

# **Dompter la vérité dans l'organisation : La subjectivation comme production de l'animal confessant**

**Julien Raone**

**Institut de Science Politique Louvain-Europe, Université de Louvain**

[julien.raone@uclouvain.be](mailto:julien.raone@uclouvain.be)

**Lambert Jerman**

**Université Paris Dauphine, DRM-MOST**

## **Résumé**

---

Entretiens d'autoévaluation, bilans de compétences et goal settings incarnent les visages gestionnaires les plus quotidiens des procédures et dispositifs de vérité parcourant les organisations. Comment altèrent-ils le comportement des acteurs de l'organisation par différentes mises en scène de la narration de soi? Par quels dispositifs confessionnels parviennent-ils à désamorcer résistances et stratégies opportunistes?

En faisant de ces dispositifs des moments de l'aveu, la présente contribution fait de l'acception foucauldienne de la confession une lentille conceptuelle pour concevoir de façon originale les termes pratiques de la subjectivation. Alors qu'elle permet de saisir les dimensions discursives, rituelles et subjectivantes de la confession, elle éprouve et opérationnalise la thèse de l'organisation confessante caractérisée par la quête permanente de la vérité et la production du sujet comme animal confessant, confirmant Foucault (1976: 79) lorsqu'il affirme « L'aveu est devenu, en Occident, une des techniques les plus hautement valorisées pour produire le vrai. Nous sommes devenus, depuis lors, une société singulièrement avouante ».

Dans son versant empirique, la présente contribution se propose d'étudier la production du sujet confessant dans l'organisation au moyen de l'étude ethnographique de l'intégration d'un collaborateur au sein d'un Big Four.

L'examen permet de révéler une promesse d'élévation, un discours marquant les principes qui la conditionnent ancré dans le couple chargeabilité-feedback, et un ensemble de pratiques ritualisées par lesquelles l'individu met continuellement en discours et autoévalue ses actions à distance et dans son lien avec son confesseur, le performance manager. Observant et discutant l'ambivalence qui sous-tend la dynamique de production du sujet confessant, la contribution conclut en ouvrant à une approche réflexive et émancipatrice de ces dispositifs organisationnels de vérité.

**Mots clés :** Subjectivation, Big 4, Confession, Ethnographie.

---

**« Candidat(e) au Prix Roland CALORI »**

## Introduction

Entretiens d'autoévaluation, bilans de compétences, *goal settings* et évaluations à trois-cent soixante degrés, incarnent les visages gestionnaires les plus répandus de la prégnance contemporaine de la narration de soi dans l'espace professionnel. La diffusion de ces dispositifs de gestion tendent à faire de la performance de chacun le résultat de sa capacité à révéler ses réussites et ses échecs, donc à faire de l'aveu l'acte de vérité par lequel émerge inévitablement le « bon » collaborateur, le « bon » professionnel. A tel point qu'il semble possible de voir désormais la réalisation de l'affirmation de Foucault (1976: 80) lorsqu'il proclame que « L'homme, en Occident, est devenu une bête d'aveu ». Ces dispositifs signent ainsi l'émergence d'une verbalisation et d'une connaissance de soi inhérentes à la confession comme acte de vérité, « dans sa double signification de profession de foi et d'aveu » (Foucault, 1979-1980/2012: 343) pour la construction du sujet dans l'organisation. En quels termes s'exprime cette subjectivation à travers les organisations ? Comment parvient-elle à transformer les comportements ses acteurs par l'aveu et la narration de soi ?

Pour répondre à ces questions il paraît décisif de noter que si la subjectivation a été traitée à travers le prisme disciplinaire, son lien avec la production de vérité et les rituels confessionnels qui lui sont associés, ont été examinés de manière moins approfondie tant sur le plan conceptuel qu'empirique. Suggérant qu'il s'agit d'un versant de la réflexion foucauldienne insuffisamment exploité en management, la présente contribution définit l'organisation comme un lieu institutionnalisé de la confession en tant que mode de gouvernement des hommes ancré dans la connaissance de soi par soi. S'inspirant de la réflexion initiée par Lambert et Pezet (2010) dans la compréhension du lien entre vérité et subjectivation, elle propose de penser la confession à la lumière de ses dimensions discursives, rituelles et subjectivantes. En accentuant le binôme pouvoir pastoral et sujet confessant, elle éprouve la thèse de l'organisation confessante tournée vers la production de l'individu comme animal confessant, lancé en quête permanente et compulsive de vérité. De manière à étayer empiriquement la démarche, la contribution se fonde sur une recherche ethnographique menée au sein d'une entreprise d'audit des Big Four. L'étude de cas déconstruit les phases d'accueil, d'intégration et d'activité jalonnant le parcours de l'auditeur en déconstruisant l'articulation entre dispositif confessionnel et subjectivation, entre « feedback » et « chargeabilité ». La discussion revient sur les principaux

constats tirés du cas ainsi que sur l'ambivalence qui gouverne la production de cet animal confessant. La pensée de Judith Butler est déployée pour déconstruire cette ambivalence.

## **1. Comprendre la subjectivation par la confession**

Dans le champ des *Critical Management Studies*, la subjectivation fait référence au processus par lequel le sujet est constitué et sa subjectivité est transformée, construite ou reproduite. Foucault (1984/2001: 633) définit la subjectivité comme « la manière dont le sujet fait l'expérience de lui-même dans un jeu de vérité où il a rapport à soi ». Si cette définition confère à la subjectivité son caractère mouvant au gré de l'histoire et des relations de pouvoir dans lesquelles le sujet est engagé, elle désigne l'expérience du soi dans son rapport au monde: « (...) who we are, how we should live, and what significant others think of us (...) » (Collinson, 2006: 182). En cherchant à conceptualiser plus finement l'organisation confessante et la dynamique de subjectivation qui y est attachée, cette contribution sert un double propos destiné à alimenter l'articulation entre pouvoir, contrôle et identité dans l'étude des organisations (Knights et McCabe, 2003; Townley, 2005). D'une part, en se penchant sur le dispositif discursif et rituel qui singularise l'organisation confessante, elle vise à nourrir la littérature relative au contrôle en proposant le prisme de la confession pour déconstruire les mécanismes d'entretien de performance ou de feedback continu. D'autre part, en articulant pouvoir et connaissance de soi, elle contribue à cerner la dynamique de production du sujet au sein de l'organisation.

Dans ce contexte, la référence à Michel Foucault est bien installée. La production du sujet docile et discipliné est pensée par le prisme de sa réflexion sur le pouvoir disciplinaire et dans l'articulation entre surveillance, panoptisme, calculabilité et normalisation (Starkey et McKinlay, 1998). Avec l'étude de la gouvernementalité comme mode de régulation des conduites, l'accent est placé sur l'exercice du pouvoir à travers les dispositifs et tactiques par lesquels les individus sont rendus gouvernables (Miller et Rose, 1990). La comptabilité et le contrôle de gestion révèlent ces dispositifs de production du sujet par l'objectivation, la visibilisation et l'internalisation du contrôle (Hopwood, 1987; Cowton et Dopson, 2002). Pour autant, les recherches mettent en évidence, à travers la période éthique des travaux de Foucault, des marges d'autonomie rendues possible par le souci de soi et la réflexivité; le sujet redevient en partie gouverneur de ses propres actions (Willmott, 1993; Grey, 1994; Mennicken et Miller, 2012).

La pluralité des discours auxquels le sujet accède couplée à son engagement dans des formes de résistance et de micro-émancipation sont au cœur de ce second versant de la subjectivation (Knights et Vurdubakis, 1994; Alvesson et Wilmott, 2002; Collinson, 2003). Si elle domine la façon avec laquelle le processus a été étudié, cette lecture n'est cependant pas le seul mode de subjectivation. Comme le suggère Foucault (1982/2001: 1044): « Il y a deux sens au mot 'sujet': sujet soumis à l'autre par le contrôle et la dépendance, et sujet attaché à sa propre identité par la conscience ou la connaissance de soi ». C'est dans le rapport à la vérité et à la connaissance de soi que la présente contribution propose de concevoir le processus de subjectivation. Au sens Foucauldien, saisir la vérité n'est pas tant dans la recherche de connaissances positives sur le monde accessibles à un sujet de raison, mais, dans une conception plus nietzschéenne, la déconstruction de la production historique de cette vérité. L'intérêt est posé sur son pouvoir d'imprimer les individus par des énoncés positifs sur ce qu'il importe d'être et comment il importe d'agir, les buts et conduites légitimes, les comportements et attitudes normales qui reposent sur des éléments matériels et discursifs incarnant ladite vérité. La confession est examinée en tant que technique de soi par laquelle le sujet est incité à produire un discours de vérité à propos de lui-même et le moyen par lequel son identité est fixée ou transformée « en fonction d'un certain nombre de fins, et cela grâce à des rapports (...) de connaissance de soi par soi » (Foucault, 1981/2001: 1032).

Townley (1993; 1994) montre comment l'évaluation de la performance et les entretiens individuels qui y sont liés sont assimilables à des formes de confession portées par l'intention de façonner et de transformer l'identité. Etudiant ces mêmes pratiques, Bergström et al. (2009) soulignent la transformation du sujet au cœur de cet acte de vérité par lequel forces et faiblesses sont mises en perspective d'un être futur, potentiel et idéal. Townley (1998) étend sa réflexion au management des compétences à travers lequel le sujet renonce à lui-même tout en se reconstruisant à la lumière d'un ensemble de traits de comportements, compétences et rôles sociaux. Le management des compétences et les entretiens de développement sont liés à cette lecture confessionnelle ancrée dans la révélation et le renoncement de soi (Grey, 1994; Holmes, 1995; Finch-Lees et al., 2005). Certains auteurs se concentrent sur le développement du coaching et du mentorat organisationnel à partir du même regard (Mabey et Finch-Lees, 2008). Se basant sur les quelques recherches réaffirmant le lien entre pratiques comptables et production de vérité, Lambert et Pezet (2010) détaillent les épreuves de vérité à travers les-

quelles le contrôleur de gestion est produit et façonné dans l'organisation en tant que principale voix de la vérité organisationnelle. Une série de travaux en gestion des connaissances adopte le prisme confessionnel pour saisir la production ou la diffusion de connaissances tacites en montrant le caractère subjectivant des pratiques dialogiques liées à la gestion de ces connaissances, à la lumière de la production du sujet (Schultze et Stabel, 2004). De manière transversale, la confession apparaît centrale dans la production du sujet: « By recognizing that one's identity may be transformed through a process of avowal, individuals are incited to change themselves by acting on themselves, aided by the categories, criteria, and languages of experts » (Covaleski et al., 1998). Tous ces processus managériaux partagent donc l'essence de la confession dans sa lecture foucauldienne: un dispositif par lequel les individus se dévoilent et mettent à nu leur expérience personnelle, pour être reconstruits et refaçonnés à l'aune d'une vérité organisationnelle.

Toutefois, cette façon d'envisager la subjectivation pêche, dans la recherche, par deux limites majeures. D'une part, elle se révèle sous-étudiée dans l'ombre de la dominante disciplinaire: « Until today, little research has tackled the link between subjectivation and the issue of the production of truth » (Lambert et Pezet, 2010: 12). A l'exception de quelques contributions (Covaleski et al., 1998 ; Lambert et Pezet, 2010), les travaux existant y font référence en des analytiquement restreints laissant un pan majeur de la réflexion Foucauldienne inexploité et appelant à une conceptualisation plus fine de ce rituel de vérité dans l'étude des organisations. D'autre part, le recours à la confession pour comprendre la dynamique de subjectivation semble insuffisamment ancré dans le concret. Les travaux de Townley et de ses émules sont montrés du doigt: « While acknowledging that there may be varying degrees of individual engagement and participation, Townley's analysis is based primarily on archival material which makes it difficult to examine how enrollment of individual agency takes place in practice » (Bergtröm et al., 2009: 184). Dans le domaine du management des compétences, Finch-Lees et al. (2005: 1193) émettent un constat similaire en pointant le manque de considération pour la dimension éthique du prisme confessionnel. Un second enjeu est par conséquent d'ancrer l'examen de la confession dans la réalité de l'organisation en considérant ses implications *in vivo* en termes de production du sujet et de résistance. Ce double impératif – théorique et empirique – appelle à approfondir l'étude de la confession dans l'examen de la dynamique de subjectivation en mettant l'accent sur le prisme pastoral de la confession (Covaleski et al.,

1998). Par analogie à une société de la confession (Besley, 2005; Fejes et Dahlstedt, 2013), l'organisation peut être pensée comme le lieu de l'institutionnalisation de la confession dans la production d'un sujet engagé dans une introspection permanente de ses pensées au cœur de rituels de vérité.

## **2. Penser la confession**

Dans son projet généalogique, Foucault examine le glissement dans l'usage de la confession de l'Antiquité grecque à la culture chrétienne. Dans le régime grec antique, la confession est associée à un idéal éthique de gouvernement moral par l'homme de ses actions, menant l'autonomisation et la maîtrise de soi. Les techniques de vérité y sont provisoires et purement instrumentales, reposant sur la compétence d'un maître accompagnant dans l'échange et le partage. Le christianisme marque l'avènement d'un nouveau régime de vérité sous-jacent aux procédures d'exploration de soi le long de trois principes fondateurs: l'obéissance permanente et sans fin, l'examen incessant et l'aveu exhaustif (Foucault, 1979-1980/2012). Avec lui, c'est le statut de la confession qui se transforme. D'une pratique associée au souci de soi, un glissement s'effectue vers une procédure « de mise en discours de la vie quotidienne, d'examen de soi-même, d'aveu, de direction de conscience » qui conditionne la purification de l'âme à la connaissance de soi (Foucault, 1977/2001: 303). C'est au cœur de cette herméneutique chrétienne tournée vers le déchiffrement du soi que la confession émerge dans l'expression et la verbalisation des pensées au confesseur, rendant possible la subjectivation ancrée dans « le renoncement du sujet à sa volonté et à lui-même » (Foucault, 1988/2001: 1608). Obéir et se confesser s'entrelacent. Foucault trouve la subjectivation chrétienne dans la renonciation et la révélation de cet autre qui détourne de la contemplation totale de Dieu et de l'atteinte de l'idéal de vérité. Ainsi, d'une situation où la confession servait à la recherche du gouvernement de soi par soi, elle devient une technique d'examen de conscience où l'enjeu est de tout formuler jusqu'aux pensées les plus intimes comme condition du salut et de l'absolution. Avec la modernité, l'extension de ces techniques s'effectue vers les domaines de la politique, de l'économie ou du management.

A travers l'examen de la pensée de Foucault, Taylor (2009) met en évidence les traits de la confession. La confession doit d'abord être pensée au cœur des discours et des énoncés qui délimitent le domaine de vérité auquel elle est attachée. Foucault examine la production de

vérité sur le sexe et la constitution de la confession en des termes scientifiques. Il pointe la codification clinique du faire-parler, le principe de causalité générale qui implique que tout doit être dit ou encore la méthode de l'interprétation où la valeur de la confession réside dans son déchiffrement par un maître. La production de cette *scientia sexualis* reflète le processus par lequel sont produits des discours et des énoncés vrais sur le sexe en les articulant avec la pratique de la confession. C'est au cœur de cette économie des discours que se structure la vérité en révélant « leur technologie intrinsèque, les nécessités de leur fonctionnement, les tactiques qu'ils mettent en œuvre, les effets de pouvoir qu'ils sous-tendent et véhiculent » (Foucault, 1976: 92). De même, la confession prend la forme d'un rituel ancré dans un ensemble de pratiques de vérité où le sujet confessant est dans « l'obligation de reconnaître nous-mêmes notre vérité, mais également de la raconter, de la montrer, et de la reconnaître comme véridique » (Foucault, 1984/2001: 1477). L'extension de la confession s'accompagne de pratiques et techniques: codification, examen individualisé, écriture autobiographique, schémas d'interprétation, documentation et classement des données personnelles. Taylor (2009) souligne la transversalité de la dimension rituelle de la confession et la présence du confessant – réelle ou virtuelle – qui impose l'acte de vérité et intervient dans le jugement, la purification ou la punition. Elle insiste sur la simultanéité paradoxale entre la difficulté de la confession liée à la honte ou à la pudeur, et le plaisir qu'elle procure liant ainsi de manière trouble plaisir et vérité: « Songeons à l'énorme obligation de l'aveu et à tous les plaisirs ambigus qui, à la fois, le troublent et le rendent désirable » (Foucault, 1976: 103). Enfin, la confession n'est pas dissociable de la subjectivation en tant que processus de production du sujet: « In the act of speaking, through the obligation to produce words that are true to an inner reality, through the self-examination that precedes and accompanies speech, one becomes a subject for oneself » (Rose 1989: 240; Besley, 2005). Le pouvoir s'arrime dans l'individualisation et la conscience de l'importance de se connaître soi-même comme fondement de « subjectivation occidentale, de l'identité personnelle et des relations du moi avec la vérité » (Rodriguez Magda, 2013: 144). Dans le même temps, il convient de pointer le caractère productif du pouvoir et la propension de la confession à être déployée de manière éthique comme un instrument de souci de soi.

Penser l'organisation confessante et l'animal confessant, c'est disposer d'un prisme capable de donner corps à toute la portée de la thèse foucauldienne. A l'instar de l'institution discipli-

naire qui témoigne du débordement des mécanismes disciplinaires hors du domaine carcéral, penser la confession amène à une lecture plus englobante qui ne se limite pas à certaines pratiques managériales. Tel que décrit par Foucault (1982/2001), le pouvoir pastoral incarné dans la figure du guide et du confesseur dépasse les arcanes du monde religieux en s'institutionnalisant dans d'autres domaines de vérité.

### 3. Méthodologie

Analyser la production de l'individu comme animal confessant exige d'observer *in vivo* ses différents temps, ses acteurs et les termes de leurs interactions. L'enquête ethnographique, c'est-à-dire l'immersion prolongée dans une organisation en faisant du chercheur aussi bien l'un des sujets de son objet de recherche que l'observateur privilégié de ses sujets de recherche, permet de réunir ces deux temporalités dans un *design* de recherche. En suivant la démarche de Prasad et Prasad (2000), l'un des auteurs de la présente étude s'est trouvé assistant débutant dans un grand cabinet d'audit, théâtre privilégié du processus étudié.

L'étude s'appuie sur une immersion de six mois, de novembre 2011 à mai 2012, en tant qu'auditeur junior dans un grand cabinet d'audit appartenant aux *Big Four*. Ceux-ci cumulent une structure hiérarchique, décomposée en différents grades délimitant les prérogatives et devoirs de chaque membre de l'organisation, avec une puissante « relation de pairs » que ce soit à l'intérieur du cabinet ou avec l'extérieur de l'organisation (Richard, 2006). La profonde similarité des structures des différents cabinets du *Big Four* et surtout l'influence de l'essaimage de leurs acteurs à travers les entreprises (Richard 2006), font de l'étude l'objet de possibles généralisations analytiques (Yin 1990). Le cabinet étudié compte près de dix mille employés, répartis à travers plus d'une centaine d'implantations en France, mais pour une part décisive regroupés dans ses bureaux parisiens. L'accès au terrain s'est fait à travers la procédure de recrutement du cabinet. Dès le départ, la conduite d'une recherche sur un sujet comptable était clairement évoquée, mais les thèmes précis de l'étude et les évolutions qu'ils ont connues à travers le temps, n'ont jamais été explicités aux acteurs rencontrés. A travers la conduite d'une quinzaine de missions d'audit, vingt-deux assistants, dix-huit seniors, huit managers, dix senior-managers ont été côtoyés plus d'une semaine. A travers les semaines d'audit, de formation, les pots d'intégration ou fêtes organisées entre les assistants du cabinet, douze assistants et quatre seniors ont été des contacts fréquents tout au long de l'enquête.

Tout comme l'ethnographie de terrain (Sanday, 1979; Van Maanen, 1979) réalisée par Morales et Lambert (2013), la présente étude s'appuie sur la participation prolongée du chercheur au terrain étudié. Les données recueillies consistent en un journal d'observations, tenu quotidiennement durant toute la période de l'étude. Ils prennent la forme d'une description chronologique des personnes, lieux, évènements rencontrés ; ainsi que de façon un peu plus égotique, celle des affects et impressions qu'elles ont inspiré chez le chercheur. L'ethnographie réalisée a ainsi permis l'observation des moments de la subjectivation, ses aspects routiniers et pratiques (Covaleski et Dirsmith, 1988; Dent, 1990), mais aussi l'expérience de cette subjectivation, fondant ainsi l'originalité de l'approche utilisée. Les données abondantes collectées ont ainsi été conjointement analysées par le chercheur ayant conduit l'enquête de terrain et le second chercheur disposant d'un regard extérieur, conformément à la démarche décrite par Prasad et Prasad (2000). La présentation des différents temps de la production de l'animal confessant reprend en conséquence la temporalité « cariatique » qu'évoque Czarniawska (2004). En commençant par suivre ses premiers moments, il s'agit de donner à voir progressivement ses points d'inflexion, ses moments décisifs selon les différents acteurs rencontrés, son ancrage autour du couple « feedback-chargeabilité » sans chercher à respecter la chronologie des évènements.

## **4. La production du sujet confessant au sein d'un Big Four**

### **4.1. L'accueil : Une aventure qui nous dépasse, entre idéal supérieur et promesse d'élévation**

Le recrutement du jeune auditeur s'effectue en plusieurs étapes, la première est un entretien individualisé avec un auditeur senior où l'expérience du candidat est passée en revue et discutée. Le candidat y est appelé à évaluer son parcours professionnel et individuel, ses points forts et ses points faibles. De surcroît, il passe une épreuve « d'éthique professionnelle » où un test à choix multiples est sensé révéler ses traits psychologiques. Une journée de sélection est la seconde étape de ce processus de recrutement. A l'instar du premier entretien, les compétences techniques ne sont absolument pas à l'ordre du jour. Le candidat est amené à passer un entretien avec un senior-manager et un déjeuner avec un auditeur confirmé. Lors de ces moments plus ou moins formels, la question du feedback, qui sera centrale dans le reste du pro-

cessus, est mise en avant. Ces entretiens, s'ils demeurent des moyens de tester le candidat quant à sa capacité à s'intégrer au cabinet, sont également des moments par lesquels ce qui est attendu du futur auditeur junior est mis en avant, dans les termes variés composant l'extrait suivant.

Le deuxième entretien se déroule pour beaucoup comme le premier, à la différence que mon interlocutrice est une senior manager. L'entretien prend un tour inattendu lorsqu'elle me demande : « *Mais est-ce que demain si vous travaillez pour nous, ça ne va pas vous déranger de ne pas avoir à faire qu'à des « bêtes » à concours si vous me pardonnez l'expression ? Cela peut se passer mal, ils peuvent refuser de vous envoyer des documents. Dans ces cas-là qu'est-ce que vous ferez ? S'ils vous envoient des mails pleins de fautes d'orthographe ou autres vous voyez, je veux être sûre que vous ne leur répondrez pas en les corrigeant !* » Je parviens à la rassurer de mon caractère sociable sur ce point et l'entretien se termine sur la promesse de mon intégration future. Nous nous saluons et je fais la rencontre de l'auditrice confirmée avec qui je dois déjeuner. A l'initiative de mon interlocutrice, nous nous tutoyons, parlons de façon décontractée des petites choses concrètes faisant aussi les missions d'audit. Celle-ci m'explique alors au détour de deux morceaux de la salade microscopique qu'elle a commandée : « *Tu vois ce qui sera super important pour toi, c'est de bien t'intégrer au groupe ; c'est-à-dire ? De bien donner du feedback, d'expliquer ce que tu fais à tes seniors et managers... mais aussi de pas oublier que tu peux parfois être force de propositions et alors de les faire, parce que c'est ce qu'on attend de toi. De toute façon tu verras ça à ton entrée au cabinet, mais c'est important le feedback* ».

Dans les termes de la confession, intégrer le cabinet, c'est entrer dans un nouvel ordre de vérité ancré dans un idéal directeur, dont le feedback apparaît comme le moyen privilégié à travers l'extrait précédent. La journée d'intégration est le moment privilégié de la présentation des principes d'action et des attentes en termes de rôle. L'organisation est présentée comme « quelque chose de grand » qui dépasse les individualités pour devenir une entité presque métaphysique dont le succès est le moteur de l'émancipation et de l'évolution professionnelle des nouvelles recrues. C'est cette entité supérieure qui émerge dans des termes encore très vagues comme la promesse de salut du dispositif confessionnel ; les destins du cabinet et des recrues se lient sur l'autel des promesses d'épanouissement personnel, d'appartenance à une élite et de rétribution matérielle. Le cabinet devient ainsi l'objet de toutes les attentions, des discours et donc le centre des destins de chacun, comme le révèle la journée d'intégration dans les observations de terrain.

La journée d'intégration débute. Une succession d'associés du cabinet nous est proposée. Tous nous vantent les mérites du cabinet, nous le positionnent dans le jeu de la concurrence internationale et arguent fièrement de ses résultats passés. « *Vous voyez en nous rejoignant, vous entrez dans quelque chose de grand ! Et pendant tout le chemin que vous ferez avec nous, nous vous ferons grandir !* » Le ton est donné. Mon voisin esquisse un sarcasme à l'issue de la présentation, mais nous n'avons guère le temps de discuter puisqu'un jeu de questions réponses nous est immédiatement proposé. Le sujet est simple et clair : le cabinet. Plusieurs des questions reprennent les points qui ont été développés par les précédents intervenants.

L'accueil et l'intégration sont les moments du déclenchement de l'inversion avec l'état précédent du confessant à qui l'on offre la promesse d'une ascension socio-professionnelle. Entre amusement, honte et composition autobiographique, la conception d'une chanson comme ultime épreuve présentée à une figure dirigeante du cabinet scelle l'intégration.

L'après-midi, nous enchaînons avec les petits papiers qui nous ont été remis le matin : « réaliser une chanson ». Je retrouve mon groupe, nous mettons au point une chanson ridicule sur un thème bien connu de la chanson française. Nos productions ont tous pour thème notre « rêve », celui de travailler dans le cabinet. Le moment de la restitution de ces chefs d'œuvre clôt la journée. Petite surprise, le Président du cabinet nous honore de sa présence pour d'une part assister à nos productions et d'autre part répondre à nos questions, sur le cabinet bien évidemment. Chaque groupe livre sa composition. Le tour de notre chanson est arrivé. Nous nous y donnons avec joie et entrain. Les sourires nombreux parcourent nos collègues dans la salle. Après quelques minutes difficiles nous récoltons les applaudissements complaisants. Nous posons sur une photo de groupe.

L'appartenance au groupe, à l'organisation est symboliquement scellée à l'occasion de cette photo de groupe. Le processus d'intégration doit alors trouver un nouveau souffle dans un ensemble de discours cadres, articulant feedback et chargeabilité pour définir la place de chacun des nouveaux intégrés dans le cabinet.

#### **4.2. L'intégration : Feedback et chargeabilité comme discours cadres de la confession**

Chaque nouvel entrant doit rapidement devenir une ressource opérationnelle pour l'entreprise. L'intégration repose ainsi sur des formations au cours desquelles sont exposés les principes dominants et les comportements attendus. Sans aucune fonction technique de transmission de savoirs ou compétences, la formation est présentée comme un « kit de survie » qui doit permettre au nouvel auditeur de s'intégrer au mieux dans les cadres et valeurs de l'organisation. Dès les premiers instants de la formation, ce nouvel ordre est présenté explicitement par ses animateurs.

Sophie est senior manager. Elle se décrit comme notre mentor, notre « bon pote ». Thomas se décrit comme manager et spécialiste fanatique de méthodologie d'audit. Jonathan est un senior, à peine plus vieux que nous. Après un nouveau petit jeu censé « briser la glace » entre les participants les objectifs du séminaire sont clairement affichés. La diapositive de présentation indique que le séminaire a pour but de permettre aux participants de comprendre : (1) leur rôle et l'importance de ce rôle ; (2) la vision, les valeurs et la culture du cabinet ; (3) comment le cabinet fonctionne ; (4) l'approche d'audit du cabinet dans ses grandes lignes ; (5) l'utilisation pratique du logiciel du cabinet pour l'audit ; (6) l'importance du professionnalisme et la nécessité de fournir un service de qualité, et (7) l'importance d'un travail d'équipe efficace. Je comprends que tout comme les entretiens d'embauche ne comportaient aucune dimension technique, ces deux semaines ne seront guère l'occasion de parler de comptabilité.

La capacité du nouvel intégré à s'adapter aux cadres et valeurs de l'organisation prime donc explicitement sur ses autres qualifications. Si l'adaptabilité a été testée tout au long du processus d'intégration, il s'agit désormais de la façonner. Parmi les différents traits auxquels doit pouvoir satisfaire le futur auditeur, sa capacité à rendre des comptes et à « donner du feedback » est absolument centrale. Le feedback est au service de l'ensemble des autres « behavioral capabilities » qui détaillent ce dont il est attendu de l'auditeur exemplaire. Le feedback, comme retour des tâches effectuées et l'auto-évaluation qui y est liée, est au cœur du métier d'auditeur. A la lumière de l'idéal d'élévation, il apparaît comme la condition ultime à sa réalisation. « Donner du *feedback* » ce n'est pas uniquement révéler un ressenti personnel, un reporting ou une auto-évaluation, c'est aussi fournir la matière du jugement. Les participants de la formation, en exprimant leur avis sur leurs formateurs, les jugent. Un manager, en recevant les « *feedbacks* » de ses subordonnés, jugera *in fine* leur performance de façon plus ou moins clémente selon ses propres critères et interprétations. L'idée de jugement de soi et des autres est donc très présente dans cet élément du discours exposé comme fondamental pour atteindre la promesse d'élévation. De surcroît, le feedback repose sur un certain flou quant à ce qui fonde la réaction du confesseur, celui qui évalue à partir du *feedback* et juge à sa suite. L'histoire d'Emilie dans l'extrait suivant annonce la prééminence de cette latitude, et l'impact affectif et émotionnel de ce flou.

*« Oui, donner du feedback et recevoir du feedback c'est hyper important. Je dirais même que c'est le plus important de tous ces points, celui qui conditionne la maîtrise de tous les autres, nous précise Thomas, notre formateur. Votre évolution au cabinet repose là-dessus, sur votre capacité à donner et à recevoir du feedback. Vous voyez c'est tellement important que même nous on va recevoir votre feedback à la fin du séminaire. Nous restons plusieurs dizaines de minutes à ne parler que de feedback. Les participants à la formation ayant déjà réalisé un stage au sein du cabinet confirment l'importance de ce « feedback ». Suite à une de mes saillies ironiques, une de mes voisines de table, Emilie, me répond : « Non c'est clair ça fait marrer leur feedback. Mais franchement c'est trop ça. Quand j'étais en stage, une fois, j'ai fait vraiment n'importe quoi sur un dossier... C'était une semaine sans, j'en avais marre, je voulais partir en vacances, voilà quoi. Mais j'y ai été cash avec ma senior, je lui ai dit que j'avais foiré et puis voilà quoi, il s'est rien passé de plus! C'est à croire qu'elle s'en foutait de la mission ! ».*

Le feedback s'affirme comme la première qualité du nouveau sujet, de l'auditeur junior. De cette prégnance du feedback, la subjectivation trouve également un nouveau développement dans la notion de chargeabilité.

La chargeabilité correspond au temps où le jeune auditeur est rentable pour le cabinet. L'enjeu est d'avoir été « planifié » dans des équipes d'audit pour atteindre son quota annuel d'heures facturables pour le cabinet. La formation des recrues s'axe par conséquent sur des conseils de

comportement en milieu professionnel destinés à façonner des individus capables de se rendre visibles dans l'organisation et d'obtenir du travail. Evoluer à travers l'organisation devient osciller quotidiennement entre deux statuts, entre deux réalités, le « planifié » et le « non planifié » comme l'annonce la formation des auditeurs nouvellement intégrés.

*« Bon, histoire que tout le monde voit bien de quoi parle le module, lorsque vous êtes auditeurs juniors, vous avez deux univers bien distincts, nous indique Sophie animant cette première semaine de formation. Soit vous êtes « planifié », c'est-à-dire que vous êtes chez le client en mission, soit vous êtes « non planifié » et dans ces cas-là, vous êtes au bureau dans une 'staff' à vous occuper comme vous pouvez. Si vous êtes planifiés votre temps est 'chargeable', c'est-à-dire que le temps passé sur vos dossiers est facturé au client. Si vous n'êtes pas planifiés, vous avez du 'non chargeable', c'est-à-dire du temps perdu pour le cabinet car non facturé au client. Pour un assistant, il y a un seuil établi au cabinet, vous devez au cours de l'année avoir fait plus de 80 % de vos heures en chargeable. Oui comme ça, ça paraît beaucoup, mais ne vous inquiétez pas vous y arriverez. »*

A la lueur de l'extrait précédent, le sujet doit se verbaliser dans l'organisation entre deux états : le « chargeable » c'est-à-dire le collaborateur réellement utile au cabinet puisque facturé à un client, et le « non-chargeable » c'est-à-dire le collaborateur inutile, n'ayant pas de mission à accomplir et devant s'occuper tant bien que mal. A ces deux états distincts se trouvent associés un ensemble d'impératifs, de commandements et de comportements jugés acceptables. La connexion entre feedback et chargeabilité s'éclaircit progressivement à travers la première semaine de formation comme au cours des premiers mois au cabinet.

Comme l'indiquent les diapositives projetées lors de ces premiers jours de formation, nos responsabilités débutent avant même la mission, puisqu'il est de notre devoir de contacter le senior – notre supérieur dirigeant concrètement la mission – avant le jour de notre planification. *« Comment ? Par mail et par téléphone, n'importe comme vous voulez, nous indique Thomas notre formateur. Et puis un conseil, évitez de le contacter le vendredi précédant la mission ! Je vous dis pas l'image sinon... Et oui, on est là encore dans le feedback dans l'impression que vous donnez, ça fait quand même pas sérieux d'attendre la fin de semaine précédant la mission pour prendre contact. Imaginez qu'il vous donne en plus une malle à préparer, des classeurs à réunir, comment vous faites si c'est le vendredi ! Vous voyez, en tant qu'assistant tout ça c'est ce sur quoi vous serez jugés. Donc pensez-y, communiquez, faites remonter l'information et puis s'il y a un problème expliquez le, dites-le, laissez pas traîner le truc. »*

Le nouvel auditeur doit donc se construire au quotidien entre deux qualités : feedback et chargeabilité, la première entraînant la seconde, autant que la seconde exigeant la première. L'impératif de feedback et de comportement professionnel est également décliné pour le temps non planifié. Dans l'organisation, l'individu doit se rendre visible, se montrer disponible de manière à engranger des missions qui vont le rendre « chargeable ». C'est par ces actions que l'individu sera reconnu par ses supérieurs et collègues tout en trouvant sa place dans la vie quotidienne de l'organisation. Feedback et chargeabilité s'articulent et ancrent les deux

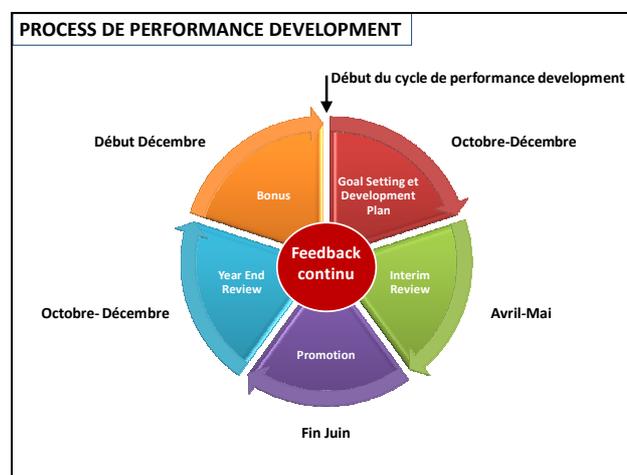
éléments structurant du discours où tout doit faire l'objet d'un feedback tant il en va de la gouvernabilité de l'organisation. Ces éléments constituent le substrat légitimant d'une économie des discours définissant la normalité et le sens du professionnalisme dans la vérité sur soi et la rentabilité. Toute déviation à cette nouvelle normalité n'est expliquée que comme l'incompréhension de l'interdépendance qu'entretiennent feedback et chargeabilité, comme l'exprime l'extrait ci-dessous.

*« Vous voyez, c'est simple, vous pouvez très bien ne pas faire tout ça, manquer à ces impératifs en vous disant, attends « cool » je reste au bureau à rien faire... évoque à ce propos Sophie notre formatrice. Oui, vous pouvez, mais c'est juste que vous oubliez l'essentiel. Vous en tant qu'assistant, il faut que vous ayez du chargeable, c'est comme ça. Toutes ces missions, ces occupations que vous pouvez trouver au bureau comme aider le planning, votre secrétariat ou vos managers, c'est un moyen d'obtenir du chargeable. Mais surtout, c'est donner du feedback par ce biais. En allant vous proposer à des managers, n'avez surtout pas peur d'aller les voir ! Vous vous faites connaître au sein du cabinet, vous donnez du feedback. Si un manager vous a donné un petit travail comme ça, mais qu'il a vu qu'il pouvait compter sur vous, et bien après, il est susceptible de vous planifier sur ses dossiers et donc de vous donner du chargeable. Et ça ça passe par ce type de feedback. Lorsque vous êtes au bureau vous devez être dans cette disposition ».*

De cette économie de discours définissant la normalité dans l'articulation du feedback et de la chargeabilité dans l'activité quotidienne de l'auditeur, naît un ensemble de rites ancrant définitivement les conditions de la subjectivation dans un dispositif confessionnel.

### 4.3. Le dispositif confessionnel par ses rites

Le caractère cyclique de l'activité comptable délimite nettement les différents temps du travail dans un cabinet d'audit. A ce calendrier dicté par des impératifs économiques, correspond un calendrier « RH » circonscrivant les différents temps de l'évolution de chaque collaborateur au sein de l'organisation selon les moments de la Figure 1 suivante.



**Figure 1 : Le calendrier « RH » des rites du dispositif confessionnel.**

Ce calendrier repose sur le « *feedback continu* » à travers cinq périodes où interviennent l'auditeur, le performance manager, les seniors et les managers qui l'ont dirigé en mission. La première période du calendrier débute avec la fixation d'objectifs et de points à développer; ce dont est capable l'individu est objectivé à travers ce moment. Le principal interlocuteur de l'auditeur est le performance manager – le « perf » – qui lui a été dévolu par le département RH pour l'accompagner dans toute la durée de sa présence au sein du cabinet. Il est l'interlocuteur récurrent de l'auditeur lors de la fixation initiale d'objectifs, celui qui lui annoncera ses éventuelles promotions ou augmentations, et surtout celui qui jugera au cours des périodes d'« *interim review* » et de « *year-end review* » de ses évaluations, qui défendra son dossier auprès des ressources humaines de l'entreprise. Le confesseur apparaît comme le détenteur des clés du salut. L'« *interim review* » et la « *year-end review* » représentent deux moments-clés où l'individu se soumet au jugement global de ses supérieurs – ses directeurs de mission et managers – avant d'exposer le résultat de ces étapes au « perf » dans un entretien individuel couvrant la période passée. Ce dernier est présenté comme celui à qui tout doit être dit pour s'assurer un avenir au sein du cabinet et comme l'interlocuteur incontournable pour évoluer dans l'organisation.

Thomas notre formateur reprend la parole: « *LA personne la plus importante pour vous dans le cabinet, c'est votre « PM », votre Perf ou people manager. C'est LA seule personne qui est là, à laquelle vous pouvez et devez tout dire.* »

Dès la première rencontre avec le « Perf », l'ambiguïté est palpable. Est-il le collègue auquel il faut se confier ou un ennemi guettant le moindre faux pas? Les rencontres sont autant le moment d'une discussion amicale avec un interlocuteur bienveillant, que des tentatives de séduction du gardien de la promotion statutaire. Ce « Perf » à la fois confesseur et guide tient son pouvoir du flou qui entoure son jugement, des récompenses ou punitions qu'il accorde. Si le feedback est la condition, son issue n'en demeure pourtant pas moins incertaine. Ce flou entretient chez l'avouant l'idée que sa sanction comme sa récompense ont toujours pour causes ses propres fautes ou succès, et non l'influence fortuite d'autres circonstances. C'est par cet ancrage affectif que l'aveu s'ancre dans une économie des mérites et des démérites.

« *Voilà je serai ton interlocuteur RH pendant tout le temps où tu seras au cabinet, celui que tu pourras solliciter pour ta carrière et tes envies, et pour les feedbacks sur tes performances etc. Cette première séance c'est aussi le moment de ton goal-setting. De ce que tu viens de me raconter, je dirai que ton principal enjeu ce n'est pas la technique, franchement en tant que junior tu vas rien faire d'intéressant à ce niveau-là. Ton enjeu, c'est plus le côté social quoi... s'intégrer à un groupe, au cabinet... tu vois ce que je veux dire ? Nous on n'est pas des ayatollahs de la comp-*

*ta, c'est clair. On fait de l'audit ok. Donc on ne veut pas d'ayatollahs qui vont venir pinailler sur des trucs, des détails qui vont faire perdre du temps à la mission et tout. Ton objectif c'est de te fondre dans le moule, d'intégrer l'équipe, de faire ce qu'on attend d'un assistant etc. C'est de travailler ce côté social. »*

Articuler feedback et chargeable devient une attention constante à l'exercice d'un certain nombre de rites, plus ou moins formels, comme le confirment les premières paroles du « Perf ». A l'issue de chacune de ses missions, l'auditeur doit s'autoévaluer par le biais de l'interface web *Kontakt* puis soumettre ses évaluations à l'approbation des seniors qui l'ont supervisé. En plus de décrire la mission sur laquelle il est intervenu, le jeune auditeur remplit son auto-évaluation, détaille ses qualités et points d'amélioration, qui seront soumis au senior et au manager avant d'être discutés dans les entretiens avec le « Perf ». L'alimentation du dispositif s'effectue donc à distance. A chaque mission, il est attendu d'expliquer les tâches effectuées, les capacités comportementales acquises et celles restant à développer ainsi que les points d'amélioration entrevus. Cette pratique oblige l'auditeur à se raconter, à verbaliser son implication, à se remémorer son action, à exprimer ses forces et faiblesses au gré des missions par le biais de l'interface *Kontakt*. Le dispositif soutenant la confession prend différentes apparences passant de l'entretien de performance, au travail rythmé d'auto-évaluation et d'introspection au gré des missions. Le parcours dans l'organisation n'est plus la trajectoire esquissée par la pratique quotidienne d'un métier, la revue des comptes, l'audit; il devient un exercice par lequel l'individu doit se livrer et se verbaliser à des moments réguliers ponctués par des rencontres avec le « Perf ». Les lieux et moments de cet exercice sont éclatés à travers l'organisation, revêtent des traits formels à travers les étapes du calendrier du « développement de la performance », ou des nuances plus informelles dans la diversité des rapports humains au sein de l'organisation. La formalisation, la répétition et la codification du rite de l'auto-évaluation s'articule avec l'incertitude de l'issue du processus. La fin de ces périodes d'introspection est associée à des récompenses et des sanctions. L'auditeur peut connaître la fierté de la promotion ou la honte du redoublement, la satisfaction d'un bonus ou la frustration. La performance individuelle dans l'organisation est définitivement liée à la capacité de l'auditeur à donner du feedback et à maximiser son chargeable.

J'assiste à une conversation téléphonique d'une senior manager au cours d'une mission, également *performance manager*, au sujet du renouvellement de la période d'essai de Monica, nouvellement intégrée au cabinet : « *Alors qu'est que tu penses de Monica ? ... Ok, pas franchement exceptionnelle pour les missions, mais bien intégrée aux équipes et qui n'hésite pas à communiquer avec ses managers comme toi, c'est ça ? Oui ok. C'est un peu le sens des échos que j'ai de la part des*

*autres personnes ayant travaillé avec. Sympa et tout, bien, mais bon rien d'exceptionnel. Bon mais je peux te le dire, comme elle a déjà été planifié pas mal, qu'elle a du chargeable, on va valider sa période d'essai. Pas la peine de le lui dire, je vais l'appeler de suite ce sera mieux. »*

#### **4.4 Intégrer l'importance de la connaissance de soi**

Parler de subjectivation, c'est identifier l'internalisation de la nécessité de l'introspection pour des individus à la recherche d'impuretés qui pourraient les détourner de la vérité organisationnelle. Par le biais du dispositif de confession, l'organisation parvient à dompter la vérité au service de sa régulation. Elle ne cherche pas à faire respecter un ensemble de directives coercitives aux individus ; elle s'attache à co-construire en permanence avec eux leurs références – le vrai et le désirable exprimé dans le feedback et le chargeable – à la lumière de la promesse d'élévation qu'elle induit. L'animal confessant est donc celui qui traque ses propres formes d'anormalité, ayant internalisé la nécessité de la confession dans cette recherche incessante.

*Alex revient d'Angers, où il était en mission. Alex est parisien, je m'empresse donc de lui demander non sans ironie si ce déplacement s'est bien passé. « Oui carrément t'inquiète. Même la province au final tu sais, il faut se faire une raison, c'est loin, j'ai pas eu le temps de trop voir ma copine, mais au moins c'est du chargeable. Pour valider ma période d'essai ce ne sera pas inutile. Je vais m'empresse de faire mes évals pour les envoyer au senior et au manager, comme ça je ne perds pas de temps inutilement. D'ailleurs je repars dès lundi pour Pau. »*

Ce processus apparaît également dans toute sa lumière à travers le cas de Sophie. A chacun des moments de son parcours dans l'organisation, elle s'est attachée à suivre les rites de l'aveu, à en ressentir les félicités autant que les nuisances. Elle s'est également évertuée à en équilibrer les contradictions en pratique. Si les conditions lui sont contraires, c'est toujours instinctivement parce qu'elle n'a peut-être pas suffisamment communiqué, n'a pas donné assez de *feedback*. Le rapport à l'aveu devient instinctif et la responsabilité individuelle en cas d'échec est la seule possible. Le produit obscur du dispositif confessionnel lance le sujet à la traque constante de ses écarts à la vérité organisationnelle.

*Je discute après mon entretien d'interim review avec Sophie, une assistante confirmée. Nous échangeons sur nos entretiens de performance respectifs et nous découvrons que nous avons le même « perf ». « Moi aussi j'ai pas assez de chargeable. Mais bon, il m'a dit, 'oui je sais Sophie, je vois bien que tu fais tous les efforts pour baisser ton niveau de non-chargeable, que t'es allée voir le secrétariat pour faire des petits trucs, que tu t'es proposée pour des bouclages ; je le vois bien que tu as fait tout ça et que t'as eu des bons feedbacks dessus'. Il le sait que c'est pas de ma faute si j'ai trop de non chargeable, je sais bien que c'est important avec mes évaluations. » « Alors pourquoi tu t'inquiètes ? ça va bien se passer tu verras. » « J'espère... A dire vrai, ça me soulèrait d'avoir bien tout respecté et de me faire quand même sanctionner... Mais c'est comme ça, on verra. »*

Anne prend le contrepied du produit des différents temps de l'auto-évaluation, et des commentaires de son premier juge. L'autoévaluation doit nécessairement mettre en évidence des axes de progrès et la traque ne peut pas se satisfaire d'une absence de points à améliorer; elle devient une anomalie qui plonge l'individu dans l'obligation de se reconnaître des torts.

*« Voilà, je voulais te voir pour qu'on discute de ton intervention sur la mission il y a quelques mois. J'ai vu les commentaires de Sandrine et je me suis dit, non mais attend, pour un assistant, elle est trop gentille tout ne peut pas aller. Tu comprends, il y a forcément des choses sur lesquelles tu peux progresser. »*

La capacité à être en contact permanent avec son supérieur devient un soulagement pour Angela. Un plaisir immédiat est trouvé dans la perspective de pouvoir donner en permanence du *feedback*, de pouvoir utiliser le temps passé en dehors de l'organisation pour prolonger cette expérience. Le BlackBerry devient le moyen de ce salut quotidien.

*« En tant que senior, si y a bien un truc dont je suis content, c'est d'avoir mon BlackBerry » m'indique Angela. « Vraiment ? C'est pas un peu pénible de devoir toujours répondre aux managers qui t'appellent, quelle que soit l'heure, parce que tu as un BlackBerry ? » « Non, c'est rien ça... Par contre, quand t'es assistant, que tu as passé ton week-end ou ta journée tranquille, et que tu reviens au bureau, que tu lances ta messagerie et que tu flippes qu'il y ait un mail d'un manager qui t'engueule ou qui a cherché à te joindre sans succès et qui s'impatiente, CA c'est vraiment pesant ! ... Le BlackBerry à côté c'est vraiment cool ! »*

Les prémisses du sujet ayant internalisé l'importance de la connaissance de soi à travers le *feedback* et la chargeabilité apparaissent à travers la figure d'Angela. Mais à nouveau, il ne faudrait pas déconnecter cette production du sujet de la promesse de grandeur que réserve la confession. Chez Jean-Louis, le sentiment de réussite, c'est-à-dire d'une forme d'élévation du soi, transparait à travers le respect des structures de la confession.

Jean-Louis est mon senior expérimenté lors d'une mission. En discutant de ceux qui envisageaient à sa connaissance de quitter le cabinet à la fin de la saison d'audit, nous notons qu'ils sont déjà âgés. *« Non mais attends, moi je pense que je suis bien plus vieux qu'eux... J'ai pris mon temps au lycée, j'ai fait un peu rien pendant cette période et du coup j'ai pas passé mon bac tôt. J'ai fait qu'une école pourrie après, comme j'avais pas trop le choix... Franchement jamais j'aurais pu espérer un tel salaire et ce niveau social si j'avais pas fait de l'audit. C'est clair, le cabinet c'est vraiment super pour moi... Même leurs trucs, le feedback, les évals, les rapports de stressés avec les associés ou les managers, te courber devant eux pour leur faire plaisir, franchement je me prends pas la tête avec tout ça. Je le fais sans problème, ça aide toujours et ce sera utile pour la suite... ».*

Pour autant, les auditeurs ne s'engagent pas aveuglément dans le dispositif confessionnel et ses incohérences laissent s'exprimer continûment des doutes véritables sur l'effectivité et le bien-fondé de cette recherche du vrai. Comme l'exprime Julie, l'utilisation de *Kontakt* tient son influence de la pratique inévitable de l'exercice plutôt que de l'adhésion aveugle de

l'individu à son bien-fondé. L'information renseignée par chaque employé n'est pas la révélation scrupuleuse de ce qui a été bien fait ou mal fait ; elle est le plus souvent la construction d'une représentation distante, à laquelle ni l'évaluateur, ni l'avouant ne croient nécessairement. Bien qu'ils soient engagés dans cette pratique d'autoévaluation, les individus développent dans le même temps des mécanismes de prise de distance. Le rire, l'ironie, le sarcasme montrent comment les faiblesses du dispositif confessionnel et le doute qui pèse sur les méthodes d'interprétation des confesseurs déclenchent ce recul réflexif.

Une après-midi au cabinet, dans l'une des salles réservées au staff, Julie une senior juste derrière moi, crie à qui veut l'entendre les détails de sa conversation avec son senior manager favori sur la messagerie instantanée du groupe. *« Ça y est enfin il a reçu mon éval Kontakt !... Mais attend, il se fout de moi ! Oui, il déconne sur les trucs que j'y ai mis... Attends, je me suis arrachée pourtant pour trouver des trucs à mettre dans cette appli et lui il se fout de moi. Attends je l'appelle... Allo, Julien ? oui c'est Julie... Oui tu sais... oui c'est vrai on se parle sur Internet. Bah alors, elle va pas mon éval ? ...Qu'est-ce que t'aurais voulu que je mette ?... bah voilà toi-même tu sais pas ce que j'aurais dû mettre... [ils discutent pendant quelques minutes d'une mission et elle raccroche]. Franchement, je vois pas pourquoi on perd notre temps à faire ces trucs, il a l'air d'en avoir rien à faire de mes évals franchement, c'est abusé quoi. Quand je pense qu'il est aussi Perf de quelqu'un ! »*

De surcroît, le développement d'un art du « comment s'autoévaluer » alimente cette distance toujours perceptible à l'égard du dispositif confessionnel. Utiliser *Kontakt*, c'est par exemple trouver parfois une entraide entre collègues face au jugement obscur du « Perf ». L'individu peut s'imaginer exploiter au mieux ce système en profitant des conseils de ses collègues plus expérimentés ou feindre la volonté de l'organisation en s'adonnant à une autoévaluation factice, distanciée et aseptisée. De manière tout aussi intéressante, les auditeurs seniors sont également solidaires lorsqu'il s'agit de rédiger une auto-évaluation.

Je profite que la mission soit terminée pour solliciter ma senior Angela sur mes évaluations. Je lui demande conseil sur les étapes à suivre ; sur les informations à indiquer, d'autant plus convaincu que pendant la semaine elle n'avait cessé de critiquer les assistants lui ayant envoyé des évaluations où seuls eux semblaient avoir travaillé. *« Oui, mais attends, t'inquiète je suis pas méchante en général sur les évals, carrément pas, surtout qu'ici ça s'est bien passé donc t'inquiètes pas. C'est juste que quand tu lis certains, t'as l'impression que ce sont eux en tant qu'assistants qui ont tout fait dans la mission, que si ça a fonctionné c'est que grâce à eux. Ok je leur dis de pas être trop défaitiste dans leurs évals, parce que par exemple c'est qui m'a été reproché du coup par le passé, tu donnes le bâton pour te faire battre quoi et c'est pas bien ; mais à ce point faut pas déconner. Donc oui, ça me soule donc je les remets un peu à leur place. Bon, si tu veux je peux relire ce que tu comptes mettre, et surtout soit pas trop négatif avec toi dans ton auto évaluation car après ils s'en servent. Moi je sais que c'est ça clairement qui m'a plombé. »*

Entre consentement distant et implication réelle, les débordements des rites de la confession révèlent en réalité leur vitalité. Même l'art du « comment s'autoévaluer » que décrit Angela témoigne du besoin d'articuler en permanence feedback et chargeabilité.

## 5. Discussion

Prendre au sérieux la thèse de l'organisation confessante et de la production de l'animal confessant repose sur un ensemble d'éléments centraux que le cas a permis de mettre en évidence. Le dispositif confessionnel est constitué de trois composantes majeures: une promesse d'élévation, un discours marquant les principes qui la conditionnent, et surtout un ensemble de pratiques ritualisées par lesquelles l'individu continûment, met en discours et autoévalue ses actions, notamment à travers des rencontres régulières avec la figure du confesseur, le « Perf ». Au sein d'une relation mêlant doute et méfiance, le confesseur devient le régulateur de cette économie des mérites et des démérites distribuant récompense et punition. Au cœur de ces éléments s'objective la direction imprimée par le biais de ce dispositif confessionnel, le pouvoir pastoral impactant les subjectivités. Le discours de vérité s'ancre dans les principes de feedback et de chargeabilité ainsi que dans la ritualisation des pratiques confessionnelles qui placent l'individu dans ce rapport dogmatique à la connaissance de soi. Enfin, l'auditeur junior est attaché à une subjectivité tournée vers la traque introspective de ses déviances à l'égard du vrai. Il convient néanmoins de préciser que la dynamique qui sous-tend la production de l'individu confessant ne s'effectue pas de façon linéaire ou unilatérale. Le cas a révélé un consentement distant, entre obéissance et résistance, à l'égard du dispositif de confession. Particulièrement marquante est donc cette ambivalence qui caractérise en pratique la subjectivation. Dans le même temps qu'est internalisée la centralité de la connaissance de soi, le dispositif confessionnel est moqué et critiqué dans l'obsession et l'ubiquité du feedback et de l'autoévaluation. Si les auditeurs entrent de plein pied dans le dispositif confessionnel, ils admettent simultanément le caractère parfois factice de l'aveu, son absence de suivi ou l'incohérence des issues qui lui sont données.

Comment expliquer la durabilité de cette ambivalence et la stabilité de ce paradoxe? Peut-on véritablement parler de résistance lorsqu'on évoque les détournements et prises de distance du dispositif confessionnel par les agents? Pour alimenter ce questionnement, Butler complète le programme foucauldien en développant le lien avec la dimension psychique de la subjectiva-

tion. Pareille ambivalence devient en effet le fondement paradoxal de la production du sujet; c'est dans le renoncement et la subordination propre à l'assujettissement que l'individu trouve l'accomplissement du besoin d'exister et le désir d'être dans un rapport de dépendance sociale et psychique au pouvoir: « Ce n'est pas simplement que l'on ait besoin de la reconnaissance de l'autre et qu'une forme de reconnaissance soit conférée à travers la subordination; cela signifie plutôt qu'on est dépendant du pouvoir pour sa propre formation, que cette formation est impossible en dehors de la dépendance et que la posture du sujet consiste précisément dans le déni et la répétition de cette dépendance » (Butler, 2002: 32-33). Cet attachement au désir d'être, dont Butler développe les ressorts psychiques et la dynamique de retournement contre soi, trouve sa source dans le besoin d'exister en tant que sujet impliquant dépendance aux propriétés productrices du pouvoir. De surcroît, Butler introduit la performativité et la matérialité dans l'équation de la subjectivation (Allard-Poesi et Huault, 2012; Pezé, 2012). Le pouvoir agit directement sur le sujet en posant les conditions de son existence mais également à travers la répétition de son action par le biais de laquelle les discours portent leurs effets (Butler, 2002). Si le sujet est baigné dans un quadrillage normatif qui lui préexiste, la performativité s'exprime dans la réitération et la ritualisation d'actes discursifs et de pratiques corporelles par lesquels le pouvoir imprime les subjectivités.

Ces éléments extraits de la pensée de Butler permettent d'insister sur la dépendance au pouvoir et la ritualisation de l'acte de confession pour expliciter respectivement la durabilité et la prégnance de l'ambivalence observée dans le cas. La promesse d'élévation, l'ensemble du processus d'intégration et l'activité quotidienne de l'auditeur junior, les principes fondateurs du rituel de confession et la figure du confesseur positionnent le dispositif de pouvoir et le contour du lien de dépendance sociale et psychique dans lequel s'inscrivent les auditeurs juniors à l'égard de la confession, du pouvoir et de la pastoralité. Au cœur de l'ambivalence observée, on retrouve les traits affectifs contradictoires que Foucault adressait à la confession, dans le tiraillement entre besoin, désir et rejet: « Les affections sociales sont ainsi à la fois désirées et subies, attestant d'une ambivalence profonde de la subjectivité qui désire s'attacher aux formes de pouvoir pour continuer à être et qui désire en même temps se retourner contre elle-même pour pouvoir être également sur le mode d'un rejet de l'attachement » (Leblanc, 2004 : 52). Ensuite, paraphrasant les propos d'Allard-Poesi et d'Huault (2012), l'animal confessant peut être appréhendé comme une *performance*, à savoir un ensemble d'actes corporels

et discursifs qui, répétés, font advenir le discours sur la vérité et l'internalisation de la centralité de la connaissance de soi. La dimension rituelle de la confession et de ses pratiques ancrent les effets du pouvoir au sein « d'occasions de travail identitaires » et de « régulation » qui entretiennent à la fois la formation du sujet confessant et lui génèrent des fenêtres de subversion (Pezé, 2012). L'ambivalence du consentement distant identifié en amont s'illumine donc à la lumière de ces éléments de dépendance et de répétition, entre besoin psychique et performativité.

## **Conclusion**

Les sociétés occidentales ont développé, par l'aveu et la confession, de nouvelles procédures de production de la vérité comme mode de gouvernement des hommes. La finalité de la présente contribution est de penser la subjectivation à travers le prisme de la production de la vérité dans l'organisation, au moyen d'une focale placée sur la confession. Répondant à l'intérêt de replacer ce type de questionnement au centre de l'étude des organisations tout en lui conférant une assise empirique, l'étude s'est attelée à proposer un cadre insistant sur les aspects discursifs, rituels et subjectivant du dispositif confessionnel. Si elle a permis d'alimenter empiriquement la réflexion dans l'opérationnalisation de la démarche, elle appelle à commenter la nature ambivalente de la production de cet animal confessant. A travers cette ambivalence, il convient de reconnaître le caractère critique de cette forme de théorisation des propriétés productrices et créatrices du pouvoir.

## **Bibliographie**

- Allard-Poesi, F. et I. Huault (2012), Judith Butler et la subversion des normes : pouvoir être un sujet, in Germain, O. (Ed.) Les grands inspirateurs de la Théorie des organisations - Tome 1, pp. 45-62, Corneilles-le-royal : EMS, Management & société.
- Alvesson, M. et H. Willmott (2002), Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, 39 : 5, 619-644.
- Bergström, O., Hasselbladh, H. et D. Kärreman (2009), Organizing Disciplinary Power in a Knowledge Organization, *Scandinavian Journal of Management*, 25, 178-190.
- Besley, T. (2005), Foucault, truth telling and technologies of the self in schools, *Journal of Educational Enquiry*, 6 : 1, 76-89.

- Butler, J. (2002), *La Vie psychique du pouvoir, L'assujettissement en théories*, Paris: Editions Léo Scheer.
- Collinson, D. (2003), *Identities and insecurities: Selves at work*, *Organization*, 10 : 3, 527-547.
- Collinson, D. L. (2006), *Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities*, *The Leadership Quarterly*, 17 : 2, 172-189.
- Covaleski, M.A. et M. W. Dirsmith (1988), *An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category*, *Administrative Science Quarterly*, 33 : 4, 562-587.
- Covaleski, M.A., Dirsmith, M.W., Heian, J.B. et S. Samuel (1998), *The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms*, *Administrative Science Quarterly*, 43, 293-327.
- Cowton, C.J. et S. Dopson (2002), *Foucault's Prison? Management Control in an Automotive Distributor*, *Management Accounting Research*, 13 : 2, 191-213.
- Czarniawska, B. (2004), *On time, space, and action nets*, Gothenburg Research Institute-rapport 2004:5.
- Dent, J.F. (1990), *Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research*, *Accounting, Organizations and Society*, 15 : 1/2, 3-25.
- Hopwood, A. (1987), *The archeology of accounting systems*, *Accounting, Organizations and Society*, 12, 207-234.
- Fejes, A. et M. Dahlstedt (2013), *The Confessing Society: Foucault, Confession and Practices of Lifelong Learning*, London: Taylor and Francis.
- Finch-Lees, T., Mabey, C. et A. Liefoghe (2005), *'In the name of capability': A critical discursive evaluation of competency-based management development*, *Human Relations* September, 58 : 9, 1185-1222.
- Foucault, M. (1976), *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*, Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (1977/2001), *Le jeu de Michel Foucault*, in *Dits et écrits II 1976-1988*, Gallimard, Paris.
- Foucault, M. (1978/1990), *Qu'est-ce que la critique ? Critique et Aufklärung*, *Bulletin de la société française de philosophie*, 84ème année, n°2.

- Foucault, M. (1979-1980/2012), *Du Gouvernement des vivants*, Cours au collège de France 1979-1980, Paris : Seuil-Gallimard.
- Foucault, M. (1981/2001), Subjectivité et Vérité in *Dits et écrits II* 1976-1988, Gallimard, Paris.
- Foucault, M. (1982/2001), Le sujet et le pouvoir in *Dits et écrits II* 1976-1988, Gallimard, Paris.
- Foucault, M. (1984/2001), L'éthique du souci de soi comme pratique de liberté in *Dits et écrits II* 1976-1988, Gallimard, Paris.
- Foucault, M. (1988/2001 : 1608), Les techniques de soi in *Dits et écrits II* 1976-1988, Gallimard, Paris.
- Grey, C. (1994), Debating Foucault: a Critical Reply to Neimark, *Critical Perspectives on Accounting*, 5, 5-24.
- Holmes, L. (1995), HRM and the irresistible rise of the discourse of competence, *Personnel Review*, 24 : 4, 34-49.
- Knights, D. et T. Vurdubakis (1994), Foucault, Power, Resistance and All That In Jermier, J., Knights, J., Nord, W. (Eds.), *Resistance and Power in Organizations*, London: Routledge.
- Lambert, C. et E. Pezet (2010), The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge, *Accounting, Organizations and Society*, 35, 10-30.
- Le Blanc, G. (2004), Etre assujetti : Althusser, Foucault, Butler, *Actuel Marx*, 36 : 2, 45-62.
- Mabey, C. et T. Finch-Lees (2008), *Management and Leadership Development*, London: Sage.
- Mennicken, A. et P. Miller (2012), Accounting, territorialization and power, *Foucault studies*, 13, 4-24.
- Miller, P. et N. Rose (1993), Governing economic life In Gane, M., Johnson, T. (Eds.), *Foucault's new domains*, pp.75-105, London: Routledge.
- Morales, J. et C. Lambert (2013), Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices, *Accounting, Organizations and Society*, 38, 228-244.
- Pezé, S. (2012), Des discours à l'identité-as-practice : une exploration de la matérialité de la construction identitaire, XXIème conférence de l'AIMS, juin 2012, Lille.

- Prasad, P. et A. Prasad (2000), Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance, *Organization Science*, 11 : 4, 387-403.
- Richard, C. (2006), Why an auditor can't be competent and independent: a French case study, *European Accounting Review*, 15 : 2, 153-179.
- Rodríguez Magda, R.M. (2013). Foucault et la généalogie des sexes, Paris : L'Harmattan.
- Rose, N. (1999), *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, New York: Routledge.
- Sanday, P. R., (1979), The ethnographic paradigm(s), *Administrative Science Quarterly*, 24 : 4, 527-538
- Schultze, U. et C. Stabell (2004), Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research, *Journal of Management Studies*, 41, 549-573.
- Starkey, K. et A. McKinlay (1998), Afterword: Deconstructing organizations – Discipline and Desire, In McKinlay, A., Starkey, K. (Eds.), *Foucault, Management and Organization Theory*, pp. 230-241, London: Sage.
- Townley, B. (1994), *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject at Work*, London: SAGE Publications.
- Townley, B. (1993), Foucault, power/knowledge and its relevance for Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 18 : 3, 518-545
- Townley, B. (1998), Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources, In A. McKinley and K. Starkey (Eds), *Foucault, Management and organization theory*. London: Sage.
- Townley, B. (2005), "Performance appraisal and the emergence of management" in Grey, C. & Willmott, H. (eds.), *Critical Management Studies*, pp. 304-323, Oxford: Oxford University Press.
- Van Maanen, J. (1979), The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24 : 4, 539-550.
- Willmott, H. (1993), Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, 30 : 4, 515-552.
- Yin, R. K. (1990), *Case Study Research, Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.