

Le consentement résiduel. Stratification de l'adhésion organisationnelle et défaillance non simultanée

Residual Consent: Stratification of Organizational Adherence and Non-Simultaneous Undoing

Dr. Salma KADIRI ALAOUI

Docteur en sociologie des organisations

Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

Résumé

La sociologie critique des organisations montre que la culture d'entreprise produit du consentement, tout en constatant que des salariés lucides continuent d'adhérer. Cet article explique cette persistance par la stratification du consentement organisationnel. Cinq cadres — hégémonie, domination symbolique, troisième dimension du pouvoir, jeu productif et libéralisme autoritaire — situent l'adhésion dans des strates distinctes : représentations, dispositions, préférences, activité et ressources discursives. Ces strates ne se défont ni simultanément ni par les mêmes opérations. Nous appelons consentement résiduel l'adhésion qui persiste après l'effondrement de sa justification représentationnelle.

Mots-clés : consentement organisationnel, hégémonie, domination symbolique, contrôle normatif, distance cynique, culture d'entreprise.

Abstract

Critical organization studies show that corporate culture produces consent while also observing that employees who are lucid about organizational devices may continue to adhere. This article explains such persistence through the stratification of organizational consent. Five frameworks — hegemony, symbolic domination, the third dimension of power, the productive game, and authoritative liberalism — locate adherence in distinct strata: representations, dispositions, preferences, activity, and discursive resources. These strata are not undone simultaneously or through the same operations. We call residual consent the adherence that persists after its representational justification has collapsed.

Keywords: organizational consent, hegemony, symbolic domination, normative control, cynical distance, corporate culture.

1. Introduction : un paradoxe que la critique n'explique pas

Un salarié décrit avec précision le séminaire de cohésion auquel il vient de participer. Il en identifie la fonction, démonte la mise en scène, ironise sur le lexique employé par la direction. Le lundi suivant, il travaille tard, s'investit dans son projet, éprouve une fierté réelle lorsque son équipe atteint ses objectifs. La scène n'a rien d'exceptionnel. Elle est probablement la situation la plus ordinaire des organisations contemporaines. Elle constitue pourtant, pour la sociologie critique, un embarras qu'elle n'a pas résolu.

La démonstration centrale de cette tradition — la culture d'entreprise produit du consentement — repose en effet sur une hypothèse implicite de dévoilement. Si l'adhésion est fabriquée par des dispositifs qui opèrent à l'insu des acteurs, alors rendre ces dispositifs visibles devrait les affaiblir. Tout le vocabulaire de la critique le suppose, avec ses métaphores de

l'invisible, du masque et de la naturalisation : on ne dénonce une illusion que parce qu'on croit que la voir dissipe son effet. Or ce n'est pas ce qui se produit. Le salarié lucide n'est pas un salarié affranchi.

Le fait est connu, et il est documenté depuis longtemps par les auteurs mêmes qui ont construit la thèse du consentement fabriqué. Burawoy⁴⁹⁹⁴ insiste sur le point avec une netteté remarquable : le jeu productif dans lequel les ouvriers s'engagent n'est pas une illusion qu'ils pourraient percer à jour, et sa compréhension critique n'en supprime pas l'attrait. Kunda⁴⁹⁹⁵ observe chez les ingénieurs de l'entreprise qu'il étudie une maîtrise sophistiquée du discours managérial, doublée d'une implication intense. Fleming et Spicer⁴⁹⁹⁶ ont donné un nom à cette configuration — la distance cynique — et montré qu'elle permet de se conformer tout en refusant de s'identifier. Mais nommer une configuration n'est pas rendre compte de sa possibilité. Pourquoi la lucidité, qui devrait défaire l'adhésion, la laisse-t-elle intacte?

Notre hypothèse est que la réponse se trouve dans un angle mort de la littérature elle-même. Les cadres théoriques mobilisés pour penser le consentement organisationnel — l'hégémonie gramscienne, la domination symbolique bourdieusienne, la troisième dimension du pouvoir chez Lukes, le jeu productif chez Burawoy, le libéralisme autoritaire chez Courpasson — sont le plus souvent convoqués ensemble, comme des variantes d'une même thèse qui diffèreraient par le vocabulaire plutôt que par l'objet. Les articles de synthèse les alignent, les manuels les présentent en séquence, et l'on conclut volontiers qu'ils se renforcent mutuellement. Cette équivalence supposée est précisément ce que nous contestons. Ces cadres ne parlent pas du même endroit. Ils localisent l'adhésion en des sièges distincts, et cette différence de localisation a des conséquences que personne n'a tirées.

La lacune peut être formulée d'une phrase. Bien que la fabrication du consentement organisationnel soit abondamment documentée, et bien que la littérature ait établi que la lucidité des acteurs ne suffit pas à défaire leur adhésion, on ne dispose d'aucun cadre rendant compte de cette persistance; les théories disponibles sont mobilisées comme équivalentes alors qu'elles portent sur des niveaux inégalement accessibles à la réflexivité. Comblé ce manque importe pour deux raisons. Analytiquement, cela permet de sortir d'une alternative stérile entre une critique qui surestime l'efficacité des dispositifs et une sociologie de l'acteur qui surestime sa capacité de distanciation. Pratiquement, cela déplace la question de l'émancipation : si la conscience ne suffit pas, il faut savoir ce qui suffirait.

La question de recherche s'énonce alors ainsi : sur quel siège chaque théorie du consentement organisationnel situe-t-elle l'adhésion, et qu'implique cette localisation pour les conditions de sa défaillance? Nous soutenons que le consentement organisationnel est stratifié, que ses strates ne se défont pas simultanément ni sous l'effet des mêmes opérations, et que ce qui subsiste après l'effondrement de la strate représentationnelle mérite un nom propre. Nous proposons celui de *consentement résiduel*.

L'article expose d'abord sa démarche (section 2), puis reconstruit les cinq cadres retenus en identifiant pour chacun le siège de l'adhésion, son mode d'installation et sa condition de défaillance (section 3). La grille stratifiée qui en résulte, et la propriété centrale qu'elle révèle, font l'objet de la section 4. Le concept de consentement résiduel est ensuite défini,

4994 Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, 1979.

4995 Gideon Kunda, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, 1992.

4996 Peter Fleming et André Spicer, « Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance », *Organization*, vol. 10, no 1, 2003, p. 157-179.

démarqué de ses voisins conceptuels et éprouvé sur trois configurations documentées (section 5), avant l'examen de la portée et des limites de la proposition (section 6).

2. Démarche

L'article procède par analyse conceptuelle et non par revue systématique. Il ne prétend donc pas à l'exhaustivité de la couverture, mais à l'explicitation d'une opération : la décomposition d'un ensemble théorique tenu pour homogène en composantes qui ne le sont pas. Cette précision n'est pas de pure forme, car elle commande ce que l'on peut attendre du résultat. Une grille conceptuelle ne démontre rien; elle rend visible une distinction et s'évalue à ce qu'elle permet d'expliquer.

Trois critères ont présidé à la constitution du corpus théorique. Un cadre a été retenu s'il explique l'adhésion en l'absence de coercition, s'il a fait l'objet d'une mobilisation effective et répétée en sociologie des organisations, et s'il désigne explicitement le lieu où l'adhésion s'installe. Le troisième critère est le plus sélectif, et c'est lui qui rend l'opération possible. Cinq cadres le satisfont : l'hégémonie chez Gramsci, la domination symbolique chez Bourdieu, la troisième dimension du pouvoir chez Lukes, le jeu productif chez Burawoy et le libéralisme autoritaire chez Courpasson⁴⁹⁹⁷.

Deux exclusions demandent justification. L'analytique foucauldienne du pouvoir a été écartée non par méconnaissance de son importance, mais parce qu'elle refuse par principe la localisation que notre grille suppose : le pouvoir y est relationnel, sans siège assignable, et l'assujettissement y est coextensif à la constitution du sujet. L'y faire entrer aurait exigé de la trahir. La régulation identitaire théorisée par Alvesson et Willmott⁴⁹⁹⁸ aurait en revanche pu figurer comme strate autonome; nous la traitons comme un prolongement de la strate incorporée, choix discutable que nous assumons et signalons.

Pour chaque cadre, trois éléments ont été extraits : le siège de l'adhésion, c'est-à-dire ce sur quoi le dispositif agit; le mode d'installation, c'est-à-dire l'opération par laquelle l'adhésion s'y fixe; et la condition de défaisance, c'est-à-dire ce qu'il faudrait pour qu'elle cesse. Ce troisième élément est rarement explicité par les auteurs eux-mêmes et a dû être reconstruit à partir de leurs textes. Cette reconstruction engage notre lecture, et nous l'indiquons chaque fois qu'elle excède la lettre du propos.

Une limite doit être posée d'emblée. La grille proposée est un instrument d'analyse, non un résultat empirique. Elle appelle une mise à l'épreuve sur des matériaux de terrain, dont la section 6 esquisse les conditions.

3. Cinq théories, cinq sièges de l'adhésion

3.1 Gramsci : les représentations partagées

Gramsci élabore la notion d'hégémonie pour répondre à une question historique précise : pourquoi la révolution ne survient-elle pas dans les sociétés capitalistes avancées malgré les conditions objectives d'exploitation? Sa réponse distingue la domination, exercée par la contrainte, et la direction, exercée par le consentement, cette dernière relevant des

4997 Antonio Gramsci, Selections from the Prison Notebooks, International Publishers, 1971; Pierre Bourdieu, Le sens pratique, Minuit, 1980; Pierre Bourdieu et Loïc J. D. Wacquant, Réponses. Pour une anthropologie réflexive, Seuil, 1992; Steven Lukes, Power: A Radical View, 2e éd., Palgrave Macmillan, 2005 (éd. orig. 1974); Michael Burawoy, Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, University of Chicago Press, 1979; David Courpasson, L'action contrainte. Organisations libérales et domination, Presses universitaires de France, 2000. 4998 Mats Alvesson et Hugh Willmott, « Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual », Journal of Management Studies, vol. 39, no 5, 2002, p. 619-644.

institutions culturelles qui façonnent les représentations du monde⁴⁹⁹⁹. Le siège de l'adhésion est ici parfaitement identifié : c'est le *sens commun*, ce fond sédimenté de certitudes partagées à partir duquel les individus pensent et évaluent, et qui naturalise l'ordre existant en rendant les alternatives impensables.

Le mode d'installation est la diffusion capillaire, assurée par des intellectuels organiques dont la fonction sociale consiste à produire et légitimer les représentations dominantes. La transposition organisationnelle a été effectuée par les *Critical Management Studies*⁵⁰⁰⁰, Mumby⁵⁰⁰¹ montrant que les récits organisationnels fonctionnent comme des textes hégémoniques qui naturalisent certains arrangements de pouvoir. L'objection de l'échelle — l'organisation est bornée, contractuelle, et l'on peut en principe la quitter — reste sérieuse sans être décisive : l'organisation productive est le lieu où les rapports de production sont vécus au quotidien⁵⁰⁰², et la mobilité professionnelle réelle est plus contrainte que ne le suggère sa possibilité formelle.

La condition de défaillance découle du siège. Une représentation se défait par une représentation concurrente : Gramsci le dit lui-même en parlant de contre-hégémonie, et il insiste sur la fragilité intrinsèque d'une direction culturelle qui doit être sans cesse renouvelée⁵⁰⁰³. Retenons ce point, qui sera décisif : la strate gramscienne est *par construction* accessible à la réflexivité, puisque expliciter le sens commun est précisément l'opération que Gramsci demande.

3.2 Bourdieu : les dispositions incorporées

Chez Bourdieu, l'habitus renvoie à des dispositions acquises au fil de la socialisation, suffisamment stabilisées pour se réactiver dans des contextes variés et guider les pratiques en deçà du calcul conscient⁵⁰⁰⁴. Appliqué à l'organisation, il rend compte de ce que l'on peut appeler un habitus organisationnel : un ensemble de schèmes propres à l'institution qui façonnent la manière dont ses membres perçoivent les problèmes et évaluent les situations⁵⁰⁰⁵. Le bon professionnel ne consulte pas un code de conduite pour savoir comment se tenir en réunion; il reproduit des normes incorporées, sans effort. Le siège n'est donc pas la représentation mais la disposition, et la différence est de nature, non de degré. Le mode d'installation est la répétition sanctionnée : ce n'est pas par persuasion que l'habitus se forme, mais par exposition prolongée à un environnement qui récompense certains ajustements et en pénalise d'autres. C'est ce mécanisme qui rend intelligible la violence symbolique : une domination dont l'efficacité tient au fait que les dominés mobilisent eux-mêmes des catégories de perception accordées à l'ordre qui les domine⁵⁰⁰⁶. Dans l'organisation, elle se manifeste dans l'acceptation d'horaires excessifs vécus comme preuve d'engagement, ou dans la culpabilité éprouvée à demander une réduction de charge.

4999 Antonio Gramsci, *Selections from the Prison Notebooks*, International Publishers, 1971; Christine Buci-Glucksmann, Gramsci et l'État, Fayard, 1975.

5000 Mats Alvesson et Hugh Willmott, « On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies », *Academy of Management Review*, vol. 17, no 3, 1992, p. 432-464; Stanley A. Deetz, *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, 1992.

5001 Dennis K. Mumby, « The Problem of Hegemony: Rereading Gramsci for Organizational Communication Studies », *Western Journal of Communication*, vol. 61, no 4, 1997, p. 343-375.

5002 Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, 1979.

5003 Stuart Hall, « Gramsci's Relevance for the Study of Race and Ethnicity », dans David Morley et Kuan-Hsing Chen (dir.), *Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies*, Routledge, 1996, p. 411-440.

5004 Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Minuit, 1980.

5005 Mustafa Emirbayer et Victoria Johnson, « Bourdieu and Organizational Analysis », *Theory and Society*, vol. 37, no 1, 2008, p. 1-44.

5006 Pierre Bourdieu et Loïc J. D. Wacquant, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Seuil, 1992.

La condition de défaisance est ici tout autre. Bourdieu est explicite sur ce point, et le répète contre ses lecteurs pressés : la prise de conscience ne défait pas l'habitus, parce que celui-ci ne réside pas là où la conscience opère. Défaire une disposition suppose de la déloger de son siège corporel, ce qui exige un changement durable des conditions d'exposition. On peut savoir que sa culpabilité est fabriquée et la ressentir intacte.

3.3 Lukes : les préférences

Lukes⁵⁰⁰⁷ distingue trois dimensions du pouvoir. La première, héritée de la tradition pluraliste⁵⁰⁰⁸, concerne les décisions observables en situation de conflit ouvert. La deuxième, théorisée par Bachrach et Baratz⁵⁰⁰⁹, introduit la non-décision : le pouvoir s'exerce aussi en empêchant certaines questions d'accéder à l'agenda. Dans l'organisation, cette dimension se manifeste dans le maintien hors du débat légitime des questions de répartition des profits ou d'inégalités salariales, par des mécanismes formels autant que par des tabous culturels.

La troisième dimension déplace l'analyse sur un siège différent : les préférences elles-mêmes. Le pouvoir le plus efficace façonne ce que les individus veulent, de sorte qu'ils ne perçoivent plus de conflit entre leurs intérêts et ceux du dominant. L'apport décisif est négatif : l'absence de résistance visible n'atteste pas l'absence de domination, elle peut en signaler l'efficacité. Le mode d'installation est le façonnage progressif du désirable.

La condition de défaisance pose ici un problème que Lukes lui-même n'a jamais résolu, et qui lui a valu ses critiques les plus sérieuses : il faudrait distinguer les intérêts réels des préférences formées, sans que l'on dispose d'un point d'observation extérieur permettant de trancher. Cette strate a donc un statut singulier dans notre grille : elle n'est pas inaccessible à la réflexivité, elle est *indécidable de l'intérieur*. Le salarié qui s'interroge sur l'authenticité de son désir de réussir ne dispose d'aucun critère pour conclure.

3.4 Burawoy : l'activité elle-même

Burawoy⁵⁰¹⁰ résout autrement le problème du consentement. Observant les lignes d'assemblage, il constate que les ouvriers travaillent comme si la cadence leur était imposée alors qu'elle résulte de leurs propres comportements. Sa réponse tient dans la notion de jeu : atteindre son quota, faire les chiffres, dépasser le voisin. Le jeu procure une satisfaction réelle et un sentiment d'agentivité, tout en produisant exactement les résultats attendus par l'employeur.

Le siège n'est ni la représentation, ni la disposition, ni la préférence : c'est l'activité. Le consentement ne précède pas l'engagement dans le jeu, il en est l'effet. Le mode d'installation est l'aménagement de règles qui rendent l'activité intrinsèquement satisfaisante. Les dispositifs managériaux contemporains en offrent des transpositions immédiates : objectifs chiffrés et tableaux de bord, classements entre pairs, challenges internes, gamification par points et niveaux.

La condition de défaisance est celle qui intéresse le plus directement notre propos, et Burawoy l'énonce sans détour : le jeu n'est pas une illusion susceptible d'être percée à jour. Ses effets sur l'identité, la sociabilité et la satisfaction sont réels. La lucidité sur la structure du jeu ne le dissout donc pas, parce qu'elle ne porte pas sur ce qui le fait tenir. Sortir du jeu suppose de cesser d'y jouer, opération d'un tout autre coût que celle de le comprendre.

5007 Steven Lukes, *Power: A Radical View*, 2e éd., Palgrave Macmillan, 2005 (éd. orig. 1974).

5008 Robert A. Dahl, « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, no 3, 1957, p. 201-215.

5009 Peter Bachrach et Morton S. Baratz, « Two Faces of Power », *American Political Science Review*, vol. 56, no 4, 1962, p. 947-952.

5010 Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, 1979.

3.5 Courpasson : les ressources langagières de la critique

Courpasson⁵⁰¹¹ décrit le libéralisme autoritaire des organisations managériales contemporaines : un régime qui combine une rhétorique de l'autonomie et de la responsabilisation avec des mécanismes de contrôle d'une précision inédite. Le paradoxe est constant : plus les discours insistent sur la liberté, plus les dispositifs d'évaluation se multiplient. Le salarié libre de ses méthodes est étroitement suivi sur ses résultats; l'équipe autonome est soumise à des objectifs non négociables.

Le siège de l'effet est ici d'une nature différente des précédents, et cette dissymétrie doit être assumée plutôt que masquée. Ce cadre ne décrit pas un lieu où l'adhésion s'installe, mais un lieu où sa contestation se trouve empêchée : les ressources langagières disponibles pour formuler une critique. En capturant le lexique de l'émancipation, l'organisation prive la critique de ses mots. Le salarié qui conteste des exigences excessives s'entend répondre — et se dit à lui-même — qu'il n'assume pas sa responsabilité ou manque d'initiative.

La condition de défaisance suppose donc l'accès à un vocabulaire extérieur, qui n'est précisément pas disponible dans l'organisation. Cette strate joue dans notre grille un rôle particulier : elle n'ajoute pas une source d'adhésion, elle verrouille les autres en rendant leur contestation difficilement énonçable.

4. La grille stratifiée et sa propriété centrale

La mise en regard des cinq reconstructions fait apparaître une différenciation que l'usage indistinct de ces cadres avait recouverte.

Strate	Siège de l'adhésion	Mode d'installation	Condition de défaisance	Prise offerte à la réflexivité
Représentationnelle (Gramsci)	Sens commun, évidences partagées	Diffusion capillaire, intellectuels organiques	Récit concurrent, contre-hégémonie	Élevée : l'explicitation est l'opération même
Incorporée (Bourdieu)	Dispositions, schèmes pratiques	Répétition sanctionnée, socialisation	Changement durable des conditions d'exposition	Faible : la conscience n'atteint pas le siège
Préférentielle (Lukes)	Désirs, ce que l'on veut	Façonnage progressif du désirable	Distinction intérêts réels / préférences formées	Indécidable de l'intérieur
Pratique (Burawoy)	Activité, engagement dans le jeu	Règles rendant l'activité satisfaisante	Cesser de jouer, non comprendre le jeu	Nulle : la lucidité n'affecte pas le plaisir
Discursive (Courpasson)	Lexique disponible pour critiquer	Capture du langage de l'émancipation	Accès à un vocabulaire extérieur	Piégée : critiquer mobilise le lexique capturé

Tableau 1. Stratification du consentement organisationnel. Source : élaboration de l'auteur à partir de Gramsci, Bourdieu, Lukes, Burawoy et Courpasson⁵⁰¹².

⁵⁰¹¹ David Courpasson, L'action contrainte. Organisations libérales et domination, Presses universitaires de France, 2000.

⁵⁰¹² Antonio Gramsci, Selections from the Prison Notebooks, International Publishers, 1971; Pierre Bourdieu, Le sens pratique, Minuit, 1980; Steven Lukes, Power: A Radical View, 2e éd., Palgrave Macmillan, 2005 (éd. orig. 1974); Michael Burawoy, Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, University of

Deux propriétés se dégagent, dont la seconde porte l'essentiel de l'argument.

La première est la décroissance de la prise offerte à la réflexivité à mesure que l'on descend des représentations vers les dispositions et vers l'activité. Il ne s'agit pas d'une profondeur au sens psychologique, mais d'une distance à l'énonçable : la strate représentationnelle est faite de contenus qui peuvent être dits, donc discutés; la strate pratique est faite d'engagements qui ne passent pas par l'énoncé. La strate discursive fait exception à cette gradation, puisqu'elle n'est pas moins accessible mais piégée : on ne peut la contester qu'avec les mots qu'elle a confisqués.

La seconde propriété est l'hétérogénéité des conditions de défaillance. Aucune opération unique ne défait les cinq strates. Comprendre défait la strate représentationnelle et seulement elle; changer de pratique atteint les strates incorporée et pratique, mais suppose des conditions matérielles rarement réunies; accéder à un vocabulaire extérieur suppose une socialisation concurrente. Il s'ensuit que la défaillance du consentement organisationnel est *non simultanée*. Elle procède strate par strate, selon des temporalités et des coûts distincts.

Cette conclusion n'est pas une nuance apportée à la thèse critique : elle en modifie la portée. La sociologie critique a raison de soutenir que le consentement est fabriqué, mais elle se trompe lorsqu'elle attend du dévoilement un effet émancipateur. Le dévoilement est efficace, mais sur une strate seulement — et pas sur celles qui font tenir l'engagement quotidien.

5. Le consentement résiduel

5.1 Définition et démarcation

Nous appelons *consentement résiduel* l'adhésion qui subsiste aux strates incorporée, pratique et discursive après l'effondrement de sa justification représentationnelle. Le salarié qui a cessé de croire au discours de son organisation, et qui continue néanmoins de s'engager, de tenir des délais, d'éprouver de la fierté et de la culpabilité, n'est pas dans un état d'adhésion diminuée. Il est dans un état d'adhésion redistribuée.

Cette proposition s'inscrit dans un débat que la littérature francophone a récemment rouvert. L'ouvrage collectif dirigé par Saussois⁵⁰¹³, qui consacre une partie au consentement à l'autorité dans le travail et revient notamment sur Burawoy, souligne l'ambivalence du consentement et la difficulté à le réduire à un assentiment explicite. Le consentement résiduel déplace toutefois la question : il ne désigne pas les conditions dans lesquelles le consentement se forme, mais ce qui continue d'opérer lorsque sa justification représentationnelle s'est défaite.

Trois démarcations sont nécessaires pour que le concept fasse son travail. Le consentement résiduel n'est pas la distance cynique de Fleming et Spicer⁵⁰¹⁴ : celle-ci décrit une posture subjective, une manière de se tenir vis-à-vis du discours, quand le premier désigne l'état du dispositif d'adhésion. Le cynisme est un symptôme fréquent du consentement résiduel, non son équivalent, et il n'en est pas la seule manifestation — l'épuisement, la loyauté sans conviction, l'attachement au métier contre l'entreprise en sont d'autres.

Il ne se confond pas davantage avec le découplage tel que l'entend la tradition néo-institutionnaliste, où l'écart s'établit entre les structures formelles et les pratiques effectives d'une organisation. Ici, la dissociation est intra-individuelle : elle passe à l'intérieur du sujet, entre ce qu'il croit et ce à quoi il tient.

Chicago Press, 1979; David Courpasson, L'action contrainte. Organisations libérales et domination, Presses universitaires de France, 2000.

5013 Jean-Michel Saussois (dir.), Consentement, organisation et société, Presses de l'Université Laval, 2025.

5014 Peter Fleming et André Spicer, « Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance », Organization, vol. 10, no 1, 2003, p. 157-179.

Il est enfin l'exact inverse de la fausse conscience. Celle-ci suppose l'ignorance; le consentement résiduel suppose la lucidité. C'est cette inversion qui lui donne son intérêt analytique : il désigne un état que la critique classique tenait pour impossible, alors qu'il est le plus courant.

5.2 Trois configurations

La distance cynique constitue le cas le plus net. Les salariés décrits par Fleming et Spicer intègrent le discours organisationnel en surface tout en refusant de s'y identifier; ils disent jouer le jeu sans être dupes. Lue à travers notre grille, cette configuration devient lisible : la strate représentationnelle s'est effondrée, les strates incorporée et pratique sont intactes, et la strate discursive verrouille l'ensemble puisque la distance s'exprime dans le lexique même de l'organisation. L'ambivalence relevée par les auteurs — une résistance rassurante pour le sujet et inoffensive pour le système — cesse d'être un paradoxe et devient une conséquence attendue.

La gamification managériale offre une seconde vérification. Un cadre commercial peut décrire sans complaisance la fonction du classement mensuel auquel il est soumis, en dénoncer l'arbitraire, et travailler le dernier jour du mois avec une intensité que rien n'impose. L'analyse burawoyenne l'expliquait déjà; notre grille précise pourquoi la critique ne l'entame pas. La lucidité s'exerce sur une strate où le dispositif n'a jamais eu besoin de s'installer.

Le retournement des chartes constitue la troisième configuration, et c'est la plus instructive parce qu'elle porte sur la résistance. Des salariés invoquent les engagements éthiques de leur employeur pour dénoncer des pratiques contraires : stratégie efficace, puisqu'un discours hégémonique doit rester partiellement fidèle à lui-même pour conserver sa légitimité, ce qui offre prise à la critique⁵⁰¹⁵. Mais cette efficacité a un prix que notre grille rend visible. La résistance qui emprunte le lexique organisationnel opère sur la strate représentationnelle en laissant intacte la strate discursive, dont elle confirme au contraire l'emprise. Prasad et Prasad⁵⁰¹⁶ observaient que les résistances utilisent les langages que l'organisation met à disposition, ce qui borne leur portée subversive; on comprend maintenant en quoi consiste cette borne.

5.3 Ce que le concept ajoute, et ce qu'il ne fait pas

L'apport tient en une phrase : le consentement résiduel explique la persistance de l'adhésion chez des acteurs lucides sans postuler ni leur aveuglement ni leur mauvaise foi. Il évite ainsi les deux impasses symétriques du champ — une critique qui doit supposer les acteurs abusés pour maintenir sa thèse, une sociologie de l'acteur qui doit supposer la conscience émancipatrice pour maintenir la sienne. Il produit en outre une conséquence pratique : une action visant l'émancipation dans les organisations, si elle se limite à la sensibilisation et à la formation critique, n'atteint qu'une strate et laisse le reste en place.

Ses limites doivent être posées avec la même netteté. Le concept ne prédit pas à quel moment un consentement résiduel se rompt, ni quelles conditions le rendent instable. Il ne se prononce pas sur la hiérarchie causale entre les strates, qui pourraient être moins indépendantes que notre présentation ne le suggère. Il ne dit rien, enfin, des situations où l'adhésion représentationnelle demeure intacte, qui restent nombreuses et relèvent des analyses classiques.

5015 Luc Boltanski et Ève Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.

5016 Pushkala Prasad et Anshuman Prasad, « Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance », Organization Science, vol. 11, no 4, 2000, p. 387-403.

6. Portée, limites et prolongements

La première limite de ce travail est son statut. Une grille conceptuelle n'établit pas l'existence de ce qu'elle distingue. Une mise à l'épreuve empirique supposerait un dispositif capable de mesurer séparément l'adhésion déclarée, l'engagement pratique et le vocabulaire disponible pour la critique — trois objets que les instruments usuels de mesure de l'engagement confondent délibérément. Un protocole mixte, associant des entretiens centrés sur les écarts entre jugement porté sur les dispositifs et intensité de l'engagement à une observation des situations où la critique s'énonce, constituerait une première approche.

La seconde limite est celle qu'encourt toute analyse en termes de domination : le risque de réduire les acteurs à des supports de dispositifs. La grille proposée y échappe partiellement puisqu'elle spécifie où la réflexivité mord et où elle ne mord pas, mais elle pourrait être lue comme un constat d'impuissance. Ce serait un contresens. Elle ne dit pas que la résistance est vaine, elle dit qu'elle doit viser la bonne strate — ce que les résistances ordinaires font parfois d'instinct, en modifiant les conditions de l'activité plutôt qu'en argumentant contre le discours⁵⁰¹⁷.

Trois prolongements paraissent féconds. Le premier concerne les dispositifs numériques de gestion. Les systèmes algorithmiques d'attribution de tâches et d'évaluation en continu ont cette particularité d'agir directement sur la strate pratique, sans passer par la production de représentations : ils n'ont pas besoin d'être crus pour être efficaces. La gouvernamentalité algorithmique⁵⁰¹⁸ trouverait ici un point d'articulation précis.

Le deuxième porte sur la distribution genrée des strates. Si les mécanismes de fabrication du consentement sont différenciés selon le genre⁵⁰¹⁹, rien n'indique qu'ils le soient uniformément sur les cinq strates : on peut faire l'hypothèse que la strate discursive est inégalement verrouillée, la critique étant plus coûteuse pour certains locuteurs que pour d'autres.

Le troisième prolongement est celui que nous entendons conduire. La littérature sur le consentement organisationnel s'est construite sur des terrains nord-américains et nord-européens, où l'ordre normatif environnant est faiblement concurrent des dispositifs managériaux. Dans les entreprises marocaines, ces dispositifs — chartes de valeurs, marque employeur, séminaires de cohésion — sont largement importés et s'appliquent sur un ordre normatif préexistant qui produit déjà de l'adhésion par d'autres voies : rapport à l'autorité, obligation familiale, temporalité religieuse. Trois issues sont concevables et chacune est empiriquement discriminable. Le dispositif importé peut redoubler un consentement déjà produit localement et devenir largement superflu ; il peut entrer en concurrence avec le référentiel local et produire des adhésions contradictoires selon les strates ; il peut enfin se greffer sur lui en recodant dans un lexique managérial des obligations qui lui préexistaient. Trancher entre ces hypothèses supposerait précisément l'instrument stratifié que cet article a cherché à construire.

7. Conclusion

Nous sommes partis d'un embarras que la sociologie critique des organisations avait documenté sans le résoudre : la lucidité des acteurs sur les dispositifs qui les encadrent ne défait pas leur adhésion. La réponse proposée tient à une distinction que

5017 Michel de Certeau, L'invention du quotidien. Tome 1 : Arts de faire, Union générale d'éditions, 1980 ; James C. Scott, Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance, Yale University Press, 1985.

5018 Antoinette Rouvroy, « The End(s) of Critique: Data Behaviorism versus Due Process », dans Mireille Hildebrandt et Katja de Vries (dir.), Privacy, Due Process and the Computational Turn, Routledge, 2013, p. 143-168.

5019 Joan Acker, « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », Gender and Society, vol. 4, no 2, 1990, p. 139-158.

l'usage conjoint des grands cadres théoriques avait effacée. Ces cadres ne décrivent pas le même phénomène sous des vocabulaires différents; ils situent l'adhésion en des sièges distincts — représentations, dispositions, préférences, activité, ressources langagières — dont chacun impose sa propre condition de défaisance.

De cette différenciation suit la thèse de l'article : la défaisance du consentement organisationnel n'est pas simultanée, et le consentement résiduel désigne ce qui subsiste quand la seule strate accessible au dévoilement s'est effondrée. Le salarié lucide et engagé n'est ni un dupe ni un résistant. Il est le cas ordinaire, et il aura fallu cesser de traiter l'adhésion comme un bloc pour que sa position devienne intelligible.

Bibliographie

- ACKER Joan, « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », *Gender and Society*, vol. 4, n° 2, 1990, p. 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- ALVESSON Mats et WILLMOTT Hugh, « On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies », *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, 1992, p. 432-464. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4281977>
- ALVESSON Mats et WILLMOTT Hugh, « Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, 2002, p. 619-644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- BACHRACH Peter et BARATZ Morton S., « Two Faces of Power », *American Political Science Review*, vol. 56, n° 4, 1962, p. 947-952. <https://doi.org/10.2307/1952796>
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, Minuit, 1980.
- BOURDIEU Pierre et WACQUANT Loïc J. D., *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Seuil, 1992.
- BUCI-GLUCKSMANN Christine, *Gramsci et l'État*, Fayard, 1975.
- BURAWOY Michael, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, 1979.
- CERTEAU Michel de, *L'invention du quotidien. Tome 1 : Arts de faire*, Union générale d'éditions, 1980.
- COURPASSON David, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Presses universitaires de France, 2000.
- DAHL Robert A., « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, n° 3, 1957, p. 201-215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- DEETZ Stanley A., *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, State University of New York Press, 1992.
- EMIRBAYER Mustafa et JOHNSON Victoria, « Bourdieu and Organizational Analysis », *Theory and Society*, vol. 37, n° 1, 2008, p. 1-44. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9052-y>
- FLEMING Peter et SPICER André, « Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance », *Organization*, vol. 10, n° 1, 2003, p. 157-179. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>
- GRAMSCI Antonio, *Selections from the Prison Notebooks*, Q. Hoare et G. N. Smith (éd. et trad.), International Publishers, 1971 (œuvre composée entre 1929 et 1935).
- HALL Stuart, « Gramsci's Relevance for the Study of Race and Ethnicity », dans David Morley et Kuan-Hsing Chen (dir.), *Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies*, Routledge, 1996, p. 411-440.
- KUNDA Gideon, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, 1992.
- LUKES Steven, *Power: A Radical View*, 2e éd., Palgrave Macmillan, 2005 (éd. orig. 1974).
- MUMBY Dennis K., « The Problem of Hegemony: Rereading Gramsci for Organizational Communication Studies », *Western Journal of Communication*, vol. 61, n° 4, 1997, p. 343-375. <https://doi.org/10.1080/10570319709374585>

PRASAD Pushkala et PRASAD Anshuman, « Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 387-403. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.387.14597>

ROUVROY Antoinette, « The End(s) of Critique: Data Behaviorism versus Due Process », dans Mireille Hildebrandt et Katja de Vries (dir.), *Privacy, Due Process and the Computational Turn*, Routledge, 2013, p. 143-168.

SAUSSOIS Jean-Michel (dir.), *Consentement, organisation et société*, Presses de l'Université Laval, 2025. <https://doi.org/10.1515/9782766305032>

SCOTT James C., *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*, Yale University Press, 1985.