamiques complexes de la domination n'enlèvent donc rien à la puissance du projet politique managérial. Elles permettent d'entrevoir par ailleurs comment se reconstruisent les formes concrètes de la domination. Pour nous, celles-ci sont le résultat de mécanismes d'hybridation entre formes organisationnelles et entre régimes politiques. Après avoir tenté de survoler certaines des raisons pour lesquelles nous pensons que la domination est toujours une question d'actualité, nous allons proposer une modélisation des mécanismes politiques qui transforment son contenu et sa dynamique. L'idée centrale de la dernière partie de ce texte est que la complexification des stratégies de domination managériale est en partie le résultat de l'hybridation et de la plasticité des formes politiques contemporaines dans les organisations.

3. LES FORMES DE LA DOMINATION CONTEMPORAINE: L'HYBRIDATION POLITIQUE DES ORGANISATIONS

Nous allons ici proposer un modèle d'analyse des dynamiques de domination dans les organisations contemporaines. Le but de ce modèle (cf fig 1) est en premier lieu de suggérer que la domination n'est pas un donné mais une construction sociale permanente reposant sur les interactions entre la dynamique concrète des *formes organisationnelles*[13] et la dynamique

---

12 Même si l'on sait bien que le diplôme reste le marqueur social principal d'appartenance à l'élite, au moins en France (Dany 2003).

13 On définira ici les formes organisationnelles comme les arrangements concrets découlant d'un modèle d'organisation en vigueur. Par exemple, les formes découlant de la prééminence d'un modèle bureaucratique vont se traduire dans la domination de principes hiérarchiques de travail et de collaboration, par le caractère permanent des appartenances aux métiers et aux services, par le poids de l'expertise technique dans la construction des parcours professionnels etc. La prééminence du modèle post-bureaucratique va se traduire par des formes projet, par le caractère temporaire et flexible de la définition des missions, par le poids des mécanismes sociaux et réticulaires dans la collaboration, etc.

concrète des *régimes politiques*[14]. Cette interaction met au cœur du dispositif de gouvernance les comportements individuels des membres de l'organisation, en particulier leur propension à obéir ou résister aux commandements émanant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. C'est en effet à partir de leur capacité à décoder les signes envoyés par l'organisation que la domination devient un système de sens (Dany 2002), et pas seulement un système d'exercice du pouvoir et de stabilisation des régimes politiques. En second lieu, la figure 1 propose l'idée que cette construction sociale aboutit systématiquement à des formes hybrides de management et de gouvernement. Autrement dit, nous ne cherchons pas ici à établir une typologie des formes politiques et organisationnelles en construction, mais à identifier les modalités hybrides de fonctionnement des firmes, toujours situées à l'intérieur des continuums classiques de la théorie des organisations, comme le continuum entre bureaucratie et post-bureaucratie, ou encore celui suggéré par Tocqueville entre formes diverses de démocratie et formes diverses de despotisme.

Il est donc bien entendu illusoire de penser la domination, que ce soit comme structure ou comme projet, sans éclairer simultanément les conditions sociales et organisationnelles dans lesquelles elle se construit. Les formes contemporaines de la domination managériale sont en rapport permanent avec ce contexte. Dans la firme bureaucratique par exemple, la domination repose principalement sur la force et la légitimité des règles et sur la création de limites légitimes autour des règles. La domination définit alors elle-même ce que les membres de l'organisation sont en droit de transgresser ou non. Cet ensemble de droits devient une sorte de capital cognitif commun, des normes partagées, intériorisées ou plus contraintes, peu importe.

Dans la firme entrepreneuriale ou post-bureaucratique, tout est différent car la domination est censée s'effacer derrière le dialogue institutionnalise; les règles et les normes sont sujettes à une redéfinition constante et les acteurs-entrepreneurs ont la mission managériale mais aussi sociale[15] de les produire, en cohérence avec le projet commun prédéfini. L'élasticité des formes entrepreneuriales du travail se traduit ensuite par l'émiettement des destinées et trajectoires individuelles. C'est pourquoi la domination réapparaît au premier chef, comme le seul modèle politique capable de stabiliser les rapports sociaux, c'est-à-dire de clarifier «qui commande qui et qui décide de quoi». Il ne s'agit plus de négocier les règles mais les places concrètement données aux personnes, les survies, les chances, et cela peut-il être l'objet d'une auto-regulation ou d'une délibération, ou bien plutôt, cela ne passe-t-il pas nécessairement par une imposition en vertu des principes peu négociables de la sélection organisationnelle?

À ce débat d'apparence tranchée, nous allons tenter d'apporter un éclairage à partir de la diversité des modèles de fonctionnement politique possibles.

---

14 Un régime politique est ici défini selon le principe de Montesquieu, comme le mode de distribution du pouvoir au sein de l'entité organisationnelle (concentration/diffusion) et comme la façon dont le pouvoir ainsi distribué parvient à produire de l'obéissance et de la conformité: via un mode coercitif, un mode symbolique-normatif fondé sur l'intériorisation des valeurs ou encore sur un mode rationnel fondé sur l'usage de politiques de sanction/récompense (Scott 199, Etzioni 1961). On peut ajouter à ces principes connus le mode de la «contrainte souple», sorte d'hybride politique combinant plusieurs modes (Courpasson 2000 et infra).

15 Ce qui signifie qu'il est de leur responsabilité de s'investir dans ce travail de redéfinition et de délibération autour des règles et normes.

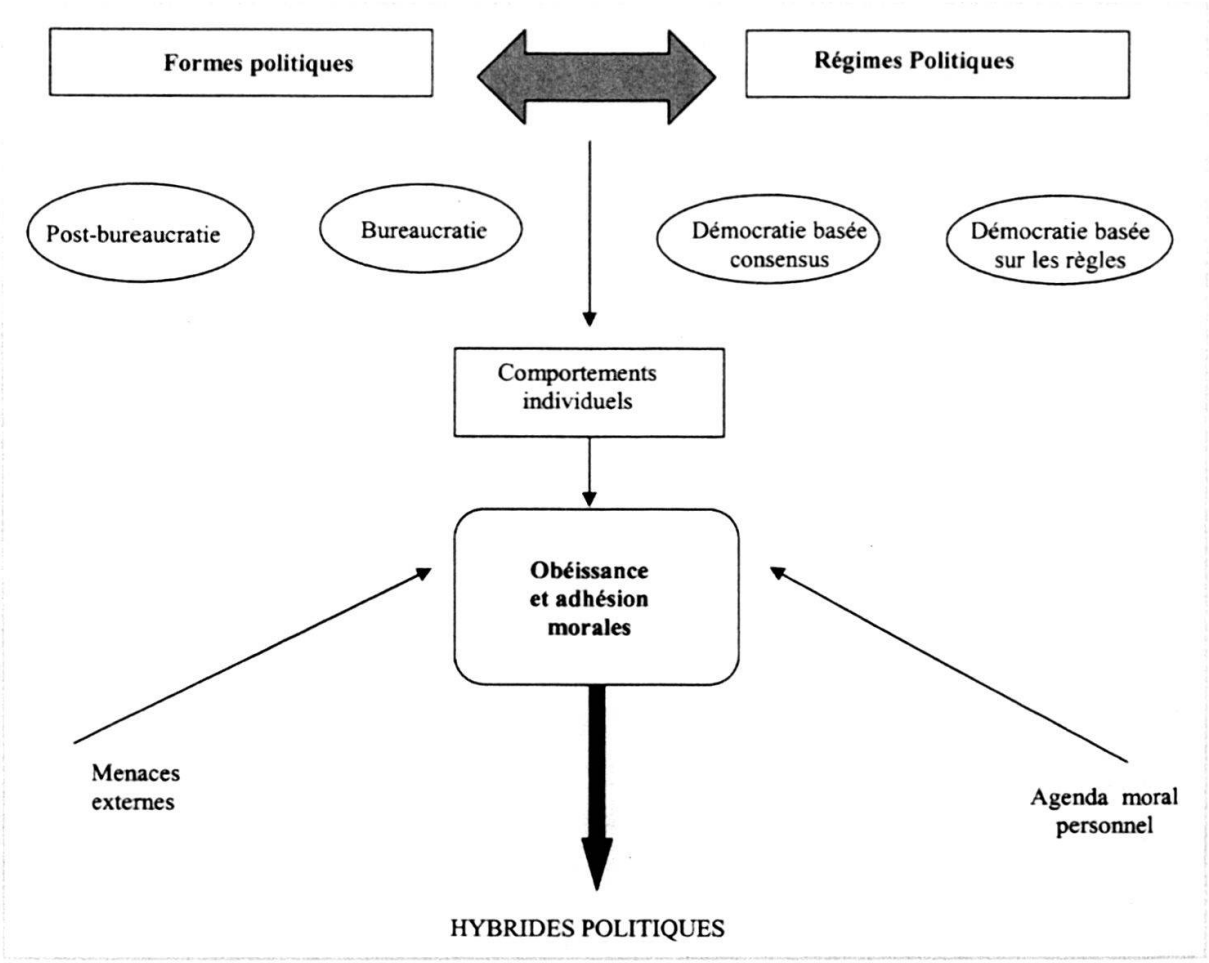

Table 1

3.1 Formes organisationnelles et formes politiques

Nous avons déjà suggéré ailleurs, à la suite de nombreux auteurs comme Gouldner ou Hall, que l'étude des dynamiques organisationnelles et singulièrement, celle des formes organisationnelles, était cantonnée trop souvent aux «arrangements organisationnels», autrement dit, aux formes concrètes d'exercice de la coopération et de la décision (Courpasson 2003). Ce faisant, la littérature dominante dans le champ évacue un peu rapidement la question de la dynamique politique propres aux formes organisationnelles: dit autrement, la question du *qui décide*, qui *met fin aux délibérations* est selon nous plus cruciale pour comprendre les dynamiques des formes organisationnelles que la question du comment se prennent les décisions, selon quels processus. C'est ce que nous entendons par forme politique, au sens de Montesquieu: quel degré de concentration des décisions politiques (celles qui affectent le devenir de toute une collectivité), quel degré d'acceptation de ce degré de concentration[16], la combinaison des deux éléments formant un régime politique donné.

[16] Ce qui est une autre façon d'analyser ce que Montesquieu appelait le «sentiment» devant parcourir une communauté pour que son gouvernant soit considéré comme légitime, et pour que son pouvoir devienne alors efficient;

L'intérêt de l'étude des dynamiques organisationnelles du point de vue de l'analyse de la domination est alors de relier un régime politique donné avec une forme organisationnelle donnée. Le tableau 2 propose une vue possible des liaisons pouvant exister entre forme politique et forme organisationnelle. À partir de ce tableau nous proposerons ensuite notre point de vue sur les formes émergentes actuellement.
Le tableau propose de mettre en relation trois formes organisationnelles principales: la forme bureaucratique, la forme collégiale et la forme post-bureaucratique, avec 5 formes politiques principales[17]: la démocratie réglementaire, la démocratie professionnelle, la démocratie consensuelle, le despotisme régulé et le despotisme social.

> Démocratie réglementaire: un système de prise de décision participatif mais à partir de règles préexistantes relativement précises stipulant en particulier les limites de la délibération, et les acteurs en charge de la clôture de la délibération.
> Démocratie consensuelle: un système de prise de décision fondé sur le dialogue permanent entre les membres jugés crédibles de l'organisation, dans lequel chaque groupe de travail est l'occasion d'un échange sur les règles du jeu qui sont par conséquent systématiquement conçues localement, et dont la cohérence avec le projet commun de l'organisation constitue le seul élément de contrainte.
> Démocratie professionnelle: un système de prise de décision participatif organisé dans les limites de certains groupes professionnels. Ces groupes sont considérés comme particulièrement importants pour le développement de l'organisation et disposent de leurs instances de décision, soumettant ensuite leurs avis à la direction administrative de l'organisation.
> Despotisme régulé: un système de prise de décision relativement centralisé, aux mains d'un groupe d'experts le plus souvent fonctionnels, rattachés à la direction de l'organisation, et qui décident en fonction de règles claires de délégation. Les managers locaux ont un pouvoir de type administratif mais non politique[18]. Le despotisme est ici rendu acceptable par le fait que chacun pense plausible d'accéder un jour aux lieux du pouvoir[19]
> Despotisme social: un système de prise de décision centralisé reposant essentiellement sur un leader et quelques proches conseillers. Le leader bâtit un système de légitimation fondé sur une forte culture, une appartenance pouvant aller jusqu'au dévouement individuel, en échange d'un ensemble de mécanismes de reconnaissance identitaire forts (récompenses symboliques, événements collectifs, ...). Le despotisme est ici rendu acceptable par l'identification des personnes à un collectif.

---

17 Bien entendu, ces types ne prétendent pas épuiser la pluralité des types concrètement en œuvre. Ils visent a simplifier la complexité des modes de gouvernance organisationnelle. D'autre part, nous pensons qu'ils constituent les types les plus fréquemment rencontres dans les organisations contemporaines.

18 Ce qui signifie en gros qu'ils ne prennent aucune décision en matière de recrutement de cadres, de carrière, de rémunération, d'allocation de budgets, ceci étant considéré comme la prérogative du centre. Ce principe est connu des managers locaux dont un objectif peut être de rejoindre rapidement le siège, seul lieu de prise de décision réelle.

19 Ce qui, rappelons le, est un des fondements de la démocratie. Ce point rend l'analyse tocquevilienne particulièrement pertinente pour l'organisation, dans la mesure ou elle suggère que les hybridations politiques peuvent se produire entre modèles a priori totalement antagonistes.

Les critères que nous prenons en considération pour analyser l'interaction entre formes politiques et organisationnelles sont de deux ordres: la façon dont se prennent les décisions (le degré de concentration du pouvoir), et le ressort principal de légitimité des leaders (la raison pour laquelle un degré A ou B de concentration du pouvoir est acceptable pour les assujettis). Il s'agit donc de croiser la nature de l'autorité managériale avec le degré de concentration politique au sein d'une organisation. Ce croisement nous donne le tableau suivant.

Processus de décision Légitimité des leaders	CENTRALISATION	PARTIC IPATION	«EMPOWERMENT»
EXPERTISE	*Bureaucratie et despotisme régulé*	*Collégialité et démocratie professionnelle*	*Collégialité et démocratie consensuelle*
CHARISME	*Bureaucratie et despotisme social*	*Post-bureaucratie et despotisme régule*	*Post-bureaucratie et despotisme social*
RÈGLES ET LOIS	*Bureaucratie et démocratie règlementaire*	*Bureaucratie et démocratie professionnelle*	*Bureaucratie et démocratie consensuelle*

Table 2 Hybridations entre formes organisationnelles et formes politiques[20]

3.2. Quels hybrides en construction?

Est-il possible de suggérer l'existence d'un modèle d'organisation contemporain à partir de cette mécanique des hybrides? À première vue, ceci pourrait être contradictoire dans la mesure où précisément le modèle central serait celui de l'hybride, ce qui interdit de mettre en exergue l'une ou l'autre de ces combinaisons. Néanmoins, nous pensons que certains indices vont dans le sens d'un modèle d'hybridation bureaucratique fort différent des simples aménagements organisationnels pratiqués par les firmes depuis quelques décennies[21].

À partir du tableau 2, trois modèles d'hybrides organisationnels apparaissent selon nous clairement actuellement dans les organisations. Schématiquement, ils correspondent a des modèles de type réglementaires fortement instrumentés dans lesquels cependant le caractère monocratique de l'autorité est soit fragilisé, soit «socialisé» par le retour en force des légitimités de type charismatique.

---

20 La lecture du tableau évoque plusieurs commentaires. Le premier est la prégnance du modèle bureaucratique, c'est-a-dire le fait que la forme bureaucratique peut être adaptée à des formes politiques variées. On a là sans doute l'une des explications souvent négligées de sa solidité et de son retour actuel dans les firmes (Courpasson et Reed 2004), même sous des formes renouvelées et diversifiées. Le second commentaire est que parmi les neuf hybrides politiques identifiés, seuls deux apparaissent véritablement difficiles à concevoir en réalité: Bureaucratie et démocratie consensuelle, l'idée de consensus en tout cas de construction démocratique du consensus étant opposée au principe bureaucratique de l'unicité des lieux de production des règles, et post-bureaucratie et despotisme régulé, le despotisme étant un régime oppose trait pour trait au principe de diffusion du pouvoir et de l'influence à tous les membres de l'organisation.

21 Voir en particulier Heckscher (1994) qui évoque les stratégies d'évitement de la bureaucratie qui en réalité concourent a en renforcer certaines des bases: «cleaned bureaucracy», «market model» en particulier.

La bureaucratie collégiale
Fondée sur le partage de l'expertise, le «team work», cette forme fait cohabiter des professions fortement structurées par des savoirs codifiés et un statut social clair, avec une fort centralisation du contrôle des performances. Il génère des oligarchies de type *technique*. Une ou plusieurs professions d'organisation pèsent sur les décisions politiques, et le(s) leader(s) de l'organisation est(sont) principalement extrait(s) de ces professions, dont la force confère à l'élu une légitimité accrue (modèle de la «Knowledge Intensive Firm»).

La bureaucratie démocratique
Fondée sur la délibération des règles du jeu entre individus sélectionnés du fait de leur appartenance à certains réseaux sociaux, ou du fait de leur parcours de carrière: oligarchie sociale et symbolique. Ici, le jeu des réputations individuelles tourne à plein régime. Le comportement individuel plus que la compétence technique guide les parcours individuels des leaders et futurs leaders. Pour assurer le fonctionnement démocratique, il est en effet nécessaire que ce soit la communauté qui fasse émerger ses propres représentants, sans que nécessairement un groupe donné domine l'autre. Les arrangements organisationnels fondés en particulier sur la décentralisation en BU permet la mise en action permanente de ces réseaux de jugement, relayés également par des instrumentations gestionnaires sophistiquées (modèle répandu dans les grandes organisations globales).

La bureaucratie despotique
Fondée sur la force d'un leader ou d'un groupe de leaders qui concentrent entre leurs mains l'ensemble des leviers politiques de l'organisation: oligarchie charismatique. Ce type de configuration suppose la mise au jour de formes charismatiques de management et d'accession au pouvoir. Le despote est accepté dans l'organisation d'une part parce que celle-ci dispose de règles de fonctionnement suffisamment claires pour éviter les soubresauts et les caprices d'un individu peu contrôlé, et d'autre part parce qu'il représente une forme d'autorité appréciée dans l'organisation, fondée sur l'histoire personnelle et les exploits (style McDO).

Dans tous les cas de figure, l'exercice de la domination reste selon nous le but premier des gouvernants; simplement, ses modalités et ses dynamiques sont distinctes. Dans le premier cas, l'hybridation politique conduit à une domination des individus détenteurs des expertises considérées par la majorité de la communauté des experts comme nécessaires au succès de la firme. La domination est polycratique au sens de Weber, elle est diffusée dans l'ensemble du tissu social selon des critères de jugement réciproques, mais elle est bien présente à travers précisément les épreuves techniques imposées par le «collège» des experts.
Dans le second cas de figure, la domination est celle typiquement décrite par Tocqueville dans son analyse des dynamiques démocratiques. Il suffit de rappeler l'idée de tyrannie de la majorité pour suggérer que dans ce type d'hybride politique, la délibération devant construire un consensus obligatoire, les individus disposant de moins de ressources et d'alliances pour faire valoir leurs intérêts peuvent se trouver soit marginalisés, soit contraints de se soumettre à la majorité telle qu'elle peut émaner de discussions collectives ou éventuellement même de votes. La domination, que l'on qualifiera de souple, s'exerce alors clas-

siquement par une pression de conformité de type communautaire, permise de surcroît par la surveillance réciproque autorisée par les mécanismes démocratiques directs et la vie des débats publics. C'est dans les débats publics que les épreuves de surveillance et de jugement sont les plus efficaces.

Enfin, dans le troisième cas de figure on se trouve en face d'un modèle finalement plus connu et pour tout dire plus rôdé. À première vue, il est aussi le plus cohérent dans la mesure où à une forme organisationnelle fondée sur la centralisation des règles et des lois, c'est-à-dire des lieux d'exercice du commandement correspondant à un régime qualifié de despotique, c'est-à-dire fondé sur la concentration du pouvoir et sur la soumission des membres de l'organisation. Cette cohérence dans les termes ne signifie évidemment pas que l'efficacité ou la solidité ou la durabilité du modèle soient plus grandes. Elle signifie cependant que les ambivalences produites par les deux autres formes d'hybridation (par exemple, faire cohabiter un univers de réglementations avec des logiques professionnelles fondées sur la délibération) existent moins ici et que le confort des individus s'en trouve amélioré. Ceci peut d'ailleurs aider à expliquer la résignation fréquente des individus vivant dans ce type de configuration.

La domination s'établit alors dans les trois modèles proposés à la fois sur la diffusion des sources de la surveillance et du jugement, soit entre pairs, soit entre couches managériales, soit simplement entre collègues proches, et sur la multi-dimensionnalité des modes de prise de décision et de délibération. Le caractère diffus de l'exercice de la domination ne signifie cependant pas que l'autorité elle même soit diffuse, au contraire peut-être. Plus la construction sociale de la domination est dynamique et changeante, plus l'organisation qui en est le réceptacle a besoin d'affirmer une autorité forte et relativement délimitée: soit dans la force des règles, soit dans le retour de formes légitimes de charisme individuel.

À notre avis, c'est donc entre le charisme et la force des communautés endogènes que sont les professions internes que les ressorts essentiels de l'autorité en organisation doivent être recherchés aujourd'hui.

DOMINATION ET RÉBELLION: LA MONTÉE DES FORMES POLYARCHIQUES

Les dynamiques politiques rapidement analysées dans cet article laissent à première vue peu de place à la contestation. C'est pourtant un point essentiel de constater que les stratégies 'ouvertes' de domination que nous avons évoquées pourraient bien en réalité être fondées sur la nécessité de la contestation. En d'autres termes, comme nous le suggérons ailleurs (Clegg, Courpasson et Phillips, 2006), le statut, les objets et les acteurs de la rébellion sont en pleine redéfinition dans et autour des organisations. Si pendant des décennies, le management a été conçu pour contrer et contrôler les résistances possibles aux projets productifs, nous pensons qu'il repose actuellement sur le projet inverse: celui de faire de la contestation un des ressorts de l'innovation et des dynamiques entrepreneuriales. De la stratégie de «l'absorption» des résistances à celle de l'encouragement des 'révoltes' et initiatives locales comme moteur de l'identification de futurs leaders, les entreprises regorgent d'exemples qui convergent avec l'observation, à une autre échelle, celle des Etats Nations, de la recrudescence de formes de contestation coopérative. Il ne s'agit plus aujourd'hui de s'opposer au projet d'un ennemi aux contours précis, dont les cognitions et les valeurs sont contraires. Il s'agit de déterminer comment la contestation peut être productive pour l'ensemble d'un

collectif. Comment la résistance se doit d'adresser des thèmes communs et non partiaux ou partisans pour la propre légitimité des mouvements qu'elle implique.
Cette transformation suppose de penser les régimes politiques des organisations au travers de l'approximation de démocratie que sont les régimes politiques d'organisation, et que nous résumons par la notion de polyarchie (Dahl 1971). Cette notion permet de voir les formes de management comme facilitant l'ouverture la plus large des possibilités de contestation, et simultanément, comme autorisant l'exercice d'un pouvoir managérial suffisamment crédible pour qu'il permette la prise de décisions et la clôture de la contestation. Voilà bien une question à laquelle les chercheurs et les managers devraient s'atteler ensemble pour éviter que le débat ne se polarise inutilement sur la contestation éthique de la légitimité des élites en place: organiser conjointement le pouvoir et la rébellion pour gouverner des organisations fragmentées et en perpétuel mouvement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Clegg, S. 1989. *Frameworks of Power*. London: Sage.

Jermier J.M. 1998 Critical Perspectives on Organizational Control. *Administrative Science Quarterly* 43(2):235-256.

Heckscher; C. and A. Donnellon 1994 *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. London: Sage.

Michaud, C. et J.C. Thoenig 2000 *Sociologie et Management de l'entreprise*. Village Mondial.

Courpasson, D. 2006 *Soft Constraint. Liberal Organizations and Domination*. Copenahgen Business School Press/Liber.

Clegg, S. and D. Courpasson (2004). Political Hybrids. Tocquevillean Views on Project Organizations. *Journal of Management Studies* 41(4): 525-547.

Courpasson, D. and F. Dany. Indifference or Obedience? Business Firms as democratic Hybrids. *Organization Studies* 24(8): 1231-1260.

Kanter, R.M. 1990. *When Giants learn to Dance*. London: Unwin Hyman.

Martucelli, D. 2000. *Dominations ordinaires. Explorations de la condition moderne*. Paris: Balland.

Mc Sweeney, B. 1994. Management by Accounting. In Hopwood, A.G. and Miller, P. (Eds) *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kärreman, D. et M. Alvesson. 2004. Cages in tandem. Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge Intensive Firm. *Organization* 11(1): 149-175.

Selznick, P. 1992. *The moral Commonwealth. Social theory and the promise of community*. Berkeley: Berkeley University Press.

Dany, F. 2003.

Davis, G.F., Yoo, M. et Baker, W.E. 2003 The small world of the American Corporate Elite. 1982-2001. Strategic *Organization* 1(3): 301-326.

Etzioni, A. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement, and their correlates*. New York: Free.

Courpasson, D. et M. Reed. Introduction to the Special Issue Bureaucracy in the Age of Enterprise. *Organization* 11(1): 5-12.

Clegg, S. , Courpasson, D. et N. Phillips. 2006. *Power and Organizations*. London: Sage.