

# La société malade de la gestion



VINCENT de GAULEJAC

# La société malade de la gestion

Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial  
et harcèlement social

ÉDITIONS DU SEUIL

27 rue Jacob, Paris VI<sup>e</sup>

« ÉCONOMIE HUMAINE »

Par « Économie humaine », nous entendons exprimer l'adhésion à une finalité et à une méthode. La seule finalité légitime de l'économie est le bien-être des hommes, à commencer par celui des plus démunis. Et, par bien-être, il faut entendre la satisfaction de *tous les besoins* des hommes ; pas seulement ceux que comblent les consommations marchandes, mais aussi l'ensemble des aspirations qui échappent à toute évaluation monétaire : la dignité, la paix, la sécurité, la liberté, l'éducation, la santé, le loisir, la qualité de l'environnement, le bien-être des générations futures, etc.

Corollaires de cette finalité, les méthodes de l'économie humaine ne peuvent que s'écarter de l'économisme et du scientisme de l'économie mathématique néoclassique qui a joué un rôle central au xx<sup>e</sup> siècle. L'économie humaine est l'économie d'un *homme complet* (dont l'individu maximisateur de valeurs marchandes sous contrainte n'est qu'une caricature), d'un homme qui inscrit son action dans le temps (et donc l'histoire), sur un territoire, dans un environnement familial, social, culturel et politique ; l'économie d'un homme animé par des valeurs et qui ne résout pas tout par le calcul ou l'échange, mais aussi par l'habitude, le don, la coopération, les règles morales, les conventions sociales, le droit, les institutions politiques, etc.

L'économie humaine est donc une économie historique, politique, sociale, et écologique. Elle ne dédaigne pas l'usage des mathématiques comme un langage utile à la rigueur d'un raisonnement, mais refuse de cantonner son discours aux seuls cas où ce langage est possible. Au lieu d'évacuer la complexité des sociétés humaines (qui ne se met pas toujours en équations), l'économie humaine s'efforce de tenir un discours rigoureux intégrant la complexité, elle préfère la pertinence à la formalisation, elle revendique le statut de *science humaine*, parmi les autres sciences humaines, et tourne le dos à la prétention stérile d'énoncer des lois de la nature à l'instar des sciences physiques.

Le projet de l'économie humaine est un projet ancien, tant il est vrai que nombre des fondateurs de la science économique ont pensé celle-ci comme une science historique, une science sociale, une science morale ou encore psychologique. Mais ce projet est aussi un projet contemporain qui constitue le dénominateur commun de bien des approches (post-keynésiens, institutionnalistes, régulation, socioéconomie, etc.) et de nombreuses recherches (en économie du développement, de l'environnement, de la santé, des institutions ; en économie sociale, etc.).

Nous nous proposons d'accueillir ici les essais, les travaux théoriques ou descriptifs, de tous ceux qui, économistes ou non, partagent cette ambition d'une économie vraiment utile à l'homme.

Jacques Généreux

ISBN 2-02-068912-X

© ÉDITIONS DU SEUIL, JANVIER 2005

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Eustache*



## Introduction

LA DÉFENSE, vendredi 31 juillet, 11 h 30 :

- *Allo, Alain ? Bonjour, c'est Hervé. Comment vas-tu ?*
- *La forme.*
- *Et les enfants ?*
- *Impeccable.*
- *Bon, dis-moi Alain, je t'appelle parce qu'il me semble que tu n'as pas payé ta contribution.*
- *Ma contribution ?*
- *Oui, tu sais, ce qu'on a décidé au dernier comité de direction... Chacun doit donner un nom pour dix unités.*
- ...
- *Et Jacques ? Tu ne vas tout de même pas le garder ?*
- ... *Je te rappelle.*

Alain raccroche le téléphone, effondré. « J'avais le sentiment d'être pendant la guerre devant un Allemand qui exigeait des noms d'otages pour les exécuter. Un sur dix ! »

Hervé et Alain se connaissent depuis longtemps. L'un et l'autre travaillent dans une multinationale, Hervé en tant que directeur des ressources humaines, Alain comme chef de projet. Douze personnes travaillent avec lui, dont Jacques. Trois mois plus tôt, ce dernier s'était défenestré, à son bureau. Conflits conjugaux, difficultés professionnelles, dépression : il avait « pété les plombs ». Dans son malheur, il ne s'en sortait pas trop mal : six semaines d'hospitalisation et de multiples fractures. À l'hôpital, Alain s'était montré très présent ; à sa sortie, il l'avait réintégré dans son équipe.

La « contribution » demandée à Alain fait suite à la préparation d'un plan social décidé par la direction quelques jours auparavant. Chaque chef de service avait été mis en demeure de désigner, au sein de son équipe, les futurs licenciés ; à concurrence de 10% des effectifs.

La situation d'Alain n'a rien d'exceptionnel. Elle illustre l'exercice quotidien du management dans les entreprises hypermodernes. Responsable d'un projet décisif pour l'avenir de l'entreprise, Alain doit réunir autour de lui des « ressources humaines ». Sa réussite dépend de ses capacités à mobiliser des gens compétents et motivés. Mais la logique d'investissement qualitatif à moyen terme se heurte à une logique de gestion quantitative du présent. La réduction globale des effectifs est présentée comme une nécessité de survie dans un environnement hypercompétitif. « On n'a pas le choix ! » disent en chœur tous les managers<sup>1</sup> de la planète. La loi du marché et la compétition généralisée sont des données auxquelles tous doivent s'adapter.

Alain est un chef d'équipe apprécié pour ses qualités humaines : attentif à ses collègues, sensible à leurs efforts, soucieux des difficultés rencontrées par les uns ou les autres. Il pratique, selon l'expression consacrée dans les manuels de management, la considération de la personne, et ce, sans perdre de vue les objectifs fixés. C'est dans cette logique qu'il s'est occupé de Jacques : il sait, précise-t-il, que « chacun peut avoir des moments de dépression, des problèmes personnels ». L'essentiel, pour lui, c'est de « construire une équipe solidaire dans l'épreuve comme dans le succès ». Le retour de Jacques, sa réintégration dans l'équipe, sa remotivation dans le travail constituent pour lui sa meilleure performance de l'année, en tout cas, la plus signifiante. Mais le rappel de son collègue, directeur des ressources humaines, le confronte à une évidence douloureuse : devant le pragmatisme et l'efficacité, les considérations éthiques et humanistes doivent s'effacer.

« À l'heure de la guerre économique, il ne sert à rien d'avoir des états d'âme. » « Pour gagner cette guerre, il faut faire des sacrifices et

---

1. Les termes « manager » et « managérial », récemment introduits dans le dictionnaire, seront utilisés dans la suite de ce texte sans guillemets.



tout combat exige des pertes humaines.» «Les plus courageux ne doutent pas.» Il ne sert à rien de se voiler la face devant cette dure réalité : Hervé n'a pas besoin de rappeler ces considérations à Alain. Ce sont là les règles du jeu que chaque manager doit intégrer s'il veut accéder et se maintenir à des postes de responsabilité. Un manager doit être humain quand il le faut, mais il doit également savoir prendre ses responsabilités devant des choix difficiles.

Entre la logique du profit et le respect des personnes, les armes ne sont pas égales. D'un côté «la dure réalité» à laquelle il faut bien s'adapter, de l'autre des «états d'âme» qu'il faut bien bousculer. Chacun peut se retrouver, à un moment ou à un autre, dans la situation d'Alain, confronté à une contradiction entre son souci de bien faire (pour l'entreprise) et sa conscience personnelle, dans celle d'Hervé, obligé de rappeler les consignes qu'il estime nécessaires sans forcément en approuver les conséquences, ou bien dans celle de Jacques, habité par une souffrance qui le rend particulièrement vulnérable aux épreuves et à la compétition. Jacques est logiquement condamné.

Dans la société hypermoderne, chaque individu peut être simultanément producteur et produit du système, en être l'acteur et l'agent, le faire fonctionner tout autant que le subir. Hervé «ne fait que son boulot». Il est payé pour cela, pour appliquer des décisions prises en comité de direction. Mais que veut dire «faire son boulot»? Hervé n'est ni un bureaucrate zélé, ni une personnalité fade soumise à l'emprise de l'autorité. C'est un cadre «dynamique», une personnalité forte qui a été embauchée au poste de directeur des ressources humaines pour ses qualités d'écoute, sa franchise, son goût de la relation. Dans son coup de téléphone à Alain, il n'y a ni duplicité ni mauvaise foi. Il connaît les qualités de son interlocuteur. Il sait qu'il a soutenu Jacques et l'a félicité. Simplement, c'est un homme réaliste, pragmatique, efficace : l'heure n'est plus à la compassion mais à la lutte, sans état d'âme.

En raccrochant, Alain réalise l'écart magistral entre ce qu'on lui demande de faire et ce à quoi il croit. L'image de la guerre s'impose comme un retour à la barbarie et à l'insensé. Lui qui est attaché à une certaine conception du travail, respectueuse des individus, cultivant

les solidarités et les réciprocités, il se trouve pris en défaut. La prescription du comité de direction remet en question les fondements de son éthique, de son adhésion à l'entreprise, du sens qu'il donne à son travail. Comment conserver l'estime de soi lorsqu'on doit accomplir des actes contraires à ses valeurs ? Comment avoir du respect pour ceux qui vous demandent des choses non respectables ?

Il nous semble crucial de comprendre en profondeur ces situations qui conduisent ainsi, chaque jour, des hommes et des femmes équilibrés, de bonne volonté, à produire une telle violence. Comprendre et analyser pourquoi l'entreprise est devenue un monde guerrier et destructeur, tout en suscitant l'adhésion de ses membres. Saisir les fondements de la « lutte des places » qui se développe au cœur de nos sociétés. Comprendre pourquoi, alors que la richesse ne cesse d'augmenter, la vie semble plus difficile à beaucoup.

\*

L'argument de la guerre économique participe à la construction d'un imaginaire social (Castoriadis, 1975) qui sert de paravent à l'exercice d'une domination dont chacun sent bien les effets sans toujours en déceler les causes. On entretient l'idée que nous traversons une crise dont les remèdes sont économiques. Nous sommes là en plein paradoxe. On attend de l'économie des réponses à des problèmes qui touchent à la signification même de ce qui fait société. Les sociétés hypermodernes ne sont pas économiquement fragiles. En revanche, elles semblent perdre le sens d'elles-mêmes. La mobilisation sur le travail conduit à inverser l'ordre des priorités, comme si la société tout entière devait se mettre au service de l'économie. Les nécessités de gestion s'imposent aux choix politiques et sociaux. Les hommes cherchent dans la gestion un sens à l'action et même, parfois, à leur vie et à leur devenir. L'économie politique devient une économie gestionnaire, dans laquelle les considérations comptables et financières l'emportent sur les considérations humaines et sociales.

La première partie de cet ouvrage présente une analyse du management et de la gestion. Le management comme technologie de pouvoir, entre le capital et le travail, dont la finalité est d'obtenir

l'adhésion des employés aux exigences de l'entreprise et de ses actionnaires. La gestion comme idéologie qui légitime une approche instrumentale, utilitariste et comptable des rapports entre l'homme et la société. Sous une apparence pragmatique et rationnelle, la gestion sous-tend une représentation du monde qui justifie la guerre économique. Au nom de la performance, de la qualité, de l'efficacité, de la compétition et de la mobilité, se construit un monde nouveau. Une société globale marquée par un développement paradoxal, dans laquelle la richesse et la pauvreté s'accroissent, tout comme la connaissance et l'ignorance, la création et la destruction, le bien-être et la souffrance, la protection et l'insécurité. Comment comprendre ces contradictions ? La gestion, qui se présente comme un simple moyen pour traiter ces problèmes, est en fait une des causes de leur apparition et de leur reproduction.

Nous essaierons de comprendre, dans la seconde partie, pourquoi et comment la société se laisse « contaminer » par l'idéologie gestionnaire. Née dans la sphère du privé, elle tend à se répandre dans les secteurs publics et dans le monde non marchand. Aujourd'hui, tout se gère, les villes, les administrations, les institutions, mais également la famille, les relations amoureuses, la sexualité, jusqu'aux sentiments et aux émotions. Tous les registres de la vie sociale sont concernés. Chaque individu est invité à devenir l'entrepreneur de sa propre vie. L'humain devient un capital qu'il convient de rendre productif.

La rentabilité ou la mort, telle semble être la seule alternative que les gestionnaires proposent à l'espèce humaine. Il y a là quelque chose de mortifère dans cette quête de performance. La gestion capitaliste obéit à une logique d'obsolescence. Elle détruit continuellement ce qu'elle produit par nécessité de produire autre chose. Face à ces effets dévastateurs, les modes de légitimation et de régulation sont en crise. Les discours sur l'éthique sonnent creux. La « montée de l'insignifiance » (Castoriadis, 1996) entraîne chacun dans une quête de sens et de reconnaissance jamais satisfaite, à l'image d'une compétition sans limites qui génère un sentiment de harcèlement généralisé. La culture de la haute performance s'impose comme modèle d'efficacité. Elle met le monde sous pression. L'épuisement professionnel, le stress, la souffrance au travail se banalisent. La

société devient un vaste marché dans lequel chaque individu est engagé dans une lutte pour se faire une place et la conserver. Face à ces transformations, la politique, contaminée par le « réalisme gestionnaire », semble impuissante à dessiner les contours d'une société harmonieuse, soucieuse du bien commun.

La désillusion est à son comble. Malgré les tentatives pour redonner une morale au capitalisme, la finance et l'éthique semblent inconciliables. La croissance entraîne des régressions sociales et des violences brutales. Le dernier chapitre propose quelques pistes de réflexion pour penser la gestion autrement. L'entreprise n'est pas seulement un appareil de production. Elle est aussi une micro-société, une communauté humaine, qui doit trouver un équilibre entre les performances économiques, les préoccupations sociales et les dimensions symboliques. Il s'agit à présent de repenser les fondements du contrat social pour que l'économie n'en vienne pas à se développer contre la société. Entreprendre de penser la gestion non plus au service d'une rationalité instrumentale, mais comme l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour construire un monde commun, moins injuste et plus harmonieux.

\*

Peut-on dire d'une société qu'elle est malade ? (Enriquez et Haroche, 2002). Il s'agit bien sûr d'une métaphore. Si l'expression prête à discussion, elle indique qu'une certaine conception managériale a des effets délétères sur les fondements mêmes de ce qui fait société et des conséquences pathogènes sur les individus qui la composent.

La gestion n'est pas un mal en soi. Il est tout à fait légitime d'organiser le monde, de rationaliser la production, de se préoccuper de rentabilité. À condition que ces préoccupations améliorent les relations humaines et la vie sociale. Or, chacun peut constater qu'une certaine forme de gestion, celle qui se présente comme efficace et performante, envahit la société et que, loin de rendre la vie plus facile, elle met le monde sous pression.

Mes réflexions sur le monde gestionnaire datent des années 1970.

Un concours de circonstances fait de moi l'un des premiers docteur de l'université de Paris 9-Dauphine. Non que je sois le meilleur mais parce que j'ai soutenu ma thèse en 1971<sup>1</sup>, avant les autres. À cette époque, la gestion n'était pas une discipline enseignée dans les universités. Fondée après les événements de mai 68 par Edgar Faure, en même temps que l'université de Vincennes (aujourd'hui Paris 8), l'université de Dauphine avait été conçue par H. Brochier et P. Tabatoni pour développer les « sciences de l'organisation » à partir de trois disciplines, l'économie, les mathématiques et la psychosociologie. J'ai eu l'honneur d'enseigner dans cette université de 1971 à 1988. J'ai pu constater la transformation du projet initial, la perte d'influence de ces disciplines au profit des « sciences de la gestion », ou comment un projet scientifique innovant et original a été dévoyé au profit d'un projet de formation de « managers » opérationnels, aptes à se mettre au service des entreprises. Sélectionnant des étudiants scolairement brillants, issus des catégories sociales les plus favorisées, cette université n'a eu aucun mal à se tailler une réputation d'excellence auprès des employeurs et à attirer à elle les louanges des milieux patronaux. Ces futurs gestionnaires considéraient les sciences sociales et humaines comme un vernis culturel, un peu comme les cours de dessin et de musique au lycée. Sauf pour les étudiants plus âgés qui, après quelques années passées dans l'entreprise, revenaient à l'université pour tenter de comprendre le sens de leur expérience. Ils étaient préoccupés par l'évolution de l'univers entrepreneurial dans lequel la recherche de la performance semblait de moins en moins compatible avec leurs aspirations.

C'est dans ce contexte que le Laboratoire de changement social, fondé par Max Pagès, a développé un programme de recherche sur le pouvoir dans les organisations et sur l'évolution des pratiques de management dans les entreprises. Il n'était pas facile, dans les années 1970, de poursuivre ce type de recherche. Les entreprises

---

1. Cette thèse a été soutenue avec Jean-Pierre Buffard et Christian Larcher, devant un jury composé de A. Aymard, H. Brochier et M. Pagès. *Qu'on ne me parle plus de communication*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle de sciences des organisations, université Paris 9-Dauphine, 1971.

assimilaient les sociologues à des gauchistes. Les sociologues du travail considéraient la sociologie du management comme une idéologie au service du grand capital. La pluridisciplinarité était perçue comme de l'éclectisme. Les coupures entre l'université et l'entreprise, entre la théorie et la pratique, entre la recherche et l'intervention étaient profondes. Le projet du Laboratoire de changement social s'est d'emblée inscrit dans une remise en question de ces clivages (Pagès, 2000). Les recherches conduites depuis en portent la marque. Cet ouvrage poursuit la réflexion menée depuis lors. Il s'inscrit dans une problématique construite avec Max Pagès et Michel Bonetti, puis avec Nicole Aubert, à partir de deux recherches, *L'Emprise de l'organisation* (1979) et *Le Coût de l'excellence* (1991). Il s'est enrichi des travaux et des échanges élaborés avec mes collègues du Laboratoire de changement social. Il s'est nourri, enfin, des apports de doctorants qui approfondissent et renouvellent les chemins ouverts par leurs aînés<sup>1</sup>. Il est un signe de reconnaissance et de gratitude pour ce qu'ils m'ont apporté. Il s'est construit au carrefour de plusieurs postures, comme manager, chercheur, intervenant et citoyen.

Étant moi-même un « gestionnaire » comme directeur d'un laboratoire universitaire, j'éprouve quotidiennement la contradiction entre l'éthique de la responsabilité (gérer les moyens disponibles au mieux des attentes et des intérêts de chacun) et l'éthique de la conviction (créer les conditions idéales pour développer des connais-

---

1. Je tiens à manifester ma reconnaissance aux collègues du Laboratoire, en particulier à Pierre-Jean Andrieu, France Aubert, Nicole Aubert, Jacqueline Barus-Michel, Frédéric Blondel, Jean-Philippe Bouilloud, Teresa Carreitero, Eugène Enriquez, Gérard Guénat, Fabienne Hanique, Claudine Haroche, Dominique Lhuillier, Max Pagès, Jacques Rhéaume et Elvia Taracena, ainsi qu'aux collègues des comités de recherche de « Sociologie clinique » et d'« Entreprise et société » de l'Association internationale de sociologie et de l'Association internationale des sociologues de langue française, en particulier Ana-Maria Araujo, Jean-François Chanlat, Geneviève Dahan-Selzer, Véronique Guienne, Jean-Louis Laville, Pierre Roche et Norma Takeuti. Je remercie également les doctorants qui poursuivent l'aventure de la sociologie clinique, Jean-Émile Berret, Valérie Brunel, John Cultiaux, Marie-Anne Dujarier, Emmanuel Gratton, Jean-Marc Fridlander, Aude Harlé, Farida Mennaa, Rachid Merzouk, Stéphanie Rizet, Sylvette Uzan-Chomat, Laurence Viry et Héléne Weber. Je remercie tout particulièrement Guy Atlan pour ses conseils avisés.

sances sur l'homme et la société). J'éprouve concrètement la tension entre les besoins de liberté, de temps et de respect pour faire de la recherche et les contraintes inévitables pour cadrer les productions humaines en termes de moyens, forcément limités, de normes, forcément contraignantes, et de règles, forcément bureaucratiques. On peut dénoncer avec force la « gestion comptable » de la santé, de l'éducation et de la recherche, tout en reconnaissant la nécessité de s'adapter aux contraintes économiques et institutionnelles.

Le chercheur que je suis préfère obéir à des considérations militantes plutôt que gestionnaires en mettant la recherche au service du bien commun et de la demande sociale plutôt qu'à des critères d'utilité et de rentabilité. La réflexion sur le changement social ne peut se cantonner à une description des processus de transformation et à l'analyse de ses effets. Elle ne peut rester totalement étrangère à un souci d'amélioration, de progrès. Elle ne peut rester insensible à toutes les formes de violence, de domination, d'exploitation, d'exclusion et d'humiliation.

Comme citoyen, je suis préoccupé par les dérives d'une société dans laquelle les inégalités augmentent, l'environnement se dégrade, le débat politique devient insignifiant et le désenchantement est à son comble. Entre la rigueur du chercheur qui doit présenter une analyse argumentée, fondée sur des hypothèses vérifiables, et l'engagement du citoyen qui met en avant ses opinions, ses idéaux, ses sentiments, ses indignations et ses inquiétudes, il y a parfois un grand écart. Le discours de la dénonciation est peu compatible avec l'ambition de neutralité et d'objectivité de la recherche.

Comme clinicien, je suis particulièrement sensible à ce qui produit le mal-être et la souffrance. Étymologiquement, *klinikê* désigne la pratique médicale qui consiste à se rendre « près du lit des malades ». En sociologie, la démarche clinique consiste à s'approcher au plus près du vécu des acteurs (Gaulejac et Roy, 1992). Mes réflexions s'appuient sur des recherches de terrain et des interventions menées dans des entreprises privées et publiques. Depuis trois décennies, j'ai pu constater les mutations du monde du travail en accompagnant ceux qui les vivent au quotidien. J'ai partagé avec eux leurs analyses de ces transformations, mais aussi leurs souffrances et leurs espoirs.

Comment saisir la complexité sans être pris soi-même dans une posture complexe ? D'autant que l'objet même de cet ouvrage conduit à utiliser des référents théoriques hétérogènes. L'économie, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie seront convoquées du côté des sciences sociales, mais aussi le droit, la finance, la comptabilité, la communication du côté des « sciences de la gestion ». Les guillemets désignent ici le caractère particulier de la connaissance produite dans le domaine de la gestion dont l'épistémologie n'est pas évidente. Avec Max Pagès (1979), nous avons préconisé la « problématisation multiple » pour appréhender le pouvoir dans les organisations. L'ambition peut paraître démesurée : croiser et articuler des référents théoriques issus de disciplines aussi différentes que l'économie, la sociologie ou la psychanalyse. Mais elle est nécessaire dans la mesure où les rapports sont étroits entre l'économie financière et l'économie libidinale, entre les normes managériales et la mobilisation psychique, entre la gestion des entreprises et la gestion de soi.

Signifiant initialement administrer, diriger, conduire, le terme de « gestion » renvoie actuellement à un certain type de rapport au monde, aux autres et à soi-même, dont il convient de dessiner les contours. L'argument de cet ouvrage consiste à montrer qu'une certaine conception de la gestion est devenue l'idéologie dominante de notre temps. Combinée avec l'émergence de pratiques managériales, elle constitue un pouvoir caractéristique de la société hypermoderne<sup>1</sup>.

---

1. La notion d'organisation « hypermoderne » a été proposée par Max Pagès (Pagès *et al.*, 1979) dans la recherche que nous avons effectuée ensemble sur le pouvoir dans une grande multinationale. Le présent ouvrage s'inscrit dans la filiation de ce travail dont les hypothèses, vingt-cinq ans après, n'ont pas été démenties par les faits. Nous l'avons approfondie à l'occasion d'un colloque organisé par Nicole Aubert à l'ESCP-EAP avec le Laboratoire de changement social sur « l'individu hypermoderne ». La modernité se caractérise par la valorisation de la raison, du progrès et du sujet. La notion d'hypermodernité décrit l'exacerbation des contradictions de la modernité, en particulier la domination « irraisonnée » de la rationalité instrumentale, l'accomplissement de progrès technologiques et économiques qui sont facteurs de régressions sociales, la conquête d'autonomie des individus qui les met en dépendance. Pour une discussion approfondie de cette notion, on pourra se référer à l'ouvrage publié sous la direction de Nicole Aubert (2004).



Première partie

# Pouvoir managérial et idéologie gestionnaire

«Il faut en somme admettre que le pouvoir s'exerce  
plutôt qu'il ne se possède.»

MICHEL FOUCAULT



**Q**U'EST-CE QUE la gestion ? Dans les manuels, elle est présentée comme un ensemble de techniques destinées à rationaliser et optimiser le fonctionnement des organisations. Cet objectif opérationnaire recouvre plusieurs aspects :

- des pratiques de direction des entreprises : du gérant au manager, il s'agit de définir des orientations stratégiques, d'optimiser les rapports entre les différents éléments nécessaires pour mettre en œuvre un système d'action collective, de définir la structure et la politique de l'organisation ;
- des discours sur les façons d'organiser la production, de mener les hommes qui y contribuent, d'aménager le temps et l'espace, de penser l'entreprise comme une organisation rationnelle ;
- des techniques, des procédures, des dispositifs qui cadrent les activités, fixent les places, les fonctions et les statuts, définissent des règles de fonctionnement.

La gestion est en définitive un système d'organisation du pouvoir. Derrière sa neutralité apparente, il nous faut comprendre les fondements et les caractéristiques de ce pouvoir qui a considérablement évolué dans le temps. Entre l'organisation scientifique du travail (Taylor, 1912) et le management des entreprises multinationales, les modalités d'exercice et la nature même du pouvoir gestionnaire se sont considérablement transformées.

Cette première partie décrit les mutations du pouvoir managérial. Entre les directions, de plus en plus soumises à la pression des actionnaires, et l'encadrement qui tente d'inventer des médiations

entre des logiques contradictoires, le pouvoir gestionnaire se brouille. Il devient difficile de l'identifier du fait de l'écart croissant entre, d'une part, des systèmes d'organisation complexes, réticulaires (en réseaux), transnationaux, virtuels et, d'autre part, les individus chargés de les mettre en œuvre. À l'abstraction du capital répond la mobilité, la flexibilité et l'instabilité du travail. Entre les deux, le management cherche à produire des régulations. Mais cette vision d'un pouvoir de médiation, que l'on exerce sans le posséder, est partielle. Pour mieux saisir le pouvoir gestionnaire, il nous faut comprendre pour quelles raisons le management s'est massivement mis au service du capital (chapitre 1).

Sous une apparence objective, opératoire et pragmatique, la gestion managériale est une idéologie qui traduit les activités humaines en indicateurs de performances, et ces performances en coûts ou en bénéfices. En allant chercher du côté des sciences exactes une scientificité qu'elles n'ont pu conquérir par elles-mêmes, les sciences de la gestion servent en définitive de support au pouvoir managériale. Elles légitiment une pensée objectiviste, utilitariste, fonctionnaliste et positiviste. Elles construisent une représentation de l'humain comme une ressource au service de l'entreprise, contribuant ainsi à son instrumentalisation (chapitre 2).

On observe cette évolution en premier lieu dans les entreprises multinationales, avec une extension, à partir des années 1980, dans toutes les grandes organisations privées et publiques. Les multinationales, avec la collaboration active des grands cabinets de consultants, élaborent ces technologies gestionnaires que nous désignons sous le terme de « pouvoir managériale ». Le management par la qualité (*quality management*) est une illustration, parmi d'autres, des mutations dans les façons de diriger et d'évaluer la production, des effets de pouvoir qu'elles induisent et de la manière dont elles contribuent à normaliser les comportements en éliminant toute critique. La gestion managériale est un mélange de consignes rationnelles, de prescriptions précises, d'outils de mesure sophistiqués, de techniques d'évaluation objectives, mais aussi de consignes irrationnelles, de prescriptions irréalistes, de tableaux de bord inapplicables et de jugements arbitraires. Derrière la rationalité froide et « objective » des chiffres se

DANS LA MÊME COLLECTION

Les Systèmes de santé

Analyse et évaluation comparée dans les grands pays industriels

*par Denis-Clair Lambert*

Les Impasses de la modernité

Critique de la marchandisation du monde

*par Christian Comeliau*

Le Commerce des promesses

Petit traité sur la finance moderne

*par Pierre-Noël Giraud*

Vers une démocratie générale

Une démocratie directe, économique, écologique et sociale

*par Takis Fotopoulos*

Eco-économie

Une autre croissance est possible, écologique et durable

*par Lester R. Brown*

Les Métamorphoses du monde

Sociologie de la mondialisation

*par Dominique Martin, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre*

La Chaîne invisible

Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire

*par Jean-Pierre Durand*

L'Invention du marché

Une histoire économique de la mondialisation

*par Philippe Norel*

*avec la collab. de Claire Aslangul, Paloma Moreno,*

*Carina Van Vliet et Olivier Bouba-Olga*

Les Cinq Capitalismes  
Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation  
*par Bruno Amable*

La Croissance ou le Progrès ?  
Croissance, décroissance, développement durable  
*par Christian Comeliau*

Les Nouvelles Géographies du capitalisme  
Comprendre et maîtriser les délocalisations  
*par Olivier Bouba-Olga*

Le Nouveau Mur de l'argent  
Essai sur la finance globalisée  
*par François Morin*