

La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire

Vincent de Gaulejac

Vincent de Gaulejac a publié, au printemps 2005, aux éditions du Seuil, un ouvrage intitulé *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Enseignant-chercheur à l'Université, il a beaucoup observé et analysé les changements sociaux dans l'entreprise. Son diagnostic aujourd'hui est que les pratiques managériales sortent des organisations industrielles et commerciales : sous couvert de neutralité, l'idéologie gestionnaire qui les sous-tend colonise toute la société. Villes, services publics, associations, familles, relations... finissent par relever d'un immense marché où s'impose une concurrence sans merci dont l'ultime unité de mesure est l'argent et la rentabilité financière. Tout est convertible en capital à rentabiliser, ce qui réduit l'ordre symbolique à l'insignifiance. Dans l'entretien ci-après, Vincent de Gaulejac a bien voulu expliciter quelques aspects de cette logique sociale et culturelle à l'œuvre dans notre monde contemporain (Marcel Drulhe).

Parler d'idéologie relève d'une longue tradition critique, mais en même temps persiste à son endroit une réaction affective qui tend à la diaboliser. Pour prendre un peu de distance et éviter cette pollution de l'analyse, ne peut-on pas commencer par reconnaître une réelle positivité au management et à la gestion ?

Évitons tout malentendu : évidemment, il y a une provocation dans le titre. Parler d'idéologie gestionnaire, c'est placer côte à côte deux termes habituellement disjoints. La gestion se présente comme pragmatique, un outil parfaitement neutre destiné à optimiser le fonctionnement des organisations. Nous avons besoin de la gestion pour organiser la production, surtout à l'heure de la complexité : il faut bien des matières premières, des technologies, des hommes, de l'argent, du capital, du savoir, et mettre tout cela en musique.

Vincent de Gaulejac, professeur de sociologie à l'université Paris 7, directeur du laboratoire de changement social, membre fondateur de l'Institut international de sociologie clinique, 105, rue de Tolbiac, 75013 Paris Cedex case 7101.

1. Cf. la fameuse déclaration de Michel Albert : « Pour les entreprises, le chômage n'est pas un problème, c'est une solution. »

J'aime bien cette métaphore de la musique. Mettre les activités collectives en harmonie, cette gestion-là on en a besoin, on ne peut pas s'en passer. Évoquer le caractère idéologique de la gestion consiste à montrer qu'il n'y a pas de neutralité de cet outil. Les ingénieurs ou les gestionnaires ont tendance à l'oublier, c'est grave.

Pourquoi est-ce si grave ?

J'ai été dix-sept ans enseignant à l'université Paris Dauphine. Les sciences de la gestion, au départ, devaient être des outils de compréhension du monde de l'entreprise. Or, au menu, on a des outils normatifs sous prétexte de dire : « Voilà comment il faut fonctionner pour bien fonctionner. » Ce sont devenus des outils idéologiques, c'est-à-dire qui véhiculent une représentation du monde : c'est cette représentation du monde que j'essaie d'analyser d'une part, que je conteste et que je critique d'autre part, d'un point de vue anthropologique et sociologique. Au lieu de considérer l'entreprise comme une communauté humaine, la « théologie gestionnaire » tente de mettre la société au service d'une certaine conception de l'économie et du développement économique.

Qu'en est-il de ces normes sous-jacentes à l'outil gestionnaire qui est devenu le guide légitime du management ?

Selon moi, il y a deux niveaux de critique : il y a un niveau épistémologique et un niveau proprement idéologique. Au niveau épistémologique, ma critique porte sur les paradigmes qui fondent les sciences de la gestion :

- le paradigme objectiviste traduit la réalité en ratios, en indicateurs, en équations... Il donne la primauté au calcul sur tout autre langage pour gérer les entreprises. Derrière la primauté du calcul, c'est la rentabilité financière qui domine ;
- le paradigme fonctionnaliste considère qu'il y a « une bonne façon » de faire fonctionner les organisations et que les conflits sont des dysfonctionnements. Implicitement, cela renvoie à la conception d'une organisation comme un système biologique ou mécanique. Dans toute communauté humaine, il y a des enjeux de pouvoirs, des contradictions, des rapports de force.

La posture fonctionnaliste tend à aplanir ce qui est au cœur même du fonctionnement de toute société. Au lieu de considérer que les conflits sont normaux parce qu'ils sont l'expression d'opposition d'intérêts antagonistes, on fait comme s'il y avait une bonne organisation qui permettrait d'éradiquer tous les conflits. Donc, au lieu de les traiter, de les comprendre et de les prendre en compte, on les évacue, on les « externalise¹ » ;

– le paradigme expérimental consiste à considérer que l'objectivation est un gage de scientificité, donc de vérité. Cela conduit en fait à ce que tout s'organise en fonction d'une rationalité issue de l'expertise. En fait, au lieu de traiter les problèmes en les comprenant, en les discutant, on les traite en instrumentalisant les acteurs de l'entreprise ;

– le paradigme utilitariste ne considère la pensée comme utile que dans la mesure où elle est opératoire. En entreprise, vous entendez ça tout le temps : « Ici, il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions. » La pensée n'est reconnue qu'à partir du moment où elle est utile pour le système. La pensée critique est considérée comme inutile, voire nuisible. Cela favorise le conformisme, la fameuse « pensée unique », le rejet des points de vue qui ne sont pas « dans la ligne ».

Effectivement, c'est mettre la pensée critique du côté de l'insignifiant...

Exactement. Une pensée qui ne se heurte jamais à la critique devient forcément insignifiante. Voilà un paradoxe très intéressant, on va y revenir.

Le dernier paradigme, c'est celui de l'économisme. L'idéologie de la gestion, c'est l'idéologie des ressources humaines qui consiste à considérer l'humain comme une ressource pour l'entreprise au même titre que les matières premières, les technologies, le capital, les bâtiments... On renverse complètement les rapports entre l'économique et le social : ce n'est plus l'entreprise qui est une ressource de l'humain, un moyen pour développer la société, c'est la société qui doit se mobiliser pour se mettre au service de l'économie.

*Plus on gagne
du temps,
moins on en a.
Plus on réussit,
plus on est sûr
d'aller à l'échec.*

C'est un choix de valeurs, finalement.

Derrière cela, il y a un choix de valeurs qui pose un renversement entre les finalités et les moyens.

En partant de ce que vous venez déjà de dire à propos de la gestion et de ses caractéristiques, revenons sur le management puisque celui-ci opère grâce aux outils de la gestion. Comment caractérisiez-vous le management ?

Ces réflexions ont commencé avec Max Pagès autour de la question du pouvoir dans les multinationales, dans le livre *L'emprise de l'organisation*, puis avec Nicole Aubert dans *Le coût d'excellence*. Dans l'entreprise hiérarchique et pyramidale, le pouvoir est incarné par le chef, le patron. C'est un pouvoir de type disciplinaire, selon l'expression de Michel Foucault dans *Surveiller et punir*. Le système disciplinaire consiste à rendre les corps utiles, dociles et productifs. La nature même de l'exercice du pouvoir a changé avec le pouvoir managérial. Ce n'est plus le corps qui est l'objet principal du pouvoir mais la « psyché ». Il s'agit de canaliser la psyché pour la rendre utile, docile et productive.

Cela correspond à un changement de modalité du capitalisme qui n'est plus ou qui est moins industriel que patrimonial.

Patrimonial, financier et surtout plus abstrait. L'abstraction du pouvoir change les conditions de production et la nature de l'activité. On n'a plus besoin de contrôler les corps pour les rendre utiles et dociles, on a besoin d'obtenir l'adhésion des individus. On ne peut plus contrôler les individus, comme dans le travail à la chaîne, en les mobilisant par un quadrillage du temps et de l'espace. L'entreprise a besoin de mobiliser l'intelligence et la subjectivité. Elle a besoin de sujets autonomes et libres. Mais c'est une liberté conditionnelle. Ils sont libres, totalement libres, ils sont libres de travailler vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Les nouvelles technologies renforcent ce processus d'autonomie contrôlée. On n'a plus besoin de bureau. Chaque manager peut transporter son entreprise avec lui. Il lui suffit d'un ordinateur portable, d'un téléphone mobile. Il lui suffit d'une prise de courant pour retrouver l'entreprise dans laquelle il s'investit. Il y a une espèce d'osmose entre l'individu et son entreprise. Il y a une sorte de pénétration entre la psyché et le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons évoqué à ce propos le concept de système « managinaire » : c'est l'imaginaire du manager qui est envahi par son entreprise et par l'idéologie managériale².

L'idéologie gestionnaire prend tout son sens et sa portée dans la construction d'une représentation du monde fondée sur l'idée de guerre économique : s'il y a une guerre économique, il faut que les acteurs de l'entreprise se mobilisent tous pour la gagner. La finalité est de faire survivre l'entreprise envers et contre tout, parce que, comme dans toute bonne guerre, soit on est gagnant, soit on meurt.

2. Cf. N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

Vous écrivez dans votre livre que « l'outil le plus subtil du pouvoir managérial, c'est le paradoxe ». Qu'est-ce que cela veut dire ?

Ce pouvoir met les individus dans des paradoxes permanents. Les chercheurs de l'école de Palo Alto expliquent que les paradoxes rendent fou. Pour se défendre d'injonctions paradoxales quotidiennes dans lesquelles ils se trouvent, les managers se mobilisent en permanence pour essayer de ne pas devenir fous. Ils en oublient le système dans lequel ils sont. Dans les entreprises, les agents ne cessent de se plaindre d'être soumis à des injonctions contradictoires. Par exemple : « Vous devez être tournés vers l'extérieur », et on vous reproche de n'être jamais là quand on a besoin de vous. On nous dit : « La qualité, c'est de donner des délais de livraison aux clients et s'y tenir » ; mais il y a une directive écrite selon laquelle le fait de s'engager sur un délai de livraison est une faute professionnelle. On nous dit : « Vous devez travailler en équipe », mais l'évaluation des performances est individuelle. On nous dit : « qualité totale », mais l'entreprise est dominée par le souci de rentabilité financière et les résultats quantitatifs.

Au fond, il faut travailler dans la contradiction...

Oui, la contradiction est au cœur de ce fonctionnement. Bien sûr, il y a des contradictions « normales ». Il n'y a pas besoin d'être marxiste pour s'apercevoir que, dans toute entreprise, il y a une contradiction entre le capital et le travail, qu'il y a une contradiction entre le meilleur service au client et l'amélioration des conditions de travail, qu'il y a contradiction entre le respect de l'environnement et le meilleur bénéfice possible pour les actionnaires. Toutes ces contradictions font partie de l'entreprise.

Cela devient paradoxal à partir du moment où l'entreprise n'est plus en extériorité par rapport aux individus mais en intériorité. Ils vivent ces contradictions à l'intérieur d'eux-mêmes : cela se transforme en paradoxe. Je vous donne deux exemples : « Plus on gagne du temps, moins on en a. » Et un autre qui est plus compliqué à comprendre : « Plus on réussit, plus on est sûr

d'aller à l'échec. » Illustrons ce deuxième paradoxe : dans le management de projet ou le management par objectif, on vous fixe d'aller à l'objectif de 100 ; en fait vous devez aller « above expectation », au-delà des attentes. Ce que l'on attend vraiment de vous c'est 110, donc vous faites 110. Mais l'année suivante, c'est le 110 que vous avez fait précédemment qui redevient 100 : donc ça vous amène au bout de la deuxième année à un peu plus de 120 et, la troisième année, à un peu plus de 130... C'est l'exigence du toujours plus. À un moment donné, vous ne pouvez plus atteindre vos objectifs.

L'injonction de faire toujours mieux avec moins : moins de moyen, moins d'effectifs, moins de budget, on la retrouve dans d'autres univers que celui de l'entreprise privée ; dans les hôpitaux, les universités, les administrations. Cette transformation des contradictions en injonctions paradoxales explique deux phénomènes majeurs : l'exclusion de ceux qui n'arrivent plus à répondre à cette exigence de performance permanente ; l'épuisement professionnel, le stress, le sentiment de harcèlement dans lequel sont les salariés aujourd'hui dans l'entreprise.

Sans doute, mais dans cette quête de performances sans fin, il y a aussi la dimension ludique de la compétition.

La compétition, l'émulation ne sont pas en soi une mauvaise chose. Le football, les jeux de société, le sport permettent de partager le goût du jeu et certaines formes de dépassement de soi. De plus, la concurrence et la compétition entraînent une émulation qui peut canaliser l'envie, ce qui est une très bonne chose.

Le problème aujourd'hui en entreprise, c'est comme pour les sportifs de haut niveau : si on vous donne comme objectif, non plus de jouer, mais d'être numéro un, d'améliorer en permanence vos performances, vient un moment où l'on passe de la phase d'une émulation dans la collaboration et le jeu à une phase de course infernale vers le toujours plus, le toujours mieux. Pour les sportifs de haut niveau se pose maintenant la question : comment faire des résultats sans être obligé de se doper ?

*Marcel Mauss,
montrait
que le lien social
était fondé sur la
triple obligation
de donner,
de recevoir
et de rendre.
Aujourd'hui,
cette exigence
est remplacée par
la triple obligation
d'être productif,
d'être performant
et d'être rentable*

L'entreprise, pour être numéro 1, est obligée de remporter des marchés en utilisant des pratiques douteuses. Elle est obligée de solliciter des actionnaires ou les marchés financiers, de leur donner des gages en réduisant les effectifs pour que ses actions montent à la Bourse, et ainsi de suite. On est à un point de basculement d'un capitalisme industriel à un capitalisme financier qui met le monde entier dans une logique d'affrontement permanent et, surtout, dans une logique d'obsolescence : aujourd'hui dans les entreprises, on détruit en permanence ce qu'on produit du fait de la nécessité de produire autre chose.

Et cette exacerbation de la concurrence tourne à ce que vous appelez la lutte des places ?

La lutte des places vient justifier la guerre économique. C'est la part maudite de la performance qui porte en elle-même quelque chose de mortifère et de destructeur. Cette part maudite prend plusieurs formes : une de ces formes est effectivement la lutte des places. Ce phénomène renvoie chaque individu à lui-même pour batailler afin d'avoir une existence sociale, du côté de la compétition et du pouvoir, pour avoir les meilleures places de pouvoir. La lutte commence très jeune : il faut être dans les meilleures classes, dans les meilleurs lycées après dans les meilleures « prépas » pour avoir les meilleures écoles, les meilleures sorties de ces grandes écoles, pour avoir les meilleures places dans les entreprises. Tout cela, pourquoi ? Pour satisfaire cette exigence d'être champion. Mais l'excellence produit l'exclusion. Comme le dit Albert Jacquard, un gagnant produit forcément des perdants. C'est l'autre aspect de la lutte des places, l'exclusion de tous ceux qui, à moment donné, se retrouvent sur la touche, qui ont le sentiment de ne plus avoir d'existence sociale. Dans le monde d'aujourd'hui, les uns crèvent d'avoir trop de travail et les autres crèvent de ne plus en avoir. Au milieu il y a nous, vous, moi, nos lecteurs qui sont mis dans une compétition farouche mais qui résistent à l'exclusion et qui se sentent de plus en plus menacés dans leur aspiration à avoir une vie « normale », une place normale. Nous découvrons avec beaucoup d'angoisse que certains de nos enfants n'auront plus de place nulle part.

De votre point de vue, cette idéologie gestionnaire qui est un principe du management actuel se répand-elle en dehors des grandes entreprises ? Ne contamine-t-elle pas aussi les services publics et l'univers associatif ?

Beaucoup de PME sont encore épargnées par rapport à cette évolution, sauf que les nouveaux logiciels comme SAP ou autres les pénètrent elles aussi. Les grandes entreprises mettent leurs sous-traitants dans une pression absolument énorme qui les oblige à entrer dans ce modèle même s'ils ne le veulent pas.

Je pensais que ce processus, lié au développement du capitalisme financier, touchait essentiellement le secteur marchand. Puis je l'ai

vu apparaître dans les entreprises publiques. Alors je me disais : c'est la logique libérale, une forme de modernisation des entreprises publiques. Bien sûr, c'est un peu court comme explication. En effet, on le voit se répandre dans les hôpitaux, dans le secteur de l'éducation, dans les universités, dans le travail social. On ne peut pas imaginer les dégâts que provoque actuellement l'introduction de programmes qualité dans le champ du travail social !

Voilà un paradoxe étourdissant : les directeurs d'établissements ou les responsables des écoles de travailleurs sociaux sont absolument ravis, parce que « ça fait moderne » de développer la qualité. Ils ne voient pas qu'ils sont en train de détruire la culture qui était au cœur même du travail social, de la formation, de l'éducation, du soin, de la santé, de l'aide aux autres, de la lutte pour l'insertion, etc. On voit cette idéologie envahir l'ensemble de la société, et les principaux responsables de ce processus sont des hommes politiques qui, au lieu de proposer des projets de gouvernement, appliquent massivement l'idéologie gestionnaire comme méthode de gouvernement. On a eu un exemple avec Raffarin et sa « positive attitude ». C'est aussi Berlusconi en Italie, Vicente Fox au Mexique (un ancien directeur de Coca-Cola qui a été élu président). Aujourd'hui on considère que, pour être efficace, il faut gérer la société comme une entreprise.

Cette manie gestionnaire ne lamine-t-elle pas l'activité relationnelle dans toutes ses compo-

santes conflictuelles, on en a parlé, mais aussi dans sa dimension de négociation et de compromis ?

Le moi de chaque individu est devenu un capital qu'il faut faire fructifier. Marcel Mauss, dans son fameux *Essai sur le don*, montrait que le lien social était fondé sur la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre. Aujourd'hui, cette exigence est remplacée par la triple obligation d'être productif, d'être performant et d'être rentable. Chacun doit se vendre, transformer ses relations aux autres en relations utilitaristes, veiller à cultiver son « employabilité », optimiser son capital. Les théories du « capital humain » sont développées par un certain nombre d'économistes et de gestionnaires qui ne se posent aucune question sur ce que signifie la réduction de l'humain à un capital, sur ce que cela induit effectivement dans les rapports sociaux. On en voit quantité d'exemples aujourd'hui. Ainsi, quand on demande à l'Éducation nationale d'être productive, on lui demande de s'adapter en fait aux besoins de l'économie, alors que tous les spécialistes de l'éducation montrent que le développement de l'enfant, de l'humanité, du respect de l'environnement, du respect de l'autre, la prise en considération de l'altérité sont effectivement des valeurs totalement antinomiques avec les valeurs véhiculées par l'idéologie gestionnaire.