

# **Hégémonie managériale et contre-hégémonie : Une analyse néo-gramscienne des restructurations dans les multinationales**

**Florence PALPACUER**

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie / Université Montpellier 1  
ISEM – CS 19519 – 34960 Montpellier Cedex 2 - France  
Tel 04 99 13 02 00 / Fax 04 99 13 02 10 / E-m@il : [palpacuer@wanadoo.fr](mailto:palpacuer@wanadoo.fr)

**Nicolas BALAS**

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie  
Université Montpellier 1

## **Résumé**

Cet article adopte une perspective néo-gramscienne pour explorer les rapports de domination et de résistance qui se déploient au sein des organisations. Dans la lignée des études critiques en management, l'objet de cette recherche consiste à analyser les mouvements de contestation qui émergent en réaction aux processus de restructuration mis en œuvre au sein des firmes multinationales. Ces situations, qui tendent à perdre leur caractère exceptionnel pour devenir un mode de gestion à part entière des frontières et des ressources humaines de la firme, sont alors appréhendées en tant que champ de mise en œuvre d'une nouvelle hégémonie managériale. Face à la diversité des cas observables, nous poursuivons l'ambition de mieux appréhender quelles formes de résistance semblent porteuses d'alternatives et d'émancipation pour les acteurs des sites restructurés. L'analyse comparative de deux cas de restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, nous permet de dégager un *continuum* d'actions de résistance allant de la contestation managériale, créatrice de contre-sphères au sein même de régimes de domination, à la construction collective de projets contre-hégémoniques réunissant salariés, syndicats et acteurs de la société civile. Ces résultats soulignent l'intérêt d'une approche visant à dénaturiser les processus managériaux tels que les restructurations, au travers d'une grille de lecture analysant les articulations entre leurs dimensions économiques, organisationnelles et idéologiques, et ce, afin de mettre en exergue leur nature politique, ainsi que les alternatives qui s'offrent aux acteurs concernés.

## **Mots clés**

Hégémonie – Gramsci – financiarisation – contre-hégémonie – restructurations

## INTRODUCTION

« Changer le rôle du top management ». C'est l'objectif que visaient deux gourous du management multinational, Bartlett et Ghoshal, dans une série de publications remarquées où l'« entreprise individualisée » devait devenir une « nouvelle philosophie de l'organisation permettant aux employés d'agir comme s'ils étaient des entrepreneurs autonomes » (Bartlett et Ghoshal, 1999 : 144). Le modèle de l'organisation hiérarchique, synonyme de contrôle étroit des individus, de rapports de force et d'obéissance, devenait obsolète et les grandes firmes devaient s'en éloigner pour embrasser un modèle décentralisé, souple et de ce fait, plus efficient, privilégiant l'employabilité à la sécurité de l'emploi, l'initiative individuelle et la créativité aux routines organisationnelles. Dans ce management « gagnant-gagnant », les solutions satisfaisant une pluralité de parties prenantes semblaient prendre le pas sur les antagonismes classiques et les relations de pouvoir. Ces derniers sont-ils pour autant évacués des modes de gestion de la firme globale ? Le management moderne avec son lot de règles « souples » ne rend en effet pas totalement caducs les schémas classiques de domination (Courpasson, 2000). La réduction du contrôle direct s'accompagne d'éléments normatifs de mise en conformité des individus *via* des standards de performance qui véhiculent une domination « douce », de sorte que le mode d'exercice du pouvoir change, mais il est loin de s'atténuer.

Ces nouvelles formes de domination qui se déploient dans la firme multinationale, et les mouvements d'opposition qu'elles suscitent, n'apparaissent pourtant pas dans les représentations qu'en fournit la littérature managériale à visée instrumentale, sinon sous le prisme d'une résistance au changement à caractère individuel et névrotique. Une lecture davantage critique des modes de management contemporains a néanmoins été entreprise au cours des dernières années, par une série de travaux qui se sont saisis des problématiques liées au pouvoir, à la domination et à la résistance dans les organisations (Ackroyd et Thompson, 1999 ; Courpasson, 2000 ; Alvesson et Willmott, 2003 ; Böhm, 2006 ; Golsorkhi et Huault, 2006 ; Spicer et Böhm, 2007 ; Alvesson, 2008). En prenant pour objet d'étude les situations de restructuration accompagnées de suppressions d'emplois au sein de firmes multinationales, notre travail s'inscrit précisément dans ce champ d'investigation. Ces situations, qui tendent à perdre leur caractère exceptionnel pour devenir un mode de gestion à part entière des frontières et des ressources humaines de la firme, sont alors appréhendées en tant que champ de mise en œuvre de formes modernes de domination. De nombreux travaux ont d'ores et déjà mis à jour le marquage idéologique et les rapports de pouvoir sous-jacents à ce phénomène (McKinley et *alii*, 1998 ; Rouleau, 2000 ; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2008). Les restructurations sont en effet caractérisées par une dissimulation des

tensions et des rapports de force derrière un discours instrumental, qui légitime le changement et les suppressions d'effectifs par la quête de compétitivité, voire de survie de la firme, alors que leurs déterminants sont le plus souvent associés à la recherche d'une performance financière accrue (McKinley et alii, 1998). En présentant les restructurations comme naturelles et inévitables, ce discours omet également de les situer en tant que « résultats de tendances historiques plus larges façonnant les changements structurels de l'entreprise » (Rouleau, 2000 : 45). En ce sens, elles constituent une perpétuation des schémas de domination existants, dans la mesure où la décontextualisation et la naturalisation qui les accompagnent induisent *in fine* la plupart du temps, le consentement des principaux acteurs concernés (salariés, *managers* intermédiaires, parties prenantes locales, *etc.*).

L'originalité de cette recherche consiste à focaliser notre étude sur l'observation des mouvements de contestation qui émergent dans les sites de multinationales en réaction à l'annonce de plans de restructuration. S'il est en effet rare que ces processus se déroulent sans heurts, l'hétérogénéité est en revanche de mise en ce qui concerne la variété des manœuvres de contestation et de leurs résultats. Ainsi, de la rébellion des cadres face à l'accroissement des pressions managériales (Palpacuer et alii, 2007 ; Courpasson et Thoenig, 2008) aux démarches davantage dialogiques, à l'initiative des managers et/ou des syndicats, visant à promouvoir des schémas alternatifs (Schmidt et alii, 2007 ; Beaujolin et Moulin, 2008), la diversité des cas observables justifie la pertinence d'une démarche d'exploration et de caractérisation de ces formes variées de résistance. Nous poursuivons ainsi l'ambition de mieux appréhender quelles formes de résistance semblent porteuses d'alternatives et d'émancipation pour les acteurs des sites restructurés.

La démarche exploratoire qui caractérise notre travail, nous amènera ainsi dans un premier temps à rapprocher les évolutions contemporaines dans les relations sociales au sein des multinationales de l'acceptation du pouvoir développée par Antonio Gramsci et ses continuateurs, en particulier au travers les notions d'hégémonie et de contre-hégémonie (1). Nous mobiliserons ensuite cette approche théorique pour analyser deux cas de résistances locales au sein de deux sites de multinationales dont nous aurons au préalable retracé les grandes mutations (2).

## **1. HEGEMONIE ET CONTRE-HEGEMONIE DANS L'APPROCHE NEO-GRAMSCIENNE**

### **1.1. LA DOMINATION COMME HEGEMONIE : LA VISION DIALECTIQUE DE GRAMSCI**

La conceptualisation des processus de restructuration en tant que modes de domination dans l'organisation, nous amène dans un premier temps à les rapprocher de l'acception originale du pouvoir élaborée par Gramsci (1971). L'originalité de l'apport de Gramsci consiste à dépasser une interprétation traditionnelle de la domination comme relation d'exploitation, asymétrique et univoque, entre un groupe dominant et un groupe qui lui est subordonné. L'acception gramscienne sous-tend une problématique plus complexe, envisageant simultanément le consentement et la coercition, l'autorité et la légitimité, la domination et la résistance (Gill, 1997). Nous présenterons donc dans un premier temps les concepts clés du cadre d'analyse de l'auteur, afin d'identifier les apports de cette approche à l'analyse des relations de domination dans les organisations (1.1.1). Nous précisons ensuite les apports du cadre d'analyse néo-gramscien à l'analyse de la nouvelle hégémonie managériale qui se diffuse dans les organisations (1.1.2).

### **1.1.1. Le cadre d'analyse de Gramsci**

Bien que par destination l'œuvre de Gramsci n'émane pas directement de la sphère académique, mais plutôt de l'activisme ou de la pensée politique et morale, elle y trouve une résonance importante. Produits dans les années trente, les travaux de Gramsci ont ainsi refaits surface à partir des années soixante et ont rapidement acquis une influence significative au sein des *cultural studies* et de la *critical theory*. L'un des apports les plus significatifs de l'auteur tient certainement à sa mise à jour des mécanismes par lesquels le système capitaliste maintient dans le temps ses facultés de contrôle et corrélativement, assure sa stabilité. A la logique de la force et du maintien du pouvoir par la contrainte, Gramsci oppose les dimensions culturelle et idéologique dans l'explication du *statu quo*. Au centre de cette analyse se trouve la notion d'hégémonie, qui fait référence à la stabilité d'une structure sociale du fait de l'adhésion de groupes subalternes à la culture véhiculée par un groupe dominant. En effet, selon lui, la stabilité hégémonique repose sur un équilibre entre coercition et adhésion, conférant à la domination, du fait de l'intériorisation et de la naturalisation du rapport de pouvoir par les subordonnés - et ce, du point de vue même des dominants - une forme de légitimité<sup>1</sup>. Pour Gramsci, l'hégémonie ne peut uniquement dépendre d'une position de force en matière économique au sein des organisations, ni du seul pouvoir coercitif d'une instance régalienne (Etat), mais nécessite l'adhésion d'une variété de groupes

---

<sup>1</sup> En ce sens, Mumby définit l'hégémonie en soulignant l'interrelation complexe entre domination et consentement à l'œuvre dans l'acception gramscienne du concept : « hegemony is conceptualized as noncoercive relations of domination in which subordinated groups actively consent to and support belief systems and structures of power relations that do not necessarily serve – indeed, may work against – those group's interests » (1997 : 344).

sociaux (société civile) pour assurer sa légitimité. La permanence d'un système hégémonique s'organise en ce sens à l'échelle de ces trois sphères d'influence - économie, Etat et société civile – et seule la prise en compte de leurs interconnexions permet d'appréhender comment s'organisent les relations sociales dans une période historique particulière (Böhm, 2006).

Partant de cette définition de l'hégémonie, Gramsci cherche à conceptualiser les principes et les mécanismes par lesquels le système hégémonique assure son fonctionnement. Dans ce but, il a recours à la métaphore du « bloc historique », pour désigner l'ensemble des institutions, des relations sociales et des idéologies qui produisent et reproduisent l'hégémonie du groupe dominant (Levy et Scully, 2007). Si la question de l'idéologie est en ce sens centrale, le discours hégémonique ne peut toutefois exister qu'à la condition où il est matérialisé dans des « formations sociales concrètes » (Laclau et Mouffe, 1985 : 7), à savoir des coalitions durables entre plusieurs groupes et institutions émanant de sphères aussi variées que l'Etat, l'économie et le monde des affaires, ou encore la société civile. De ces alliances, initiées par le *leadership* intellectuel et moral d'une élite, découlent des normes, des règles et des dispositifs qui viennent à leur tour légitimer une idéologie particulière auprès des acteurs sociaux subordonnés (Otto et Böhm, 2006).

Ainsi, telle que décrite par Gramsci, l'hégémonie repose sur trois piliers. Aux structures du système économique, s'ajoutent les capacités organisationnelles des acteurs et la structure discursive de la culture et de l'idéologie qui assure la légitimité d'organisations et d'institutions particulières (Levy et Egan, 2003). L'acceptation gramscienne apporte ainsi une réponse politique à la question de la domination (Contu, 2002). Elle voit l'hégémonie comme un ensemble dynamique de forces en conflit, là où la conception classique n'envisage la domination que comme une relation asymétrique et statique entre un groupe dominant et un groupe subordonné.

### **1.1.2. L'approche néo-gramscienne et la nouvelle hégémonie managériale**

L'approche « néo-gramscienne » a vu le jour plus récemment en sciences politiques. En ayant recours aux notions d'hégémonie culturelle et d'idéologie, elle questionne la prééminence nouvelle accordée à la pensée néolibérale parmi les élites politiques et du monde des affaires, et les mouvements de contestation politique et idéologique qui y sont reliés (Cox, 1987 ; Gill, 1997). Elle se révèle particulièrement riche pour les sciences de gestion et l'analyse des organisations, comme l'indique le développement d'une série de travaux récents, dans la mouvance des *Critical Management Studies*, s'inscrivant explicitement dans cette perspective théorique (Mumby, 1997 ; Levy et Egan, 2003 ; Böhm, 2006 ; Otto et Böhm, 2006 ; Levy et Scully, 2007 ; Spicer et Böhm, 2007 ; Spicer et *alii, forth.*). Elle permet en effet de dépasser le cadre strict de l'organisation en

tant qu'unité d'analyse des relations de pouvoir et de domination, pour explorer les structures hégémoniques dans lesquelles les acteurs et les organisations sont encastés.

De nombreuses recherches ont ainsi fait de la firme multinationale, financiarisée et globalisée, l'une des figures idéal-typiques d'une nouvelle hégémonie et un acteur central du « bloc historique » qui la supporte. Ces travaux soulignent que la stratégie et la capacité d'influence de la firme globale s'étendent bien au-delà de son périmètre de consolidation, non seulement en termes de pouvoir de marché (Hymer, 1979), mais aussi et surtout au-delà de la seule sphère marchande, dans la manière dont elle pèse politiquement sur la négociation des accords internationaux relatifs au commerce, à la législation du travail et à la protection de l'environnement (Levy et Egan, 2003). Plus largement, ils mettent en exergue la manière dont ces firmes « façonne(nt) les structures de légitimation et de consentement dans la culture et la société » (Spicer et *alii*, *forth.*). Qu'ils décrivent l'essor d'une « hégémonie capitaliste transnationale » (Carroll et Carson, 2003 : 29) ou d'un « bloc historique néo-libéral » (Cahill, 2008), ces travaux notent l'existence d'un phénomène de convergence à l'échelle globale, à l'œuvre depuis les années soixante-dix et aboutissant à la formation d'un modèle de globalisation néolibérale. L'apparition et la reproduction d'un tel système sont, dans l'approche néo-gramscienne, garanties par l'existence d'un « bloc historique » dépeint sous les traits d'une « classe capitaliste transnationale » formée par la coalition d'un ensemble d'acteurs et d'institutions (Robinson et Harris, 2000). Les premiers incluent les élites politiques et économiques (Bourdieu et Wacquant, 2001 ; Fourcade, 2006) en tant que groupes sociaux qui contribuent à « construire du consensus et enseigner aux publics et aux Etats les vertus de l'une ou l'autre des variantes du paradigme néo-libéral » (Carroll et Carson, 2003 : 29). Les secondes, firmes multinationales, organisations internationales (OMC, OCDE, FMI, Banque Mondiale), cabinets de conseil, laboratoires de recherche ou encore *business schools*, sont considérées comme autant d'organes de production de sens et de socialisation de nouveaux entrants à des valeurs, un langage et un style de vie (Cox, 1987).

Alors que l'application du cadre d'analyse néo-gramscien s'avère d'une remarquable acuité pour analyser les rapports de domination à l'œuvre au sein de l'économie globale, peu de recherches se sont attachées à envisager concrètement le rôle de cette nouvelle hégémonie dans la structuration des rapports de pouvoir au cœur même des organisations. Quelques initiatives, récentes pour l'essentiel, ont pourtant souligné l'apparition d'une « hégémonie de la gestion » (Broussard, 2008 : 18), d'une « logique du management hégémonique » (Courpasson et Thoenig, 2008 : 131), d'une « hégémonie du management » (Spicer et Böhm, 2007), ou encore d'une « hégémonie de la culture d'entreprise » (Ogbor, 2001). Le concept d'hégémonie intervient alors

pour décrire les principes de base d'un nouveau consensus qui s'établit autour du culte de la performance, véhiculé par le principe de l'organisation rationnelle et par des dispositifs de gestion étendus à tous les domaines, tandis que leurs dimensions axiologiques, contingentes et potentiellement conflictuelles sont naturalisées (Shrivastava, 1986). Dans ces travaux, c'est surtout la dimension culturelle et idéologique de l'hégémonie managériale qui est mise en exergue. L'articulation qui fait toute l'originalité de l'approche de Gramsci, entre les éléments relevant des structures économiques (modes de régulation et stratégies des firmes), des structures sociales et organisationnelles (alliances et stratégies d'acteurs) et des structures discursives (idéologie et dispositifs), telle que nous l'aborderons dans la seconde partie de cet article, demeure ici faiblement explicitée.

Comme nous l'avons vu précédemment, dans l'approche gramscienne, l'exercice du pouvoir prend la forme d'un ensemble de rapports de force, mêlant alliances et résistances, qui permettent aux acteurs sociaux de se positionner dans les sphères économique et sociale. En ce sens, la conceptualisation de l'hégémonie, en tant que forme de domination, est irréductiblement liée à la l'idée de contestation et de résistance. L'aspect nécessairement fragmentaire de la pensée dominante laisse ainsi apparaître des interstices dans lesquels peuvent se faire jour des antagonismes et des discours alternatifs (Mumby, 1997). L'hégémonie managériale est de fait régulièrement mise en cause par une vaste gamme de résistances, dont il s'agira d'identifier les formes susceptibles d'être à l'initiative d'un projet contre-hégémonique à l'échelle de l'organisation.

## **1.2. LA « CONTRE-HEGEMONIE » : UNE ACCEPTION COLLECTIVE DE LA RESISTANCE**

Parce que les acteurs sont capables de se forger une conception critique du processus hégémonique à l'œuvre dans leur groupe social, ils sont susceptibles de remettre en cause la légitimité de cette situation. Pour ce faire, ils disposent d'un répertoire d'actions génériques qui vont de la contestation à la soumission, en passant par la fuite (Hirschman, 1970). Le cadre d'analyse néo-gramscien permet alors d'observer les conditions d'exercices de ces trois formes du répertoire à travers la notion de « contre-hégémonie ». Il s'agit d'envisager pourquoi et comment la résistance à l'hégémonie managériale s'organise, en analysant les stratégies mises en œuvre par les mouvements de contestation. Une lecture néo-gramscienne nous amènera ainsi à privilégier une vision collective de la résistance organisationnelle par opposition aux approches qui l'abordent strictement sous l'angle infra-organisationnel. Après avoir présenté les travaux qui conceptualisent la résistance comme un phénomène circonscrit au lieu de travail (1.2.1.), nous

définirons la notion de « contre-hégémonie », ainsi que les questions de recherche qu'elle soulève (1.2.2.).

### 1.2.1. La résistance comme processus infra-organisationnel

Les premières tentatives de conceptualisation de la résistance à la domination managériale ont été l'œuvre de deux courants théoriques qui l'envisagent chacun du point de vue interne à l'organisation : la *Labour Process Theory* (LPT) et les approches du pouvoir d'inspiration foucauldienne. La LPT est une approche d'inspiration marxiste qui émerge en réaction à l'orthodoxie en vigueur au sein de l'analyse des organisations, négligeant jusqu'alors largement les questions liées au pouvoir et aux conflits (Braverman, 1974 ; Burawoy, 1979). La LPT s'intéresse aux modes de contrôle managériaux et aux processus de résistance qu'ils génèrent. Essentiellement focalisée sur l'analyse du phénomène syndical et des mouvements de travailleurs, la LPT a recensé tant les aspects formels, publics et institutionnalisés de leur répertoire stratégique (débrayages, grèves, négociations avec la direction), qu'informels, lorsque l'adhésion de façade des individus masque des actes d'insoumission (vols, sabotages, *etc.*), des manœuvres de résistance (Scott, 1990), ou s'accompagne de « mauvaises conduites » (Ackroyd et Thompson, 1999).

Tout en tenant compte de l'existence d'une contestation politique des individus, la LPT minimise pourtant son potentiel de réalisation en concluant à une réabsorption quasi-mécanique des mouvements contestataires dans les relations de domination existantes (Mumby, 1997). Les innovations managériales en matière de modes de contrôle annihileraient toute forme de résistance et auraient pour conséquence une plus grande conformité des individus vis-à-vis des règles érigées par l'organisation (Ackroyd et Thompson, 1999). En analysant la contestation organisationnelle comme participant *in fine* de la reproduction de la domination de classe, la LPT s'écarte ainsi de la conception dialectique du pouvoir élaborée par Gramsci. En outre, elle néglige les mouvements de résistance qui n'ont pas pour déterminants les nécessités économiques des processus de travail, mais une gamme plus large de facteurs sociaux relatifs à des luttes identitaires. Malsan (2007) montre ainsi comment, dans son analyse de la réaction des ouvrières d'ALCATEL suite à l'annonce d'un plan de licenciement collectif, très rapidement une situation de conflit social va se cristalliser autour des exigences « quasi-illimitées » des ouvrières en ce qui concerne le montant de leurs indemnités de départ. L'auteur en propose une interprétation qui se distingue de celles offertes par les cadres théoriques néo-classique et marxiste. Selon elle, le mobile des ouvrières ne relève en effet ni de la défense égoïste d'un intérêt économique (maximiser la prime de départ), ni

de la contestation d'un antagonisme de classe (combattre la prééminence du capital sur le travail). La résistance va prendre la forme d'une négociation autour de la reconnaissance d'une « dette symbolique » contractée par la firme à l'égard de ces ouvrières. Cette dette, explique l'auteur, serait relative à la perte de leur identité professionnelle du fait de leur licenciement d'une entreprise dans laquelle « elles avaient laissé une partie d'elles-mêmes » (Malsan, 2007 : 184).

Ce rejet de la primauté des facteurs économiques et du dualisme entre dominant et dominé se retrouve chez Foucault, qui exerce une influence croissante dans les recherches menées sur les organisations et le management (Jones, 2002). Foucault et ses continuateurs privilégient l'analyse des micro-pratiques et des discours qui construisent les subjectivités et les identités des acteurs dans l'organisation, afin de mettre en question la réalité des positions établies et de montrer leur nature contingente (Knights et Willmott, 1989 ; Knights, 2001). Ils s'opposent ainsi à la réification du pouvoir et à l'hypothèse de son appropriation par un groupe particulier selon le seul antagonisme de classe, préférant une lecture faite de tensions multiples et simultanées entre domination et résistance (Knights, 2002). Ce rejet du dualisme amène ces auteurs à considérer que les préoccupations locales sont prémunies contre l'imposition de discours extérieurs. La résolution des conflits est alors le fruit d'arrangements locaux s'appuyant sur la réflexivité, le dialogue et *in fine* le compromis (Knights, 2001 ; Thomas et Davis, 2005).

Cette approche a cependant été attaquée pour la manière dont elle se départit des prétentions originelles de la tradition critique. Ainsi, d'une part, si elle reconnaît l'existence de processus de résistance au niveau infra-organisationnel, elle reste muette au sujet des mouvements collectifs qui s'étendent au-delà de ses frontières (Spicer et Böhm, 2007). Le cadre d'analyse proposé n'explique en effet pas comment des acteurs et des mouvements peuvent construire des discours alternatifs capables de fédérer des idéologies et des groupes sociaux hétérogènes. D'autre part, certains auteurs critiquent sa tendance à la surestimation des capacités des acteurs à résoudre les conflits organisationnels sur la base d'ajustements internes (Ackroyd et Thompson, 1999). Ces éléments sont particulièrement visibles dans des travaux récents qui concluent à la nature intrinsèquement infra-organisationnelle de la dialectique domination/résistance. Beaujolin-Bellet et Moulin (2008) décrivent en ce sens le rôle contestataire joué par les managers intermédiaires lorsqu'ils remettent en cause des décisions de fermeture d'usines face auxquelles ils sont le plus souvent « passifs et soumis ». En jouant sur leurs ressources cognitives et relationnelles, ces cadres parviennent à promouvoir un schéma alternatif au dispositif initial envisagé par la direction du groupe. Dans le même sens, Courpasson et Thoenig (2008) ont cherché à cerner les pratiques de rébellion des cadres vis-à-vis des canons du management moderne. Ils partent de l'hypothèse selon laquelle, au-delà d'une vision informelle de la résistance, à savoir des actes permettant aux

cadres d'apaiser suffisamment leurs contradictions internes pour réaliser les tâches requises, c'est l'émancipation des « hauts potentiels » vis-à-vis du credo de la performance qui serait la plus porteuse de changement. Ils résolvent ainsi la contradiction entre contestation et réabsorption, en arguant que la résistance véritable est justement celle qui, de par sa créativité et son niveau d'expertise, sera réabsorbée par la firme et y donnera naissance à des pratiques alternatives.

Ces travaux privilégient l'observation des micro-pratiques qui autorisent les subordonnés à la fois à élaborer des contre-sphères au sein même de régimes de domination, à changer les trajectoires de contrôle et à contester les relations de pouvoir sans nécessairement les transformer (Fleming, 2002). Partant de la vision dialectique de Gramsci, ils s'en éloignent pourtant dès lors qu'ils traduisent davantage des prises de position sporadiques et individuelles, qu'une remise en cause des fondements hégémoniques du management. Ce faisant, si ce cadre d'analyse s'avère riche dans la manière dont il met en exergue la pluralité des formes de domination et de résistance à l'œuvre dans tout projet hégémonique, il demeure néanmoins lacunaire dans l'explicitation des conditions de formation de projets émancipateurs. Il n'explique en effet pas, par quels moyens des acteurs et groupes sociaux *a priori* hétérogènes sont susceptibles de se fédérer pour promouvoir des discours et des projets alternatifs.

### **1.2.2. La « contre-hégémonie » comme stratégie collective de résistance**

Le concept de « contre-hégémonie » développé par Laclau et Mouffe (1985), entend répondre à ce manque de théorisation du processus par lequel les acteurs subordonnés peuvent déployer des capacités stratégiques permettant *in fine* d'infléchir les décisions et de changer les règles établies dans l'organisation. De leur point de vue, l'élaboration d'une idéologie potentiellement hégémonique implique au préalable l'élaboration d'une identité politique commune à un ensemble d'acteurs et d'institutions hétérogènes. En formalisant dans une théorie du discours les intuitions de Gramsci au sujet de l'hégémonie, ils montrent ainsi, au travers du concept d'« articulation », comment des liens entre différentes formes de résistance peuvent être tissés de manière à constituer des alliances. Ils utilisent la notion de « chaînes d'équivalence » pour décrire comment naissent des subjectivités collectives à l'origine de mouvements sociaux aux langages, objectifs et stratégies communs.

Ces travaux, en ligne avec ceux de Gramsci, montrent que les actes de résistance ne se résument pas à des contestations épisodiques et des micro-pratiques infra-organisationnelles, mais qu'ils doivent être envisagés comme une fraction de luttes collectives plus larges, prenant place à la fois au sein des organisations et de la société civile. En ce sens, ils assimilent la contre-

hégémonie à un processus par lequel les *managers*, les employés, les syndicats et les acteurs de la société civile sont engagés dans un combat permanent, décrit par Gramsci comme une « guerre de position », afin de contester l'hégémonie managériale. Cette contestation de l'hégémonie n'est ainsi plus représentée d'un seul point de vue, endogène ou exogène, individuel ou collectif, mais tient compte des nombreuses interrelations entre ces différents niveaux. Le concept de « mouvements sociaux » décrit bien les formes plus larges d'engagement auxquelles l'approche néo-gramscienne fait référence. Ces mouvements résultent d'une prise de conscience par des acteurs internes aussi bien qu'extérieurs à la firme, de la nécessité de voir émerger un contre-pouvoir à la mesure des enjeux posés par la globalisation des entreprises face aux modes traditionnels de régulation sociale, environnementale et économique (Palpacuer, 2008). Pour Kebede, « dans une perspective gramscienne, les mouvements sociaux sont des réactions créatrices à l'hégémonie contractuelle qui amènent une transformation partielle ou totale de la société » (2005 : 84). Les mouvements sociaux sont ici définis comme des agents du changement social qui vont profiter d'une crise de légitimité du bloc historique dominant pour construire un projet hégémonique alternatif partiel ou total. Bair et Palpacuer (2008) décrivent en ce sens les mouvements sociaux « *anti-sweatshop* », qui ont émergé en Europe et en Amérique du Nord dans les années quatre-vingt-dix en réponse à la dégradation des conditions de travail chez les sous-traitants des grandes marques occidentales de vêtements. Elles montrent comment ce mouvement a abouti à la formation d'un réseau contre-hégémonique d'envergure mondiale (*transnational activist networks*) qui réunit un ensemble d'acteurs aux intérêts *a priori* distincts tels que des consommateurs, des syndicats, des ONG défendant les droits des femmes, des travailleurs immigrés, *etc.*, autour d'objectifs partagés. Il s'agit de changer les pratiques des firmes *leaders* de l'industrie, au travers d'actions tant formelles (actions directes sur site, campagnes de sensibilisation *via* Internet) qu'informelles (promotion d'une identité de consommateur responsable).

Au terme de cette première partie, nous soulignerons les apports de l'approche néo-gramscienne à l'analyse des phénomènes de résistance. Elle met d'une part en exergue, suivant en ce sens la tradition foucaldienne, le fait qu'un discours hégémonique tel que le discours managérial ne peut-être envisagé que comme un phénomène contingent, ouvert à la contestation et à la résistance. D'autre part, elle souligne qu'un mouvement de résistance en tant que projet contre-hégémonique ne peut se limiter à la seule contestation circonscrite au lieu de travail et doit nécessairement associer les sphères de l'économie, de l'Etat et de la société civile, en mobilisant des dimensions économiques, organisationnelles et idéologiques pour critiquer significativement l'hégémonie managériale et explorer des formes alternatives. En ce sens, bien que cette approche

de la résistance fournisse un appareillage théorique relativement riche pour analyser les processus contre-hégémoniques, elle laisse en revanche en suspend un certain nombre de questions relatives à l'opérationnalisation des concepts qu'elle propose. Ainsi, de quelle manière des « chaînes d'équivalence » peuvent émerger entre différents mouvements de résistance ? Quels sont les acteurs à l'origine d'un projet émancipateur (syndicats, *managers*, société civile, *etc.*) ? Quels sont les obstacles et les freins potentiels à la formation de telles actions collectives de résistance ? Pour tenter d'apporter des éléments d'appréciation à ces questions de recherche, nous analyserons dans la seconde partie de cet article deux cas de restructuration en les replaçant dans leur contexte social, économique et politique. Nous observerons ainsi les conditions d'émergence, ainsi que les formes variables que peuvent prendre les mouvements de résistance à l'hégémonie managériale au sein des firmes multinationales.

## **2. LES RAPPORTS ENTRE HEGEMONIE ET RESISTANCE DANS LES MULTINATIONALES**

### **2.1. ARCHITECTURE ET METHODE DE RECHERCHE**

Ce travail s'est appuyé sur une méthode d'enquête de type qualitatif, basée sur l'étude de deux cas de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi. Le choix de l'étude de cas nous a semblé être le plus pertinent dans la mesure où ce thème de recherche implique de recenser et de décrire toute la complexité des relations entre acteurs et de la replacer dans le processus chronologique du plan de restructuration observé. De ce fait, en plus de nous autoriser l'accès à des données hétérogènes collectées auprès d'une grande variété de sources (Yin, 2003 ; Langley et Royer, 2006), la méthode des cas nous a permis d'étudier le phénomène selon plusieurs niveaux d'analyses (Eisenhardt, 1989), incluant les états-majors internationaux des grandes firmes et leurs filiales locales.

Notre démarche d'approche du terrain est de type exploratoire au sens de Charreire et Huault (2002), dans la mesure où il ne s'agissait pas dans cette recherche de tester formellement le cadre théorique présenté en amont. Notre cadre d'analyse a ainsi évolué selon un processus itératif d'allers-retours entre phases de collecte et d'analyse des données, et examen de la littérature (Charreire et Durieux, 1999). Partant de l'étude empirique de plusieurs situations de restructuration, nous avons cherché à évaluer les marges de manœuvre dont disposaient les acteurs locaux pour préserver leur site face à une décision de réduction de fermeture et/ou de réduction des effectifs émanant du siège. Nous avons ensuite exploré la pertinence du cadre d'analyse

gramscien pour mieux comprendre les rapports de pouvoir et la diversité des stratégies d'acteurs déployées dans les situations observées, ce qui nous a amené à caractériser les phénomènes de résistance dans leur capacité à produire une véritable contre-hégémonie au sens néo-gramscien.

La sélection des cas s'est opérée de façon à observer des situations présentant à la fois une certaine homogénéité du point de vue de la nature de l'hégémonie managériale exercée au sein de la firme, et une diversité en matière de réactions locales, incluant des phénomènes de résistance tant syndicale que managériale, situés à des degrés variés entre actions individuelles ou collectives, formelles et informelles, circonscrites au lieu de travail ou prenant la forme de mouvements sociaux. Les sites étudiés appartiennent également à des secteurs d'activité différenciés, respectivement à l'agroalimentaire et à l'informatique-électronique. Les méthodes de recueil d'information ont inclus des entretiens semi-directifs, conduits en face-à-face entre 2001 et 2008 dans les deux firmes auprès de cadres dirigeants internationaux (2 entretiens), de cadres intermédiaires et dirigeants locaux (3 entretiens), de représentants du personnel (7 entretiens), et d'experts intervenant en situation de restructuration (2 entretiens). Ces entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits, avant de faire l'objet d'une analyse thématique de contenu. Ont également été mobilisés des documents de gestion internes aux entreprises, incluant les bilans sociaux d'établissement, des rapports annuels et des rapports d'expertise, ainsi que les articles de la presse économique et sociale recensés dans la base de données *Factiva*. Les données primaires, issues des entretiens semi-directifs, et les données secondaires ont ensuite été croisées afin de construire une table chronologique des processus de restructuration étudiés, nous permettant de dégager les déterminants, les modalités, ainsi que les implications des mouvements de résistance observés.

## **2.2. LE DEPLOIEMENT D'UNE NOUVELLE HEGEMONIE DANS LA FIRME MULTINATIONALE**

Pour mettre en évidence l'émergence d'une nouvelle forme d'hégémonie managériale dans les grandes firmes au cours des deux dernières décennies, nous nous intéresserons aux évolutions de leurs structures économiques et financières, que l'on peut situer dans la dimension *économique* de l'hégémonie gramscienne (2.1.1). En nous centrant plus particulièrement sur les cas d'IBM et Nestlé, nous verrons également que la formation d'une nouvelle élite managériale s'accompagne d'une évolution *organisationnelle* qui concentre progressivement les lieux d'exercice du pouvoir au plan mondial (2.1.2), tandis qu'une *idéologie* d'inspiration néo-libérale vient légitimer cette nouvelle donne dans les rapports sociaux au sein de l'organisation (2.1.3).

### 2.1.1. La dimension économique ou la financiarisation des modes de gouvernance

En Europe, les années 1990 marquent le déploiement simultané par les grands groupes de stratégies d'envergure transnationale, sous l'impulsion du traité de Maastricht établissant un marché unique européen, et de nouveaux modes de gouvernance accordant à l'investisseur institutionnel une influence grandissante dans la conduite stratégique de la firme (Morin, 2000, Palpacuer et *alii*, 2006). Les plus grandes firmes se rapprochent alors des marchés financiers. Elles adoptent de nouveaux indicateurs de performance tels que l'EVA® dont le calcul s'opère en introduisant *ex ante* le niveau de retour sur investissement attendu par les investisseurs (Baudru et Morin, 1999). Une part croissante des *cash flow* est ainsi « redistribuée » aux actionnaires. A titre d'exemple, les groupes du CAC 40 augmenteront leur taux de distribution de dividendes de 27% à 39% entre 1987 et 2007. Avec les rachats d'action, le taux global de redistribution s'élèvera à 60% pour cette dernière année<sup>2</sup>.

La distribution de *stock-options* et l'attribution de bonus liés à des indicateurs de performance de type EVA® offrent de puissantes modalités d'alignement des intérêts de l'état-major des grandes firmes avec ceux des acteurs de l'investissement institutionnel, la France se distinguant par des montants de *stock options* parmi les plus élevés d'Europe (Schmidt, 2003). La nouvelle élite est promue par le biais de dispositifs de gestion dédiés aux cadres dirigeants ainsi qu'aux « potentiels » et « talents » au sein du groupe. Les futurs dirigeants sont détectés, sélectionnés et promus par des comités de carrière qui passent en revue les principaux cadres de la multinationale pour décider de leur parcours sur des postes réservés. Des formations spécifiques développent la capacité de ces cadres à diagnostiquer et résoudre des problèmes managériaux dans des contextes pédagogiques que caractérisent une pression temporelle forte, une dimension internationale et l'utilisation d'indicateurs de performance financière (Dufour et Plompen, 2006). Changeant de postes tous les deux ou trois ans à l'échelle internationale, cette nouvelle élite ne construit pas de lien social avec la base de l'entreprise : « Ils ne s'identifient pas au corps social de l'entreprise, et ne ressentent pas l'impact de leurs décisions sur les hommes et les organisations ; ils ne restent d'ailleurs pas suffisamment longtemps en poste pour en constater les effets, que d'autres devront gérer », commente Sylvie Roussillon<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Quiry P. et Le Fur Y. (2008), « Rachats d'actions et de dividendes en 2007 », *Lettre du Vernimmen.net*, Mars, n°63.

<sup>3</sup> In Reverchon A., « Gérer les hauts potentiels, un exercice risqué », *Le Monde*, 25 avril 2006.

La rupture symbolique traduisant le passage à une stratégie globale et financiarisée est typiquement repérable dans la trajectoire stratégique des grands groupes lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant et/ou d'une fusion majeure décuplant la taille de la firme. Chez Nestlé, c'est la nomination en 1997 de Peter Brabeck au poste de PDG qui signalera ce point d'inflexion. La firme engage une politique d'accroissement des dividendes dès 1998, lance un programme de rachat d'actions l'année suivante, et adopte un rythme trimestriel de communication des résultats. En février 2001, l'état-major organise le premier « *conference call* » en direct depuis le siège de Vevey avec des analystes financiers situés en Europe et aux Etats-Unis. Mario Corti, le directeur financier de l'époque, explicite les motivations des 28% d'augmentation des dividendes distribués en 2000, une croissance supérieure à celle du bénéfice par action et qui porte le taux de distribution du groupe à 37% : « It is a sign of our confidence in our ability to deliver in the future (...) We want to bring [the pay-out ratio] more in line with global competitors in order to preserve the firm's financial strength to conclude even very large transactions such as the acquisition of Ralston Purina »<sup>4</sup>. Le moteur du rapprochement qu'opère le géant suisse vis-à-vis des marchés se situe ainsi dans la politique de croissance externe par laquelle Nestlé recompose son portefeuille d'activité pour construire ou maintenir un *leadership* mondial dans les trois domaines de croissance privilégiés à l'époque : les eaux embouteillées, les aliments pour animaux domestiques (dont Ralston Purina est le leader mondial) et les crèmes glacées.

Au sein d'IBM, le passage à une stratégie globale s'amorce dès 1993 avec l'arrivée de Lou Gerstner, premier dirigeant non issu des rangs de l'entreprise. Il prend les commandes dans une période d'affaiblissement du groupe laissant présager son démantèlement. La rupture stratégique qu'il opère alors ne porte pas tant sur le rapprochement des marchés financiers, qui deviendront plus prégnants au cours des années suivantes, que sur la redéfinition des activités du groupe qui amorce une profonde mutation depuis la production d'ordinateurs, son cœur de métier traditionnel, vers la prestation globale de services et solutions informatiques. Ce sont les changements de culture et d'organisation consécutifs à cette décision stratégique qui marqueront le plus les salariés et les relations siège-site : « nous avons opéré une remise en cause fondamentale d'IBM, il y a un peu plus de dix ans, une redéfinition de notre business avec le développement dans les services », témoigne un responsable des ressources humaines.

### **2.2.2. La dimension organisationnelle ou le recentrage des lieux du pouvoir**

---

<sup>4</sup> Les citations entre guillemets sont extraites des retranscriptions d'entretiens réalisées par les auteurs, ou de données secondaires tels que des documents internes ou des articles de presse.

La volonté d'aborder les marchés à l'échelle transnationale en y déployant des marques et des produits homogènes – ou partiellement adaptés – induit une transformation des formes organisationnelles par la concentration géographique et la centralisation des décisions. Les firmes étudiées évoluent ainsi, à partir des années 1990, d'une organisation multi-domestique vers une forme matricielle dans laquelle le pilotage des différentes fonctions de l'entreprise est centralisé et spatialement concentré sur un site au niveau global ou européen. « Avant 1993-94 on avait une forte indépendance au niveau local. Cette autonomie a totalement disparu avec le passage à une stratégie de globalisation : tous les processus sont gérés de façon centralisée : formation, fonctionnement, production, système informatique de gestion, il n'y a plus de processus spécifique en local ou en national. Le suivi de production, la gestion des commandes, tout se passe aux US ou en Angleterre », constate un cadre français d'IBM. « C'est ce qu'on appelle l'amélioration des coûts centraux, c'est-à-dire l'amélioration des *process* et la réduction des coûts fixes, à la fois des coûts de production et des coûts de service, par la mise en commun d'activités au niveau européen », explique un cadre dirigeant de Nestlé France. Ces grandes firmes tendent ainsi à supprimer les traditionnelles structures par pays et les remplacent par des structures par branches qui recouvrent plusieurs pays. L'arrivée de Peter Brabeck à la tête de Nestlé coïncide également avec le lancement du programme « *Market Head* » destiné à diminuer les coûts opérationnels du groupe, auquel succéderont deux autres programmes pour réduire le coût des produits vendus de 51,8% à 41,7% du chiffre d'affaires entre 1996 et 2005 (Bauer, 2006). « *Market Head* », c'est aussi l'appellation désignant les responsables pays dont les responsabilités s'amenuisent au sein des nouvelles structures matricielles : « on a des divisions mondiales, chacune est représentée dans chaque pays, mais le PDG du pays n'est plus le responsable hiérarchique de l'ensemble des fonctions », explique le DRH France. Lancé en 2002, le programme GLOBE (*global business excellence*) vise quant à lui à l'adoption d'un système unique standardisé d'information et de procédures managériales, sous lequel environ la moitié des sites et utilisateurs du groupe avait basculé en 2006.

Les conséquences sur l'appareil productif varient selon les secteurs. Dans les nouvelles technologies, les grandes firmes s'orientent vers le modèle d'« entreprise sans usine » rendu célèbre en France par les déclarations médiatiques du PDG d'Alcatel en 2001. Chez IBM, sa mise en œuvre aboutira en 2005 à la vente de la division PC du groupe à l'entreprise chinoise Lenovo. Cette même année, le groupe annonce un plan de suppression de 10 à 13 000 emplois en Europe et aux Etats-Unis – dont 800 en France – tandis que 14 000 postes seront simultanément créés en Inde. Selon Robert Moffat, membre du comité exécutif d'IBM, ce redéploiement s'inscrit dans

« la transition qu'opère IBM d'une multinationale classique, avec des activités cloisonnées entre différents pays, à une véritable firme globale dont le travail peut être divisé et réparti dans les localisations les plus efficaces »<sup>5</sup>. Pour les productions plus difficilement externalisables ou délocalisables – les grands systèmes informatiques, par exemple – ou dans les secteurs plus sensibles comme celui de l'agroalimentaire, on s'oriente vers une recombinaison des portefeuilles d'usines à l'échelle européenne. Il s'agit de substituer à une mosaïque d'usines nationales, fabriquant une diversité de produits pour un marché donné, un système européen de production dans lequel des usines de taille plus importante sont spécialisées par grandes lignes de produit pour alimenter l'ensemble du marché européen. Ainsi chez Nestlé, un cadre du siège français explique qu'« il y a des regroupements de production de façon à avoir des usines qui ont une vocation européenne et plus uniquement nationale, et une rationalisation de la production, c'est-à-dire que l'objectif d'une usine, c'est qu'elle tourne au maximum de ses capacités. C'est pour ça (...) que certaines usines doivent être fermées. On garde la production, mais elle est affectée à d'autres usines ». Le nombre d'usines du groupe en Europe de l'Ouest passera en conséquence de 166 à 154 entre 1990 et 2002. Parallèlement, le groupe externalise une part croissante de ses activités de transformation du cacao et du café. Les sites de production, jusqu'alors relativement autonomes sur les marchés nationaux, sont mis en concurrence les uns avec les autres à l'échelle européenne ou mondiale et soumis à des pressions croissantes en matière de performance, comme en témoignent les cas étudiés chez IBM et Nestlé.

### **2.2.3. La dimension idéologique ou les nouvelles valeurs de la firme globale**

La nouvelle idéologie qui légitime tant le déplacement des lieux du pouvoir que la redistribution des richesses créées par l'entreprise au bénéfice d'une nouvelle élite transnationale et financière comporte deux composantes. La première concerne la place de l'actionnaire en tant que bénéficiaire prioritaire des richesses créées par l'entreprise. Inspirée du droit anglo-saxon et sous-tendue par la montée de la théorie de l'agence dans le monde académique, l'idéologie de la « création de valeur actionnariale » est relayée par les cabinets de conseil qui développent et diffusent les nouveaux indicateurs de performance de type EVA®. En Europe, l'internationalisation croissante des cadres dirigeants qui pilotent les stratégies de globalisation contribue à la diffusion des techniques et valeurs managériales des grands groupes anglo-saxons.

---

<sup>5</sup> Lohr S., « Cutting Here, but Hiring over There », *New York Times*, 24 juin 2005.

Un ancien cadre du siège Nestlé France témoigne : « Brabeck est arrivé avec une logique financière et économique de globalisation de type nord américain. Nestlé a un peu perdu de son âme suisse et européenne, elle est devenue une entreprise assez anglo-saxonne ».

Le primat accordé à l'actionnaire s'accompagne d'une idéologie des rapports sociaux fondée sur le principe du marché, où la relation d'emploi est conçue comme individuelle, contractuelle et réversible selon un principe de mobilité permanente des ressources : « Les gens entraient chez IBM un peu comme on entre en religion, après leurs études », explique le DRH Europe, « et ils sortaient 35-40 ans plus tard pour prendre leur retraite. (...) Cela a généré une culture assez paternaliste, sécurisante. Je ne fais pas de jugement de valeur puisque c'est une culture qui servait bien les intérêts d'IBM pendant des décennies. Mais qu'il fallait remettre en question puisque cette culture était devenue un frein à la transformation de l'entreprise ». IBM promeut aujourd'hui une logique de « responsabilité partagée ». Une vaste panoplie d'outils intranet est mise à disposition des nouveaux arrivants qui sont incités à « se prendre en charge » pour « travailler à leur propre carrière » au sein du groupe. Cette politique instaure de fait une GRH duale où le discours d'autonomie visant la majorité des cadres se juxtapose au dispositif très élitiste et directif de la gestion des hauts potentiels.

L'idéologie du marché en tant que forme de rapport social s'appuie sur un système de management par objectif où l'entretien annuel d'évaluation devient un moment clé du rapport hiérarchique, outillé d'un dispositif de mesure de la performance désormais standardisé au niveau mondial au sein du groupe (Palpacuer et *alii*, 2007). L'atteinte des objectifs conditionne l'obtention d'une part variable de rémunération dont l'importance croît avec les échelons hiérarchiques, les perspectives de promotion, mais aussi le maintien du salarié au sein du groupe. Chez IBM, l'échelle de notation s'étend ainsi de un à quatre, ce dernier niveau donnant lieu à une procédure de mise en garde du salarié pouvant déboucher sur un licenciement. Chez Nestlé, « si les résultats ne s'améliorent pas, il faut avoir le courage de faire une séparation », spécule le DRH France. Le changement culturel s'accélère dans la filiale française avec la nomination en 2004 d'un « chef de marché » venu du Mexique et formé à *Harvard* : « Contrairement à la tradition Nestlé, on impose dans la douleur. Moi, quand on m'a viré, c'était quand même la première fois que cela arrivait chez Nestlé ! », s'exclame un responsable fonctionnel licencié à la même époque. « Les cadres savent maintenant qu'ils sont assis sur des sièges éjectables », constate un salarié (Pedregno, 2006 : 74).

La représentation de la relation d'emploi en tant que rapport contractuel individualisé tend à faire reposer sur l'individu la responsabilité de ses succès comme de ses échecs au sein du groupe. L'ancienne culture paternaliste accentuait l'identification à l'entreprise en tant que

communauté, inscrivant la relation d'emploi dans une dimension collective. La nouvelle idéologie valorise plutôt le plaisir narcissique de la performance individuelle et de l'enrichissement personnel. Elle soumet cependant le salarié à une obligation de performance qui précarise son appartenance à l'entreprise et permet un mode de management qui accroît la peur du salarié et son sentiment d'impuissance face aux restructurations permanentes dont le tissu social des grands groupes fait les frais depuis maintenant près de deux décennies.

### **2.3. FORMES ET CONDITIONS D'EMERGENCE D'UNE CONTRE-HEGEMONIE**

Les résistances locales à la nouvelle hégémonie managériale, que nous venons d'illustrer au travers les cas d'IBM et de Nestlé, ont façonné les destins de deux sites de ces groupes multinationaux situés dans le Sud de la France, respectivement à St Menet, près de Marseille et à Montpellier. Reconnus pour leurs compétences en matière de production, chacun de ces sites sera pourtant confronté à une menace de fermeture suite à l'adoption par le groupe d'une stratégie globale et financiarisée. Ces terrains d'action réunissent les divers protagonistes des relations sociales selon une perspective gramscienne : salariés et représentants syndicaux, cadres dirigeants des niveaux site, pays et groupe, institutions publiques locales (mairie, département, région) et nationale (Etat), et société civile. Bien que les formes de mobilisation des acteurs, les objectifs qu'ils se fixent et la manière dont ils les poursuivent varient fortement selon les cas considérés, l'approche néo-gramscienne nous permettra d'identifier des régularités dans la manière dont un projet contre-hégémonique est susceptible d'émerger des mouvements de résistance mis en œuvre dans ces deux établissements.

#### **2.2.1. Les Nestlé St Menet : un projet de contre-hégémonie par les mouvements sociaux**

Le 12 mai 2004, la direction de Nestlé annonce la fermeture du site historique de St Menet, créé en 1952, à l'échéance de l'année suivante. A St Menet, on produit traditionnellement du chocolat et du café. Les innovations développées par le laboratoire du groupe y sont mises en production avant d'être fabriquées en grandes séries. Elles y sont vécues comme autant de « défis » par les salariés qui témoignent d'une fierté d'appartenance à leur site et leur métier. A partir de 1997, le groupe s'engage dans une stratégie de globalisation et la place de St Menet dans le nouvel échiquier mondial devient plus incertaine. La production de chocolat est détournée du marché local et le site est mis en concurrence avec d'autres usines françaises, européennes, voire mondiales. Les dirigeants locaux se succèdent alors sans obtenir un statut d'usine européenne pour le site. Celui qui reprendra les rennes en 2000 durcit le discours en matière de rendement

financier. Contrairement à ses prédécesseurs, il n'a plus l'âge d'envisager son passage à Saint Menet comme un tremplin au sein du groupe. La fermeture du site pourrait au contraire coïncider avec son départ en retraite. Les salariés apprendront par la suite qu'il a suivi deux ans de formation en management de cessation d'activité avant sa prise de poste (Pedregno, 2006 : 55).

Si les premiers bruits en matière de fermeture courent en interne dès 1999, c'est le plan d'économie Planète qui amorce en 2001 le « déshabillage » orchestré de l'usine, avec des transferts d'activités sur d'autres sites tels que ceux de Dieppe (France) et Penilla (Espagne). L'objectif de ce plan était de réaliser 55 millions d'euros d'économie sur trois ans et de supprimer 126 postes sur les 604 que comptait alors le site. Parmi les syndicats représentés localement, seules la CGT et FO tenteront de s'opposer au projet qui sera voté en comité d'entreprise (CE) par la CGC, la CFDT et la CFTC. La CGT perd alors le contrôle du CE et les relations entre syndicats deviennent tendues, voire conflictuelles, sur le site. La CGT reprendra la main au sein d'une alliance intersyndicale qui soutient le mouvement de résistance à la fermeture du site à partir de mai 2004. Dès le départ, le syndicat s'efforce « d'élargir la lutte » en impliquant les citoyens et les consommateurs (« les gens ont le droit de savoir ») et en créant « un contre-pouvoir syndical » pour former avec eux un « véritable réseau de résistance » : « Si notre lutte permet de pointer le doigt sur les comportements des multinationales en général, on n'aura pas tout perdu », commente l'un des leaders syndicaux. Les salariés du site s'associent régulièrement à ceux de Lustucru à Arles et de Nestlé à Vergèze (Perrier) pour demander à « vivre et travailler chez nous » lors des nombreuses manifestations auxquelles ils participent en 2004-2005 à Marseille pour défendre l'emploi, les services publics, l'égalité homme femme, le « non » au projet de traité constitutionnel européen, etc. « Beaucoup de gens ont compris que notre combat ne s'arrêtait pas à notre propre histoire. Non, c'est le combat des ouvriers contre les délocalisations sauvages, contre la mondialisation, contre l'Organisation Mondiale du Commerce, contre la Bourse toute-puissante, contre le fric corrompeur et la politique corrompue de certains », écrira l'un des salariés de St Menet dans un ouvrage qui retrace ce mouvement (Pedregno, 2006 : 106). Une centaine de salariés – sur les 427 que compte le site – sont engagés dans la lutte. Ils suivent une ligne d'action non-violente tracée par la CGT – qui protège le DG du site lors de l'annonce de la fermeture – et utilisent de nouvelles formes d'action militantes. Les salariés détournent un slogan publicitaire du groupe : « Nestlé, c'est fort en licenciement ». Ils montent une opération « écran de fumée » en lançant des fumigènes multicolores pour dénoncer l'opacité des pratiques du groupe lors de l'une de leurs visites au siège français de Noisiel, y gagnant progressivement la sympathie des salariés. Leur mouvement est soutenu par la société civile locale avec la création en juin 2004 d'un « Groupement de défense de St Menet Nestlé et de l'emploi industriel dans la Vallée de

l'Huveaune » qui regroupe une quarantaine d'associations. Il se donne pour objectif d'« opposer une riposte populaire à la scandaleuse décision prise par les actionnaires de Nestlé et aussi, [de] mettre en lumière les menaces qui pèsent sur d'autres entreprises industrielles de ce secteur à Marseille »<sup>6</sup>. Le Groupement organisera de multiples événements : une marche pour l'emploi en juin 2004, deux « Nestivals » rassemblant des artistes en soutien au mouvement des St Menet, une chaîne humaine de 1 500 personnes autour du site, la promotion de « La tentation du bazooka », une pièce de théâtre mettant en scène le vécu humain de la décision de fermeture du site et la chanson « Cacao pas KO » écrite en hommage à la lutte. Le mouvement des salariés sera également relayé par les acteurs politiques locaux : élus PS et PC au Sénat, au Conseil Général, à la Région, maires des communes avoisinantes interpellent régulièrement le gouvernement pour demander une intervention de l'Etat en faveur des salariés.

La principale demande de ces derniers concerne le maintien en activité du site dont Nestlé peine à prouver qu'il n'est pas économiquement rentable compte tenu de ses performances de production dans les années récentes. La décision de fermeture, avec déplacement de la production vers d'autres sites du groupe, s'inscrit dans une logique de performance européenne et non locale. Les salariés proposent un « projet alternatif » consistant à poursuivre la production pour le marché local, sans marque et en direction du *hard discount*. Des offres de reprise seront également faites. Le groupe havrais de torréfaction Legal se manifeste dès l'annonce de fermeture. Les salariés et leurs soutiens socio-politiques demanderont avec persistance l'organisation de tables rondes à la préfecture de Marseille pour que les différentes parties prenantes incluant Nestlé, les salariés, le groupement de défense et les repreneurs potentiels, puissent déterminer ensemble le futur du site. Jusqu'à la fin de l'année 2005, Nestlé refusera systématiquement ces contre-projets : « nous n'avons pas de projet de cession de l'usine de St Menet et accepter l'offre de Legal, qui consiste à créer une activité concurrente de notre usine de Dieppe, reviendrait à nous tirer une balle dans le pied », commente le directeur des relations extérieures de Nestlé France. « Le hard discount, nous y sommes nous aussi » remarque le DG industriel de Nestlé France qui juge « irréaliste » et « non viable » le projet des salariés.

Le conflit se judiciaire et s'enlise. Nestlé tente à plusieurs reprises d'enclencher une procédure de plan social, ce que refusent les représentants syndicaux en invoquant l'absence d'information pertinente quant au motif économique de la fermeture. Plusieurs décisions des tribunaux de grande instance (TGI) leur donneront raison, reportant ainsi le processus de

---

<sup>6</sup> Intervention de Daniel Amiot, animateur du Groupement et conseiller d'arrondissement PCF à Marseille, 9 août 2005, <http://www.millebords.org/spip.php?article2797>, consulté le 09/09/08.

fermeture. Lorsque Nestlé arrête malgré tout l'usine en juin 2005, le TGI de Marseille ordonne sa réouverture le mois suivant. C'est une décision de la cour d'appel d'Aix-en-Provence qui renversera la donne en novembre 2005 en autorisant Nestlé à lancer la procédure de licenciements économiques.

En septembre 2005, Nestlé donnait par ailleurs son accord pour que la CCI de Marseille lance un appel d'offre à projets de reprise. Bien que l'activité café soit plus rentable, c'est la fabrication de chocolat que le groupe acceptera de céder. Un accord de sous-traitance sur trois ans sera finalisé début 2006 avec une société créée à cet effet, Netcacao, permettant la réembauche de 180 des 427 salariés du site. L'arrêt de l'activité café libère de fait une bonne part des vingt hectares occupés par Nestlé à Saint Menet, qui suscitent de forts enjeux immobiliers dans cette banlieue proche de Marseille. En réponse aux revendications sociales, une convention sera signée entre Nestlé et l'Etat pour assurer la revitalisation de cette partie du site. La dernière négociation des salariés, portant sur les conditions de fermeture de l'usine, est particulièrement dure. Un comité central d'entreprise se tient en janvier 2006 au siège de Noisiel, des personnalités politiques et des salariés d'autres usines du groupe viennent soutenir la centaine de militants présents de Saint Menet. Plusieurs d'entre eux entament une grève de la faim lorsque la firme refuse de négocier. Les représentants syndicaux obtiendront *in fine* des concessions sur le nombre de préretraites et de reclassements, ainsi que le montant des aides à la création d'entreprise et des primes de départ (Pedregno, 2006). Ils auront plus largement contribué à l'émergence d'un mouvement de résistance visant à ancrer la production, la consommation et l'emploi dans leur région d'origine, et qui se poursuit à ce jour tant dans l'activité maintenue sur le site que dans le groupement formé pour la soutenir.

### **2.2.2 IBM Montpellier : résistances managériales et syndicales**

Le cas du site créé en 1965 par IBM à Montpellier diffère sensiblement du précédent, en particulier du fait que sa fermeture n'ait jamais fait l'objet d'une annonce officielle aux salariés. La stratégie de résistance impulsée par la direction locale a permis d'enrayer le processus de décision engagé au niveau des états-majors du groupe, de sorte que la « catastrophe annoncée », pour prévisible qu'elle ait pu être à certains moments, ne s'est pas concrétisée. Le site montpelliérain assure la production des « grands systèmes » (*mainframe*), ces ordinateurs haut de gamme qui constituent le cœur du système d'information des grands clients d'IBM, pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Il en gardera le monopole jusque dans les années 1980 où d'autres sites seront implantés en Espagne (Valencia) et en Italie (Santa Palomba) pour la fabrication de

certaines gammes. Montpellier demeure cependant l'« usine phare » du groupe en Europe avec plus du tiers de la production mondiale de grands systèmes.

L'année 1993 marque une double rupture. D'une part, Lou Gerstner, le PDG du groupe, « met un coup de pied dans la fourmilière » en adoptant un mode de management plus flexible et plus exigeant vis-à-vis des cadres intermédiaires. Il raccourcit les circuits hiérarchiques – « maintenant, il va falloir sortir au soleil », dit-il aux responsables opérationnels – et déstabilise l'encadrement en lui demandant de « penser client » pour proposer des « solutions informatiques » au lieu de se focaliser sur l'excellence technologique des produits – « beaucoup ne tiendront pas la chaleur du soleil », ajoute-t-il. D'autre part, un changement radical dans la technologie de production des grands systèmes rend obsolète l'outil de production montpelliérain. « Il est évident, là-haut dans les staffs, que l'usine de Montpellier est condamnée, ça ne fait pas l'ombre d'un doute », commente le responsable de production de l'époque. L'usine est mise en concurrence avec d'autres unités de production et se voit assignée des objectifs de 30% de réduction des coûts pour un même niveau de production. « Je ne pensais pas que c'était possible », témoigne ce même responsable, « d'ailleurs les Américains qui me les avaient donnés savaient que ça ne serait pas possible ».

La direction locale transforme alors le vaste site d'IBM (43 hectares) en parc industriel et technologique susceptible d'accueillir de nouvelles entreprises par la vente ou la location de bâtiments et terrains. Cette initiative, baptisée Diamant, est financièrement soutenue par les institutions publiques locales telles que la Région, le Département et la Ville de Montpellier. Elle s'articule à un important programme d'externalisation et de filialisation d'activités, tandis que la réduction des effectifs s'opère dans le cadre d'un plan d'adaptation des ressources humaines (PARH) visant l'ensemble d'IBM France. Entre 1992 et 1994, les effectifs du site passeront de 2 448 à 1 226 salariés.

Durant cette période, IBM France s'efforce d'éviter les licenciements économiques en favorisant les départs en préretraite, les transferts de personnel vers la sous-traitance et autres formes de « départs volontaires ». Un rapport de force s'engage avec les syndicats qui dénoncent un défaut d'information et de négociation avec les instances représentatives du personnel, diverses formes de non-respect des procédures légales en matière de licenciements et, rapport d'expertise à l'appui, l'absence de projet industriel associé au PARH. Le TGI de Nanterre leur donnera raison en suspendant à deux reprises la mise en œuvre du plan national. L'établissement montpelliérain fera quant à lui l'objet de cinq condamnations pour défaut d'application du cadre législatif français en matière de plan social. A partir de 1993, l'alliance intersyndicale pilotée par la CFDT, qui prend le relais du syndicat national autonome au CE de Montpellier, demandera avec insistance

que le plan d'ajustement des effectifs soit appliqué selon les conditions légales d'un plan social, de façon à obtenir plus de transparence dans les négociations collectives et le choix des personnes destinées au départ. Non majoritaire au comité central d'entreprise, elle échouera cependant à obtenir cette décision qui relève du niveau national. Les représentants des salariés dénoncent l'existence de pressions orchestrées par la direction pour susciter des départs et contestent la viabilité de plusieurs projets d'externalisation. Certains salariés mèneront des batailles juridiques pour percevoir des indemnités de départ plus élevées ou être réintégrés à l'entreprise. Durant les années 1993-1994, les salariés syndiqués du site développent ainsi une forte capacité de résistance aux pressions sociales au sein du groupe. Les formes de licenciement abusives qui se développeront à l'échelle nationale dans les années suivantes toucheront en conséquence beaucoup moins le site de Montpellier que d'autres sites tels que le siège français de La Défense.

Parallèlement à ce plan de restructuration qui pèse sur les activités et le personnel du site, une autre bataille, plus discrète, est menée par l'encadrement de production pour assurer la pérennité du site. « Pour moi, il est évident que le fait de réussir la restructuration (...) ça ne suffira pas pour fixer la production à Montpellier », estime le responsable. Ce futur directeur du site envisage alors de développer des prestations tournées vers le client, selon les orientations stratégiques données par Gerstner. Il met en place, clandestinement au départ, l'ébauche de ce qui deviendra en 1995 le premier centre de démonstration client d'IBM en Europe. Cette innovation mobilise un brassage de compétences uniques en matière de simulation produits, de relations clients et de fabrication, ainsi qu'une forte implication des ingénieurs. Le centre client devient officiel et prend toute son ampleur lorsque ce directeur obtient qu'un gros marché français est attribué à Montpellier. L'arrimage de la production locale à ce centre de démonstration client résistera ensuite aux convoitises des autres sites concurrents, grâce à la résistance du directeur qui saura notamment renverser, en 1995, une décision de fermeture prise au siège mondial en vue d'un rapatriement de la production vers le principal site concurrent américain. Gerstner consacra cette stratégie d'innovation locale, menée entre les lignes et parfois à l'encontre de la stratégie formelle, lors d'une visite au site en 1997 : « vous avez fait à Montpellier ce qu'il fallait faire », commenta-t-il. Lorsque ce directeur quitte l'entreprise en 1996, à la grande surprise de ses collaborateurs, la relève est assurée. En 1994, les principaux responsables de département, historiquement promus à l'ancienneté, étaient remplacés par de jeunes ingénieurs qui suivirent le directeur local dans ses principaux défis : « ils étaient mêlés aux décisions, ils ont vécu les décisions, ils ont vu comment elles étaient parfois renversées... donc ils étaient parties prenantes », se souvient leur directeur. Plusieurs de ces jeunes cadres poursuivront des carrières brillantes au sein du groupe.

### 2.3. DIVERSITE ET CONTINGENCES DES FORMES DE RESISTANCE

La comparaison des formes de résistance déployées à Nestlé Saint Menet et IBM Montpellier est riche d'enseignement. Elle met en exergue une variété de stratégies émanant d'acteurs managériaux, syndicaux ou de la société civile, ainsi que leurs articulations au sein de processus de résistance à des décisions de restructuration. L'approche néo-gramscienne offre dès lors un cadre d'analyse afin dépasser ce simple constat d'hétérogénéité. Elle permet de situer les stratégies politiques mises en œuvre par les acteurs locaux le long d'un *continuum* aux extrémités duquel se trouvent d'une part, des résistances qui relèvent des contradictions inhérentes à la mise en œuvre d'une forme d'hégémonie donnée et s'avèrent de fait constitutives de cette hégémonie, et d'autre part, des projets visant à instaurer une véritable alternative à l'hégémonie en place. Cette distinction est établie en analysant les stratégies des acteurs en référence aux trois dimensions de l'hégémonie gramscienne – économique, organisationnelle et idéologique – et aux trois grands types d'acteurs dont la mise en alliance est nécessaire à la stabilisation ou la contestation d'un système hégémonique donné – la puissance publique, la société civile et l'entreprise, ici déclinée entre management, salariés et représentants syndicaux. En confrontant les cas étudiés à cette grille de lecture, il apparaît que ni la résistance décrite chez IBM Montpellier, ni celle observée dans le site Nestlé St Menet n'ont abouti à la mise en place d'une véritable contre-hégémonie.

Les mouvements de résistance dans le cas IBM Montpellier, de par leur circonscription au seul contexte infra-organisationnel, n'ont pas fait émerger de projet alternatif capable de contester l'hégémonie managériale en vigueur au sein du groupe. En référence au triptyque gramscien, le mobile de la contestation se limite à la seule dimension idéologique de l'hégémonie managériale, dans ce qu'elle véhicule d'individualisme et d'opportunisme en matière de relations sociales. Les actions des principaux acteurs ne remettent ainsi pas en cause les dimensions économiques et organisationnelles de la nouvelle hégémonie, associées au déplacement des lieux du pouvoir et aux exigences accrues de rendement financier. D'un côté, le syndicat revendique le respect des clauses de négociation collective inhérentes au droit du travail français, mais n'oriente pas son action vers une contestation directe de l'aspect inique des restructurations en tant que mode de management. De l'autre, le directeur du site refuse quant à lui de voir sacrifiés l'usine et les emplois, mais s'il s'écarte des directives en matière de réduction des coûts, c'est pour mieux suivre celles concernant l'innovation et le service client. Cautionnée *a posteriori* par Gestner, sa stratégie renforce, plutôt qu'elle ne met en cause le système d'hégémonie managériale, et les cadres engagés dans son action de résistance viendront fournir les rangs des hauts potentiels de la firme. En outre, les stratégies de résistance des acteurs managériaux et syndicaux ne se rencontrent

pas : « les syndicats ont été une force de frein extraordinaire. Ils veulent garder l'acquis, le *statu quo*, protéger tout le monde, et c'est ce qu'il ne fallait surtout pas faire ! », indique le directeur de l'époque. De son côté, le syndicat souligne que « la stratégie du site n'a jamais été abordée en CE. Il n'y a jamais eu de discours sur la fermeture du site. Juste un discours sur les réductions d'emploi demandées par les Etats-Unis ». La société civile est virtuellement absente et la puissance publique limite son action à subventionner le plan Diamant proposé par la direction.

Les stratégies déployées chez Nestlé St Menet sont plus proches d'un projet contre-hégémonique, du fait de la mise en alliance, à l'initiative des syndicats, des salariés et des acteurs de la société civile tant au niveau local que national, ainsi qu'à la portée élargie de leurs revendications. Les trois dimensions de l'hégémonie managériale sont ici simultanément contestées par ce mouvement, qu'il s'agisse de la financiarisation des stratégies des firmes multinationales, de la mise en concurrence internationale des lieux de production, ou de l'idéologie néo-libérale valorisant la contractualisation et l'individualisation de la relation d'emploi au détriment des dynamiques collectives. La constitution d'alliances permettant de porter le projet alternatif du « vivre et travailler chez nous » passe bien par l'établissement de « chaînes d'équivalence » reliant les intérêts d'une diversité d'acteurs. Des salariés d'origines diverses se rassemblent face à la nouvelle hégémonie managériale lorsque des représentants d'usines situées dans d'autres pays d'Europe, ou des salariés du siège, apportent leur soutien au mouvement, tandis que les intérêts des salariés de St Menet rejoignent ceux des citoyens riverains souhaitant préserver l'activité industrielle de la vallée. Des acteurs politiques rejoignent aussi le projet alternatif dans le combat qui oppose certains élus locaux à la majorité gouvernementale. La Justice jouera aussi son rôle en bloquant à plusieurs reprises le lancement du plan social.

Pour autant, le projet contre-hégémonique des Nestlé St Menet n'aboutira pas. Confirmant les limites à l'émancipation historiquement pointées par Gramsci et la *LPT*, la forte dépendance des salariés aux dimensions économique et organisationnelle de l'hégémonie managériale obérera au projet de reprise du site. Ce qui se présentait comme un projet d'émancipation véritable bute ici sur la question de l'accès à la propriété du capital productif ainsi qu'aux capitaux et compétences managériales nécessaires pour redéployer l'activité du site dans le cadre d'un projet autonome. En lien avec cette limite majeure de l'initiative des Nestlé St Menet, le management a été le grand absent du projet contre-hégémonique. Les acteurs managériaux servent l'hégémonie en place, et le font à l'encontre des intérêts et des attentes des salariés.

Aussi bien dans le cas Nestlé St Menet que du site IBM de Montpellier, la question de la capacité des acteurs managériaux à s'inscrire dans un projet de contre-hégémonie se trouve ainsi posée. Lorsque ces acteurs entrent en résistance, à l'image du directeur du site montpelliérain

d'IBM, c'est en jouant avec les règles d'un système managérial qu'ils contribuent paradoxalement ainsi à renforcer et à légitimer. Ce phénomène peut-être mis en relation avec la capacité des nouveaux systèmes managériaux à combiner autonomie et contrôle, recherche d'innovation et réduction des coûts, dans des structures matricielles dont la pérennité repose sur la capacité des acteurs à assumer durablement des contradictions fortes au sein des processus managériaux. Porteur d'une critique silencieuse probablement plus forte que celle admise dans son projet d'innovation locale, le directeur du site d'IBM préférera quitter l'entreprise que de continuer à servir la nouvelle hégémonie managériale. De fait, l'engagement des cadres dans une contre-hégémonie pourrait bien impliquer qu'ils sortent de leurs rôles managériaux au sein des multinationales pour prendre d'autres fonctions au sein de projets alternatifs. Le modèle néo-gramscien nous amène ainsi à relativiser les nouveaux discours sur la rébellion ou la résistance des cadres, dont les fonctions mêmes semblent empêcher l'engagement dans des projets alternatifs, ou du moins limiter cet engagement à une capacité d'ouverture qui vise à renforcer, plutôt que d'affaiblir, l'hégémonie managériale.

## CONCLUSION

Cet article s'est donné pour ambition d'utiliser les concepts d'hégémonie et de contre-hégémonie, issus de l'approche néo-gramscienne, pour explorer les rapports de domination et de résistance qui se déploient au sein des multinationales. Nous avons mis en évidence les modalités économiques, organisationnelles et idéologiques d'exercice d'une nouvelle hégémonie managériale assurant la prédominance d'une élite financiarisée, tandis que les relations sociales et les rapports siège-site se caractérisent par une logique de restructuration permanente traduisant des pressions concurrentielles accrues qui précarisent les salariés et les usines. Dans les trajectoires d'IBM Montpellier et de Nestlé St Menet, tous deux confrontés à une menace de fermeture et de fortes réductions d'effectifs, nous avons retracé les stratégies de résistance par lesquelles des acteurs variés, incluant des salariés et leurs représentants syndicaux, des membres de la société civile, mais aussi des cadres dirigeants, se sont efforcés de préserver l'ancrage local des activités productives. Nous avons en ce sens pu observer que dans un tel contexte, les mécanismes de domination et de résistance s'entremêlent, et démêler le processus par lequel ils se réalisent relève de la gageure.

En procédant à une analyse en profondeur de ces mécanismes, nous avons pu dégager un *continuum* d'actions allant de la résistance managériale, porteuse de fait d'une pérennisation de la nouvelle hégémonie, à la construction d'un véritable projet contre-hégémonique. Ces résultats

soulignent l'intérêt d'une approche contextualisée des phénomènes de domination et de résistance, apte à saisir les dimensions économiques, organisationnelles et idéologiques qui façonnent les comportements des acteurs et orientent leurs choix stratégiques. Ils attestent également de l'intérêt à élargir l'analyse de la résistance dans l'organisation aux alliances nouées par une diversité d'acteurs aussi bien dans et autour de l'entreprise. L'approche néo-gramscienne démontre ainsi un potentiel d'application original qui, en ligne avec les approches critiques en management, s'inscrit dans une démarche de dénaturalisation des processus managériaux, de mise en évidence des rapports de pouvoir qui y sont à l'œuvre, et d'identification de modes d'organisation alternatifs, à même de comprendre les mutations en cours au sein des grandes multinationales.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKROYD S. ET THOMPSON P. (1999), *Organizational Misbehaviour*, Sage, London.
- ALVESSON M. (2008), « The Future of Critical Management Studies », in Barry D. et Hansen H. (Eds), *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies*, Sage, 11-30.
- ALVESSON M. ET WILLMOTT H. (2003), *Studying Management Critically*, Sage, London.
- BAIR J. ET PALPACUER F. (2008), « The Emergence of New Social Movements in Global Commodity Chains : The Anti-Sweatshop Movement in Comparative Perspective », *24th EGOS Colloquium*, July 10-12, Vrije University Amsterdam.
- BARTLETT C.A. ET GHOSHAL S. (1999), *L'entreprise individualisée : une nouvelle logique du management* », Editions Maxima, Paris.
- BAUDRU D. ET MORIN F. (1999), « Gestion institutionnelle et crise financière, une gestion spéculative du risque », *Architecture financière internationale*, rapport au Conseil d'analyse économique, La Documentation Française, 151-171.
- BEAUJOLIN-BELLET R. ET MOULIN Y. (2008), « Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi : quand les managers locaux promeuvent et conduisent un schéma alternatif à la décision prise par la direction du groupe », *XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 28-30 mai, CERAM Sophia-Antipolis.
- BEAUJOLIN-BELLET R. ET SCHMIDT G. (2008), *Restructuration d'entreprise, des recherches pour l'action*, Vuibert, Paris.
- BÖHM S. (2006), *Repositioning Organization Theory : Impossibilities and Strategies*, Palgrave MacMillan, London.
- BOURDIEU P. ET WACQUANT L. (2001), « Neoliberal Newspeak : Notes on the New Planetary Vulgate », *Radical Philosophy*, vol.108.
- BRAVERMAN H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York.
- BROUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Editions Belin, Paris.
- BURAWOY M. (1979), *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, Chicago.
- CAHILL D. (2008), « Hegemony and the Neoliberal Historical Bloc : The Australian Experience », in Howson R. et Smith K. (Eds), *Hegemony : Studies in Consensus and Coercion*, Routledge, New York, Chap.12.
- CARROLL W.K. ET CARSON C. (2003), « The Network of Global Corporations and Elite Policy Groups : A Structure for Transnational Capitalist Class Formation ? », *Global Networks*, vol.3, n°1, 29-57.

- CHARREIRE S. ET DURIEUX F. (1999), « Explorer et tester », in Thiétard R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 57-80.
- CHARREIRE S. ET HUAULT I. (2002), « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées », in Mourgues N., Allard-Poesie F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (Ed.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Caen, 297-318.
- CONTU A. (2002), « A Political Answer to the Question of Struggle », *Ephemera : Critical Dialogues on Organization*, vol.2, n°2, 160-174.
- COURPASSON D. (2000), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies », *Organization Studies*, vol.21, n°1, 141-161.
- COURPASSON D. ET THOENIG J.C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris.
- COX R.W. (1987), *Production, Power, and World Order*, Columbia University Press, New York.
- DUFOUR B. ET PLOMPEN M. (2006), *Les meilleures pratiques de développement des dirigeants*, Editions d'Organisation.
- EISENHARDT K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 532-550.
- FLEMING P. (2002), « 'Lines of Flight' : A History of Resistance and the Thematic of Ethics, Death and Animality », *Ephemera : Critical Dialogues on Organization*, vol.2, n°3, 193-208.
- FOURCADE M. (2006), « The Construction of a Global Profession : The Transnationalization of Economics », *American Journal of Sociology*, vol.112, n°1, 145-194.
- GILL S. (1997), « Gramsci, Modernity, and Globalization », Prepared for the Conference « *Gramsci and the Twentieth Century* », Instituto Fondazione Gramsci, Sardinia, 15-18 April.
- GOLSORKHI D. ET HUAULT I. (2006), « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°165, 13-34.
- GRAMSCI A. (1971), *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*, Hoare Q. et Nowell Smith G. (Eds), International Publishers, New York.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge.
- HYMER S.H. (1979), *The Multinational Corporation : A Radical Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- JONES C. (2002), « Foucault's Inheritance/Inheriting Foucault », *Culture and Organization*, vol.8, n°3, 225-238.
- KEBEDE A. (2005), « Grassroots Environmental Organizations in the United States : A Gramscian Analysis », *Sociological Inquiry*, vol.75, n°1, 81-108.
- KNIGHTS D. (2001), « Hanging Out the Dirty Washing : Labour Process Theory and its Dualistic Legacies », *International Studies of Management and Organization*, vol.30, n°4, 68-84.
- KNIGHTS D. (2002), « Writing Organizational Analysis into Foucault », *Organization*, vol.9, n°4, 575-593.
- KNIGHTS D. ET WILLMOTT H. (1989), « From Degradation to Subjugation in Social Relations : An Analysis of Power and Subjectivity at Work », *Sociology*, vol.23, n°4, 535-558.
- LACLAU E. ET MOUFFE C. (1985), *Hegemony and Socialist Strategy : Towards a Radical Democratic Politics*, 1<sup>st</sup> Edition/2<sup>nd</sup> Edition (2001), Verso, London.
- LANGLEY A. ET ROYER I. (2006), « Perspectives on doing case study research in organizations », *M@n@gement*, vol.9, n°3, 73-86.
- LEVY D.L. ET EGAN D. (2003), « A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy : Conflict and Accomodation in the Climate Change Negotiations », *Journal of Management*, vol.40, n°4, 803-829.
- LEVY D.L. ET SCULLY M. (2007), « The Institutional Entrepreneur as Modern Prince : The Strategic Face of Power in Contested Fields », *Organization Studies*, vol.28, n°7, 1-21.
- MCKINLEY W., MONE M.A. ET BARKER III V.L. (1998), « Some Ideological Foundations of Organizational Downsizing », *Journal of Management Inquiry*, vol.7, n°3, 198-212.

- MALSAN S. (2007), « Licenciements collectifs : le prix d'une dette symbolique », *Revue du MAUSS*, n°29, 180-206.
- MORIN F. (2000), « A Transformation in the French Model of Shareholding and Management », *Economy and Society*, vol. 29, n°1, 36-53.
- MUMBY D.K. (1997), « The Problem of Hegemony : Rereading Gramsci for Organizational Communication Studies », *Western Journal of Communication*, vol.61, n°4, 343-375.
- OGBOR J.O. (2001), « Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture », *Journal of Organizational Change Management*, vol.14, n°6, 590-608.
- OTTO B. ET BÖHM S. (2006), « 'The People' and Resistance against International Business : The Case of the Bolivian 'Water War' », *Critical Perspectives on International Business*, vol.2, n°4, 299-320.
- PALPACUER F. (2008), « Firms-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG: vers un nouveau mode of régulation ? », *Revue de la Régulation*, vol. 2, Janvier.
- PALPACUER F., SEIGNOUR A. ET VERCHER C. (2007), *Sorties de cadre(s)*, La Découverte, Paris.
- PALPACUER F., PEREZ R., TOZANLI, S. ET BRABET J. (2006), « Financiarisation et globalization des strategies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 9, n°3, 165-189.
- PEDREGNO P. (2006), *Café Amer : 643 jours pour l'emploi* », Ed. Cerisier, Mons, Belgique.
- PEZE M. (2008), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Village Mondial.
- ROBINSON W.I. ET HARRIS J. (2000), « Towards a Global Ruling Class ? Globalization and the Transnational Capitalist Class », *Science and Society*, vol.64, 11-54.
- ROULEAU L. (2000), « Les restructurations d'entreprises : quelques points de repère », *Management International*, vol.5, n°1, 45-52.
- SCHMIDT G., NOEL F. ET GARAUDEL P. (2007), « Making Restructuring Acceptable : the Union-Management Dyad for a Stakeholder Perspective », *EURAM Conference*, Paris.
- SCOTT J.C. (1990), *Domination and the Hidden Arts of Resistance : Hidden Transcripts*, Yale University Press, New Heaven.
- SCHMIDT V. (2003), « French Capitalism transformed, yet still the same », *Economy and Society*, vol. 32, n°4, 526-554.
- SHRIVASTAVA P. (1986), « Is Strategic Management Ideological ? », *Journal of Management*, vol.12, n°3, 363-377.
- SPICER A. ET BÖHM S. (2007), « Moving Management : Theorizing Struggles against the Hegemony of Management », *Organization Studies*, vol.28, 1667-1698.
- SPICER A., BÖHM S. ET FLEMING P. (Forth.), « Infra-Political Dimensions of Resistance to International Business : A Neo-Gramscian Approach », *Journal of Management Studies*.
- THOMAS R. ET DAVIS A. (2005), « Theorizing the Micro-Politics of Resistance : New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services », *Organizational Studies*, vol.26, n°5, 683-706.
- TOWNLEY B. (1993), « Foucault Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management », *Academy of Management Review*, vol.18, n°3, 518-545.
- YIN R. (2003), *Case study research, design and methods*, Sage Publications, Newbury Park.