

MANA

REVUE DE SOCIOLOGIE ET D'ANTHROPOLOGIE

© L'HARMATTAN, 2011
5-7, rue de l'École-Polytechnique ; 75005 Paris

<http://www.librairieharmattan.com>
diffusion.harmattan@wanadoo.fr
harmattan1@wanadoo.fr

ISBN : 978-2-296-55016-2
EAN : 9782296550162

Sous la direction de
Fabrice Liégard et Guillaume Marguerie

M A N A
REVUE DE SOCIOLOGIE ET D'ANTHROPOLOGIE

17-18
2010

Extension du domaine du management

L'HARMATTAN

Direction :

Stéphane Corbin

Comité scientifique :

Galina Ackerman, Janine Altounian, Pierre Ansart, Jacques Ardoino, Georges Balandier, Jacqueline Barus-Michel, Karine Brutin, Alain Caillé, Robert Castel, Philippe Chaniel, Jean Chesneaux, Philippe Combessie, Alexandre Dorna, Denis Duclos, Yves Dupont, Eugène Enriquez, Anne Golse, Alain Gras, Claude Javeau, Anne Lalo, Raphaël Larrère, Michaël Löwy, Benjamin Matalon, Louis Moreau de Bellaing, Gérard Namer, Nadine Proïa, Claude Ravelet, Claude Rivière, Camille Tarot, Patrick Vassort.

Comité de rédaction :

Sylvie Bigot, Patrick de Colomby, Stéphane Corbin, Camille Dal, Ronan David, Didier Drieu, Franck Dubost, Guillaume Grandazzi, Patrice Georget, Gilles Hartemann, Catherine Herbert, Didier Le Gall, Charlotte Le Van, Charlotte Letellier, Fabrice Liégard, Guillaume Marguerie, Florence Martinotti, Arnaud Morange, Nicolas Oblin, Sylvain Pasquier, Roselyne Rochereau, Sandrine Sabre, Cédric Suriré.

Correspondants :

Pedro Bracho (Université de Zulia-Venezuela), Véra Da Silva Telles (Université de São Paulo), Mohamed Khelifi (Université de Tunis), Katia Malausséna (Université de Genève), Roberto Motta (Université de Recife), Axel T. Paul (Université de Fribourg), Fernanda Peixoto (Université de São Paulo), Bruno Saura (Université du Pacifique sud), Frédérick Vandenberghe (Université de Brunel-Londres).

Mise en page et réalisation technique : Claude RAVELET

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme..... 9

FABRICE LIÉGARD & GUILLAUME MARGUERIE

La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation.....23

SYLVIE CRÉPEAU & JEAN-LUC METZGER

Le politique technologisé par la management : l'exemple du sarkoberlusconisme.....41

PIERRE MUSSO

La politique à l'épreuve du management57

AUDE HARLÉ

L'institutionnalisation des stratégies de condescendance et le problème contemporain de la "reconnaissance au travail"77

PAUL ARNAULT

Cadrage des activités de production de l'*ethos* gestionnaire. Le rôle des dispositifs de gestion dans la domination actionnariale93

SALVATORE MAUGERI

Les effets subjectifs des pratiques managériales129

ERIC ROUSSEL

La réalité et la nécessité de la notion de compétence en question. Analyse croisée de la sociologie et de la psychologie sociale.....145

OLIVIER JANSSEN

Les enjeux du management par projet dans le secteur associatif165

SOPHIE AVARGUEZ

De l'impératif d'intégration au travail social libéral... Les dégâts du <i>New Public Management</i>	181
MICHEL CHAUVIÈRE	
Le "métier d'élève" ou l'injonction à être soi : quelques illustrations et effets du discours managérial en éducation.....	199
CHRISTINE PLASSE-BOUTEYRE	
Le management entre contradictions et paradoxes	217
VINCENT DE GAULÉJAC	
Vers une gouvernance globale de l'exploitation	233
MONIQUE SELIM	
L'art des douces servitudes	249
ROLAND GORI	
Les auteurs	275
Résumés	277
Sommaires des précédents numéros	291

EXTENSION DU DOMAINE DU MANAGEMENT NÉOMANAGEMENT ET NÉOLIBÉRALISME

« Je me félicite d'avoir suivi instinctivement la méthode qui a été recommandée par Auguste Comte sous le nom de méthode positive ; par Claude Bernard, sous celui de méthode expérimentale, et que je considérerais comme scientifique en m'appuyant sur les principes de Descartes ».

« L'administration joue dans le gouvernement des affaires, de toutes les affaires, grandes ou petites, industrielles, commerciales, politiques, religieuses ou autres, un rôle très important. Je me propose d'exposer ici mes idées sur la manière dont ce rôle devrait être rempli ».

Henry Fayol⁽¹⁾

« Nous vivons dans le culte du management ».

Henry Mintzberg⁽²⁾

« The economic approach provides a valuable unified framework for understanding all human behaviour ».

Gary Becker⁽³⁾

Il ne saurait y avoir de travail collectif permettant de produire quelque bien ou service que ce soit, sans déploiement d'activités de coordination, de gestion, de prévision et de direction⁽⁴⁾. Il ne s'agira donc pas dans ce numéro de *Mana* de nier, comme l'écrit J.-P. Le Goff dans un ouvrage critique sur le management "moderniste", que la production collective ait ses nécessités et

(1) Administration industrielle et générale, 1917.

(2) Revue *Sciences Humaines*, Hors série n° 20, mars-avril 1998.

(3) *The economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, 1976, p. 14.
G. Becker a obtenu le prix Nobel d'économie en 1992. Il est le théoricien du "capital humain" (*Human Capital*).

(4) Ce que reconnaît Marx en personne : « *Tout le travail social ou commun, se déployant sur une assez grande échelle, réclame une direction pour mettre en harmonie les activités individuelles. Elle doit remplir les fonctions générales qui tirent leur origine de la différence existante entre le mouvement d'ensemble du corps productif et les mouvements individuels des membres indépendants dont il se compose. Un musicien exécutant un solo se dirige lui-même, mais un orchestre a besoin d'un chef.* » K. Marx, *Le capital*, Œuvres, Économie I, 1965, p. 869.

contraintes propres qui ne sont pas réductibles à la domination ou à l'exploitation⁽⁵⁾. Pour autant, la direction des entreprises et des organisations ne relève pas uniquement de l'activité gestionnaire ou prévisionnelle, au sens large du terme. Elle doit aussi pouvoir mobiliser, et faire que les hommes se mobilisent, au nom de ce qui leur apparaît comme un bien, comme leur bien.

Si le management voit son acte de naissance dans l'entreprise américaine des années 1930, il s'est répandu sur l'ensemble de la planète, conquérant tous les territoires du social, bien au-delà de l'univers du travail. Forgeant jusqu'à notre univers familial et intime, il modèle les rapports que nous entretenons aux autres et à nous-mêmes. Dès lors, il nous apparaît opportun et fécond de l'aborder en tant que technique de gouvernementalité⁽⁶⁾ et de nous interroger sur ces ressorts.

Comme l'avaient remarqué Tocqueville, Durkheim, Weber ou, plus près de nous, Pierre Legendre ou encore Luc Boltanski, aucune société ou organisation humaine ne peut faire l'économie de produire des croyances au nom desquelles le pouvoir s'exerce et se justifie⁽⁷⁾. Il n'est pas, en effet, de gouvernement des hommes, quel qu'il soit, sans l'appui de fictions crédibles, susceptibles de fournir du sens, de l'adhésion, de mobiliser les désirs. Partant de cette considération anthropologique très générale – et si l'on s'en tient aux définitions les plus communément reçues –, considérer le management sous l'angle des technologies de pouvoir ne devrait pas, *a priori*, susciter

(5) Le Goff Jean-Pierre, *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La découverte, 2003.

(6) La gouvernementalité est un concept élaboré par Michel Foucault afin de rendre compte des différentes techniques de domination exercées sur les autres et sur soi-même. Cette notion complexifie la relation entre domination et liberté, les deux n'étant plus en situation d'extériorité. La gouvernementalité va désigner les manières de gouverner les hommes afin qu'ils se gouvernent eux-mêmes comme on veut qu'ils se gouvernent. Foucault Michel Foucault, *Dits et Écrits*, II, 1976-1988, Gallimard, Paris.

(7) Par exemple, voir A. de Tocqueville : « [les] croyances dogmatiques peuvent changer de forme et d'objet ; mais il on ne saurait faire qu'il n'y ait pas de croyances dogmatiques, c'est-à-dire d'opinions que les hommes reçoivent de confiance, et sans les discuter », A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, II, I, chap. II, "De la source principale des croyances chez les peuples démocratiques", Œuvres, Gallimard, "Biblio-thèque de la Pléiade", t. II, 1992, p. 518. On peut les nommer "Esprit" comme Weber, "Cité" comme Boltanski, ou d'autres manières encore, l'important étant ici de souligner qu'en mobilisant les désirs et les imagi-naires elles constituent, incorporées dans le social, des éléments cardinaux des technologies de gouvernement, pour le dire dans des termes foucauldien. Voir aussi Fabrice Liégard, "Le social comme autre scène : éléments pour une anthropogénèse de l'altérité", *Cahiers de lectures freudiennes*, n° 24, pp. 105-131, Édition Lysimaque, 1998.

d'objections⁽⁸⁾. Ainsi, on peut comprendre pourquoi, comme l'affirme un spécialiste du domaine : « *Il y a peu de thèmes de management, tout comme il y a peu de grands sujets en fiction. Il semble que la veine la plus riche, celle qui a passionné le plus de théoriciens depuis des années, concerne le côté humain du management, c'est-à-dire ce qui motive les hommes dans leur travail et les pousse à être le plus performants possible* »⁽⁹⁾. Selon cette perspective, on comprend aussi pourquoi *Le Prince* de Machiavel⁽¹⁰⁾ et *l'Art de la guerre* de Sun Tzu constituent de fréquentes références de la littérature managériale.

En tant que forme et modalité d'exercice de la gouvernementalité contemporaine, le discours managérial nécessite que l'on se demande comment se présente la fiction – socialement et historiquement construite – productrice d'adhésion et de justification, qui structure le système des normes et des représentations de ce qu'est la vie légitime dans le monde contemporain. Nous sommes sortis, depuis le XVII^e siècle, peu à peu, de façon non linéaire et non homogène, d'un monde régi par la normativité religieuse pour entrer progressivement et de manière toujours plus exclusive et intensive dans l'univers de la gouvernementalité par l'économie⁽¹¹⁾, mais aussi dans celui de la rationalité scientifique, ou de ce qui s'en réclame⁽¹²⁾. C'est au croisement de ces deux univers que s'est construite la fiction anthropologique d'un acteur social mû par la seule exigence de maximisation de ses utilités individuelles. La recherche de l'intérêt calculé rationnellement serait ce qui oriente la vie des hommes et des sociétés.

(8) « *Par management on entend l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.* » Raymond-Alain Thiétart, *Le management*, P.U.F, 1986. « *Le management ou la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante* » (Wikipédia).

(9) Kennedy Carol, *Toutes les théories du management. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur, diffusion Presse Universitaire de France, 1999, p. 18.

(10) Voir, par exemple, Richard, J-G, *Machiavel, le Patron*, Belfond, 1985.

(11) Laval Christian, *L'homme économique. Essais sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007 ; Dardot Pierre, Laval Christian, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La découverte, 2009, 2010.

(12) Nous sommes enclins à penser que les excellents travaux de Laval et Dardot, puisant aux sources foucaaldiennes, et dont la lecture nous a éclairé pour ce numéro de *Mana* sous-estiment la question spécifique de la science et de la technique soulevée par de nombreux penseurs au moins depuis Heidegger.

La pensée et la pratique du monde social qui vont s'imposer à partir de cette conception anthropologique devenue dominante dans le long terme et sous l'effet de contingences historiques dans le moyen et court terme, considère la société comme n'étant qu'un marché de producteurs-consommateurs, co-contractant dans leur seul intérêt individuel, en lieu et place de citoyen soucieux du bien public. C'est sur le terreau de cette anthropologie que va se développer ce que nous appelons le discours⁽¹³⁾ du management puis, ce qui sera son extension contemporaine, le néomanagement.

Jusqu'aux années 1980, le discours du management était cantonné à l'univers de l'entreprise. Depuis trois décennies le mode de pensée managérial, son vocable et ses techniques se sont diffusés à l'ensemble de l'univers social : univers professionnel tous secteurs confondus, mais, également, sphère du privé et de l'intime. Un ensemble assez réduit de signifiants-maîtres tels que – *intérêt, projet, objectif, évaluation, performance, résultat, efficacité, communication, individualisation, modernisation, concurrence, excellence, autonomie, investissement, réactivité, employabilité, adaptabilité* – délimitent et organisent de manière de plus en plus hégémonique tout l'espace du pensable, du désirable et du praticable. La séparation, ou du moins les tensions fécondes, entre les univers relevant du marchand et du non marchand, du public et du privé, de la sphère de l'éthique et de celle du calcul se trouvent, sinon abolies, du moins virtualisées⁽¹⁴⁾. Seule, l'efficacité pragmatique à court terme fait loi. Cela vaut aussi bien dans le domaine professionnel que dans ce que l'on n'hésite plus à nommer gestion de sa vie, fût-elle familiale et intime. Apprendre à gérer sa carrière, à gérer son couple, à gérer ses loisirs, à gérer la scolarité et le temps libre de ses enfants : un même impératif de "gestion" s'impose selon une loi de maximisation des intérêts et des jouissances. Développement de l'entreprise et "développement personnel" participent du même univers, celui qui repose sur la construction anthropologique d'un sujet calculant constamment son intérêt.

Si la vie privée peut être aujourd'hui si aisément, et si "naturellement", appréhendée par les acteurs sociaux dans les termes et les catégories du management, sans même qu'ils en aient conscience, si le discours du management s'est si aisément diffusé dans l'ensemble du corps social, c'est non seulement en raison des transformations de ce discours managérial, notam-

(13) Par discours, nous n'entendons pas seulement des actes de langage mais des pratiques sociales, des modalités de rapports sociaux, différemment structurés, donc dans un sens proche de celui de Lacan ou de Foucault.

(14) Nous reprenons ici une expression de Jean-Pierre Lebrun dans *Un monde sans limites*, qu'il utilise à propos du symbolique.

ment par son intégration-récupération de la "critique artiste"⁽¹⁵⁾ du travail, comme l'on bien montré Luc Boltanski et Eve Chiapelo, mais aussi, et peut-être surtout, parce qu'une « nouvelle raison du monde »⁽¹⁶⁾ est parvenue, depuis les années 1980, à la suite d'un intense travail idéologique à imposer sa représentation de la société sur le modèle exclusif du marché concurrentiel, dont chaque acteur se voit réduit à n'être qu'un agent économique. Autrement dit, si la société, ses institutions et les liens sociaux tissés par ses agents se montrent si perméables au discours du management, c'est non seulement parce que celui-ci a su s'énoncer dans les termes acceptables par la "critique artiste" et la "critique sociale", mais parce que les forces sociales dominantes, celles qui portent le capitalisme mondialisé et dérégulé, ont réussi, par le biais d'un intense travail idéologique entamé dans l'entre-deux guerre⁽¹⁷⁾, relayé par les institutions internationales, diffusé par les médias et les groupes de pression à transformer toutes les sphères du social en secteurs marchands concurrentiels. La nouvelle mission de l'État converti au néolibéralisme est précisément, par des lois dites de modernisation – dont le New Public Management est une pièce maîtresse – de faire en sorte que chaque secteur (éducation, santé, justice⁽¹⁸⁾...) fonctionne comme des marchés locaux concurrentiels au sein d'un marché global, avec la même finalité et les mêmes outils que ceux qui sont à l'œuvre dans les grandes entreprises internationalisées. Les récentes primes que pourront recevoir certains recteurs d'Académie – pouvant aller jusqu'à 22 000 euros, pour atteindre les objectifs qui leur seront assignés, la mise en cause du statut de fonctionnaire au profit de contrat d'objectifs de huit ou dix ans – indique suffisamment qu'un même management vaut dorénavant pour tous les secteurs du social ; ce qui est cohérent puisque tout secteur du social doit devenir secteur marchand.

Bien plus qu'une idéologie – si l'on entend par celle-ci une représentation mensongère et trompeuse de la réalité destinée à masquer les vrais intérêts – la nouvelle rationalité que constitue le néolibéralisme promeut un véritable projet anthropologique, volontariste et totalisant, en rupture tant avec le

(15) La "critique artiste" du capitalisme repose sur les revendications d'auto-nomie et de liberté, tandis que la "critique sociale" repose sur celles de l'égalité.

(16) Dardot Pierre, Laval Christian, *op. cit.*

(17) Dardot Pierre, Laval Christian, *op. cit.* ; Brown Wendy, *Les habits neufs de la politique mondiale*, Les prairies ordinaires, 2007.

(18) Outre les contributions à ce numéro on pourra lire également : Nicolas Belorgey, *L'hôpital sous pression*, La Découverte, 2010 ; Garapon Antoine, *La raison du moindre État. Le néolibéralisme et la justice*, Odile Jacob, 2010. Quant à l'éducation, la récente convention signée entre les présidents d'Université et le Medef, la prime au mérite pour les recteurs d'Académie zélés, atteste à l'évidence que l'autonomie des établissements universitaires vise bien à les faire rentrer dans le secteur concurrentiel.

"laisser-faire", le retrait de l'État du libéralisme classique, qu'avec le libéralisme régulé et tempéré par l'État-Providence⁽¹⁹⁾.

Dans une société organisée et gouvernée selon les seules lois du marché concurrentiel, les acteurs sociaux ne sont plus censés exister qu'au titre de producteurs et consommateurs, les deux entités étant réversibles selon la position occupée dans le segment du marché, chacun étant l'un et l'autre. On comprend dès lors que le passage du libéralisme, de type social-démocrate, au néolibéralisme à partir des années 1980 – caractérisé, répétons-le, par la farouche et déterminée volonté politique de convertir le social en marché concurrentiel – rend compte très largement de la diffusion du management dans toutes les sphères de l'existence. Une même logique d'efficacité est recherchée quels que soient les domaines concernés, mettant en œuvre une même méthodologie – projet, évaluation, etc., – où naïveté généreuse et éthique instrumentalisée, cynisme banalisé et calcul d'intérêt, se côtoient sur fond d'utilitarisme généralisé.

En tant que technologie de pouvoir au sein de l'entreprise, le management vise par un ensemble de dispositifs techniques, organisationnels et financiers, à régler de façon optimale la production des choses et la direction des hommes. Afin de tenter de répondre au mieux aux problèmes économiques, aux conflits du travail, aux révolutions techniques, et afin de circonscrire l'imprévisibilité du "facteur humain" le management est constamment amené à se renouveler : d'où la succession des doctrines, des techniques, des modes. Mais, il convient cependant de souligner que c'est toujours au nom d'un savoir qui se prétend indexé sur la Science qu'il légitime son action, savoir de l'ingénieur, savoir du sociologue et du psychologue. Les sciences de la gestion – autre nom du corpus théorique du management – englobent dans un même mouvement la production des choses et le gouvernement des hommes.

Le management participe donc de ce mouvement général de rationalisation et de « *désenchantement du monde* » analysé par Max Weber. En tant que projet de direction scientifique du travail, il naît avec les œuvres concurrentes, mais néanmoins concordantes de l'américain F.W Taylor et du français H. Fayol.

L'ambition de l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est celle de fonder une « organisation scientifique du travail » (O.S.T) au profit de l'efficacité productive, laquelle passe par la lutte contre « *la flânerie ouvrière systématique* », la mise en place d'une parcellisation des

(19) Dardot Pierre, Laval Christian, *op. cit.*

tâches, la mise au point de mesures précises du temps des taches à effectuer et, une politique de rémunération au rendement. L'ouvrage de Taylor, *The principles of Scientific Management*, fut traduit en français en 1912, un an après sa publication à New York, sous le titre *Principes d'organisation scientifique des usines*. Mais dès 1907, la pensée de Taylor est introduite en France par l'ingénieur du corps des mines Henri Le Chatelier. Les premières applications tayloriennes se feront dans les usines Panhard, puis, partiellement dans les usines Renault. Notons ici que Lénine et Staline seront de fervents admirateurs de Taylor : « *Nous devons introduire dans toute la Russie le système de Taylor et l'élévation scientifique, à l'américaine, de la productivité du travail. Il faut passer au fonctionnement strictement réglé d'une entreprise mécanisée. Aujourd'hui, la révolution exige que les masses obéissent sans réserve à la volonté unique des dirigeants du travail [...] Le socialisme est impossible sans la technique du grand capitalisme, conçue d'après le dernier mot de la science la plus moderne* »⁽²⁰⁾. Le stakhanovisme est le taylorisme du communisme.

Le savoir scientifique et technique de l'ingénieur fait de lui un ingénieur en organisation. L'organisation des choses passe par le gouvernement des hommes. Davantage, le système social est sous la dépendance du système technique, lequel se donne comme étant politiquement neutre. La science, ou ce qui se prétend tel, se substitue à la délibération politique⁽²¹⁾. Le bureau des méthodes dans l'entreprise taylorienne occupe la position prééminente allant jusqu'à susciter, on l'oublie trop souvent, autant la réticence du patronat traditionnel que celle des ouvriers⁽²²⁾.

Dans une perspective semblable, l'ingénieur français Fayol, avec son *Traité d'administration générale et industrielle* publié en 1917, propose une méthode « *d'administration* » (c'est-à-dire de management) basée sur la démarche expérimentale : le management doit donc désormais se fonder sur la science. Adeptes de Descartes et d'Auguste Comte, Fayol décompose les opérations auxquelles toutes les entreprises doivent faire face. Celles-ci sont

(20) Nous soulignons. Lénine, « *Les taches immédiates du pouvoir des soviets* », Œuvres, Éditions sociales, 1971, cité par Vigne Eric. *Stakhanov, ce héros normatif, Vingtième Siècle*, Revue d'Histoire n° 1, janvier 1984, pp. 23-30.

(21) « La définition d'une journée de travail équitable sera une question d'investigation scientifique au lieu d'être un sujet de négociations et de conflits », Taylor, *The Principles of scientific Management*, cité par Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 1980, p. 169. De la même manière, aujourd'hui on ne débat pas davantage avec un logiciel qui impose ses procédures présentées et perçues comme purement logiques.

(22) Stark David, "Class struggle and the transformation of the labor process" *Theory and Society*, vol 9, n° 1, janvier 1980, pp. 89-130.

au nombre de six : opérations techniques (production, fabrication, transformation) ; opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ; opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ; opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ; et opérations administratives. Cette dernière fonction, que les Anglo-saxons ont traduite par le terme de management, s'organise autour de cinq dimensions : « *administrer c'est prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler* »⁽²³⁾.

De 1914 à 1939, les méthodes d'organisation américaines se diffusent et s'amalgament à la tradition nationale de l'organisation administrative inspirée par Fayol⁽²⁴⁾. Un des aspects essentiels du travail de Fayol réside dans le fait qu'il considère déjà que les principes d'administration, c'est-à-dire de management qu'il propose, peuvent, en droit, s'appliquer à tout type d'organisation. Cependant, il convient de ne pas faire de cet aspect une singularité radicale par rapport à Taylor puisque Morris L. Cooke, assistant de l'ingénieur américain, avait tenté dès cette époque d'appliquer le management scientifique au secteur public. Une école d'organisation scientifique du travail va s'ouvrir à Paris en 1934, une seconde à Lille en 1937. Mais les ingénieurs-conseils sont encore peu nombreux. Comme l'écrit le célèbre théoricien du management, P. F. Drucker, avant la Seconde Guerre Mondiale : « [l]'ensemble des livres de managements n'occupait qu'un simple rayonnage »⁽²⁵⁾. À partir des années 1945, sous l'influence du plan Marshall et de la fascination pour les États-Unis, on va se référer de plus en plus aux « *techniques de management* » lesquelles s'appuient sur des connaissances psychologiques et sociologiques importées du Nouveau Monde⁽²⁶⁾.

Ardoino va préfacer la traduction française du livre de McGregor *La dimension humaine de l'entreprise*⁽²⁷⁾, Michel Crozier écrira dans *Les Temps Modernes* un article sur les *human engineering* qui utilisent toutes les ressources modernes des sciences humaines pour penser l'univers du travail. Alors que F. W. Taylor n'avait pris en compte que l'efficacité mesurable par le chronomètre et la mesure de la productivité, le management dit de l'École

(23) Fayol Henri, *Traité d'administration industrielle et générale*, éd. Dunod, 1999, p. 8.

À partir des années 1960, les ouvrages américains de gestion reprennent les éléments de cette séquence en omettant le commandement pour définir le management : to plan, to organize, to coordinate, to control.

(24) L'ouvrage de Fayol est connu des experts étasuniens dès l'entre-deux guerre, mais il faut attendre 1949 pour voir sa première publication en langue anglaise sous le titre de *General and Industrial Management*.

(25) Drucker Peter F., *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation, 1957.

(26) Voir sur cette question Boltanski Luc, *Les cadres*, Les Éditions de Minuits, 1982, et plus spécifiquement, I, 2 "La fascination des États-Unis et l'importation du management".

(27) McGregor Douglas, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villard, 1971.

des Ressources Humaines introduit par Elton Mayo (expériences à l'atelier Hawthorne de la Western Electric à Chicago), avec les recherches de Douglas McGregor, Lewin (sur les formes de direction), Maslow (la fameuse pyramide des besoins) et d'autres, prennent en compte des thèmes plus complexes et tentent d'appréhender « *la globalité de la personne humaine et de ses motivations* », en usant des ressources des sciences humaines : sociologie, psychologie sociale.

Cette nouvelle approche du travailleur et du monde du travail se veut plus "humaine". D'où l'approbation des syndicalistes, dont à l'époque ceux du B.I.T.⁽²⁸⁾. À partir des années 1960, ceux qui se réclament du camp progressiste verront dans les nouvelles formes de management des éléments qui participent à la critique de l'autoritarisme, critique visant non seulement "l'aliénation au travail", mais aussi l'ensemble des institutions hiérarchiques traditionnelles comme l'école ou la famille. Dans les années 1970-1980, les syndicats français ont accueilli favorablement les dispositifs d'enrichissement des tâches et les cercles de qualité. De la même manière, d'aucuns aujourd'hui voient dans des dispositifs tels que le *management participatif* l'illustration du mouvement décrit par Tocqueville « d'égalisation des conditions », et de valorisation de l'individu. Dans cette perspective, le management apparaît comme la forme de gouvernement la mieux adaptée à *l'homo democraticus*, si l'on admet une distinction entre gouverner et dominer.

Cependant, comme l'affirme l'historien du management C. Kenedy « [la] *veine la plus riche du management concerne ce qui motive les hommes dans le travail et les pousse à être plus performant [...]* La recherche de la performance dans les entreprises est un domaine presque inépuisable qui englobe aussi bien la stratégie, le marketing, la culture d'entreprise que l'art des comptes-rendus de mission »⁽²⁹⁾. Dès lors, certains considéreront que le management qui va s'initier à partir du courant dit des "ressources humaines" ne peut qu'être frappé au coin de l'ambivalence, entre humanisation du travail et renforcement des formes d'assujettissement⁽³⁰⁾. Au travers des théories de la motivation, ce ne sont plus seulement les compétences techniques, les gestes professionnels que l'on cherche à améliorer, mais la quantité et la qualité de l'investissement de la personne dans sa globalité. Le schéma taylorien avait imposé une normalisation des actes (décomposition de suites d'actes simples et mesurables, à effectuer selon un ordre et une

(28) Wright-Mills Charles, *Les cols blancs*, Éditions du seuil.

(29) Kennedy, op. cit., pp. 18-19.

(30) Voir par exemple, Villet Michel, *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 1988.

vitesse prescrits, sous le contrôle immédiat d'un supérieur hiérarchique). Les nouveaux schémas d'organisation ne suppriment pas le contrôle mais le déplacent et l'étendent. En effet, à la normalisation des actes succède, par l'intériorisation par chaque travailleur des normes et des valeurs de l'entreprise, une normalisation des personnes. C'est de cette intériorisation qu'est attendue la réduction de l'incertitude concernant l'investissement effectif du travailleur. Comme l'écrit A. Supiot « *Au lieu d'être soumis aux ordres d'un chef dans l'exécution de leur travail, les salariés souscrivent à des objectifs en principe transparent. D'où la mise en œuvre dans l'entreprise de normes destinées à évaluer l'apport propre de chaque travailleur. Au pouvoir patronal de "droit divin" fait place un pouvoir fonctionnel mettant en œuvre des normes de gestion fondées sur l'autorité des experts qui les conçoivent ou les mettent en œuvre dans le cadre de procédures d'évaluation* »⁽³¹⁾. De Taylor aux dernières théories du management se poursuit, sous des modalités renouvelées et toujours plus sophistiquées, grâce aux sciences humaines, un même objectif, celui de maîtriser l'incertitude liée au "facteur humain". Avec les techniques modernes de management, on fait en sorte qu'entre l'homme et le travailleur la distinction s'estompe. Cette extension fait du management la nouvelle gouvernamentalité⁽³²⁾, qui s'exerce au nom de et par la science et la technique : des normes techniques impersonnelles associées à des procédures psychosociologiques qui s'imposent aussi bien aux subordonnés qu'à leur chef. Mais cette gouvernamentalité, qui est domination et ethos, reste confinée jusqu'aux années 1980 à la sphère marchande et productive. Les potentialités d'expansion que nous avons indiquées vont se trouver libérées avec le passage du libéralisme au néolibéralisme.

La concurrence internationale, l'épuisement des gains de productivité⁽³³⁾ conjugués à la montée de l'individualisme et des contestations sociales de la deuxième moitié des années 1960 remettent en cause le compromis fordiste. Les crises pétrolières et monétaires des années 1970, la disparition d'entreprises et la crise de l'emploi des années 1980, l'épuisement des politiques keynésiennes, le "tournant de la rigueur" et la conversion monétariste

(31) Supiot Alain, *Homo Juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Seuil, 2009, p. 257.

(32) Nous reprenons ici le concept développé par Michel Foucault « J'appelle "gouvernamentalité" la rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi ». Il s'agit donc de techniques et de procédures destinées à diriger la conduite des hommes, conduite que l'on s'applique à soi-même. *Les techniques de soi*, Dits et Ecrits II, Gallimard, p. 1604.

(33) Dumenil Gérard, Lévy Daniel, *Crise et sortie de crise, ordre et désordre néolibéraux*, Paris, PUF, 2000.

effectuée par la gauche française en 1983 par Jacques Delors conjugués à l'échec des politiques socialistes en Europe de l'Est, mettent en crise les représentations de l'avenir. Sur le plan international les doctrines du néolibéralisme – celles de F. Haeck, G. Becker, M. Friedman – dont les principes sont à la base des politiques néolibérales de M. Thatcher et de R. Reagan, se diffusent via les organismes internationaux (F.M.I, Banque Mondiale, O.C.D.E) pour imposer aux États le nouveau mode de gouvernementalité auxquels les sociétés doivent dorénavant souscrire⁽³⁴⁾.

Dans ce contexte l'entreprise va devenir le lieu de toutes les espérances. Le politique se résorbe dans l'économique. Le culte des managers et du *self-made-man* se développe. En une époque où la figure de l'institution est en crise (famille, École, État, politique) sous la double influence des courants anti-autoritaires et de la critique néolibérale de l'État l'entreprise devient le lieu de tous les investissements. On voit en elle le moyen de l'efficacité économique dont le pays a besoin, le lieu d'expérimentation de la démocratie participative par les formes renouvelées de l'organisation du travail. Un discours de nature éthique apparaît en lieu et place du discours sur la justice sociale et la réduction des inégalités. Globalement, les années 1980 voient donc l'entreprise investie du sens qui faisait défaut à la société. La culture d'entreprise dans ce contexte va peu à peu se présenter non plus comme la micro-culture de telle ou telle organisation, mais comme "La Culture" au sens de pratique de l'esprit humain ; l'individu de la maximisation des intérêts n'a plus de temps à perdre avec la lecture de La Princesse de Clèves, nous a rappelé récemment le Président de la République française Nicolas Sarkozy.

Tout en poursuivant les finalités du management de l'époque des entreprises fordistes dans l'univers du travail, le discours managérial se voit légitimé comme nouveau discours sur ce qu'est l'homme et la société. Venant en creux du vide laissé par l'échec des alternatives politiques, il va devenir le nouveau discours qui, explicitement ou implicitement, dit ce qu'est l'homme, ce que sont ses motivations et ses finalités. Le néomanagement est ce discours global appliqué à la société conçue comme une entreprise à gérer. Ce discours de gouvernementalité, qui se trouve à la conjonction de la critique de gauche et de la critique néolibérale des institutions, est bien évidemment porteur des contradictions et des méconnaissances qui le constituent.

(34) Sur tous ces points voir Dardot Pierre, Laval Christian, chapitre 10, *Le grand tournant*, *op. cit.*

Dans le monde du travail de l'époque fordiste la gestion des ressources humaines demeurait essentiellement consacrée aux aspects juridiques et financiers. Le salarié, sans identité propre, était membre d'un collectif relativement homogène, défendu par des syndicats négociant avec des patrons repérés et dotés d'un pouvoir de décision. Le travail était basé sur la standardisation des produits et des méthodes, sur une organisation dans laquelle les cadres occupaient une position hiérarchique forte. Dans le contexte général que nous avons indiqué plus haut, d'une part, et dans celui des nouvelles formes d'organisations du travail (N.F.O.T) résultant de la globalisation des économies concurrentielles et de la puissance prise par la finance dans les organisations productives, le management va, comme l'écrit la sociologue Patricia Vendramin, « *proposer une vision libératrice du travail, un travail plus riche de savoir-faire et de « savoir-être », plus autonome, en équipe, plus créatif, plus responsable* »⁽³⁵⁾.

Mais cette nouvelle organisation du travail, qui veut rendre le travail intelligent, le travailleur responsable et autonome, est avant tout destinée à permettre la flexibilité et la réduction des coûts. Sous l'effet de la concurrence et des exigences des marchés financiers, la pression sur les salariées devient plus forte. L'organisation scientifique du travail (O.S.T) excluait la personnalité et dispensait le travailleur de toute implication personnelle. Or, aujourd'hui l'investissement dans le travail requiert la mobilisation de l'entièreté de la personne. C'est donc non seulement la performance qui est constamment évaluée, mais aussi, par tout un ensemble de technologies (référentiels, logiciels, etc.) l'être du travailleur. Le conflit, l'écart, la prise de distance sont évalués négativement car le nouveau management nourrit le fantasme d'une adhésion totale à l'organisation. Ainsi, l'autonomie et la responsabilisation accordées au salarié sont-elles en réalité des obligations des N.F.O.T. Ce qui était perçu un temps comme le résultat des demandes d'émancipation se retourne contre les salariés qui se voient contrôlés toujours d'avantages par les indicateurs qualitatifs et quantitatifs et l'exigence de satisfaction du client-roi. Celui-ci – c'est-à-dire le producteur en situation de consommateur – se montre tout aussi tyrannique que le contremaître de l'entreprise fordiste. Ainsi, les N.F.O.T et le nouveau management sont loin d'avoir éliminé la pénibilité du travail. Tout au contraire, le stress, les troubles psychiques sont considérés comme des effets de « *la coopération concurrentielle* » instaurée entre les différentes composantes de l'entreprise, avec, en toile de fond, la précarisation de l'emploi, la crainte du chômage⁽³⁶⁾.

(35) Vendramin Patricia, "Les bouleversements du travail" in *La grande histoire du capitalisme, Sciences humaines* Hors série n° 11, 2010, p. 68.

(36) Liégard Fabrice, "Le monde commun au risque de la condition post-salariale", *Dictionnaire des risques*, deuxième édition, Paris : Armand Colin, 2007, pp. 480-490.

Le thème de la souffrance au travail, dans les entreprises et les organisations, se répand à partir des années 1990⁽³⁷⁾. Les suicides dans les grandes entreprises internationalisées manifestent spectaculairement son intensité et l'impasse dans lesquelles se voient placés de nombreux salariés.

Le corpus du néomanagement est un corpus hétéroclite, composé de réels outils de rationalité techniques et de tout un bric-à-brac de procédés psychosociaux relevant de la persuasion magico-religieuse, quand ce n'est pas des plus grossières techniques de manipulation *relookées* selon le vocabulaire du jour, aussi vieilles que le monde. Il utilise aussi, comme l'a montré J-P Le Goff⁽³⁸⁾, un ensemble de techniques dérivées des sciences sociales, des sciences de la communication, qui se voient instrumentalisées et souvent réduites à quelques rudiments dénaturés. Ces dernières étant présentées comme scientifiques, à tout le moins, ou idéologiquement neutres, tout scepticisme à l'égard de certaines d'entre elles ne peut venir que d'un esprit rétrograde ou malveillant. Pourtant, nous savons que pas plus les objets techniques – aussi apparemment innocent que le fameux PowerPoint⁽³⁹⁾ – que les techniques administratives ne sont sans conséquence⁽⁴⁰⁾. La culture du projet, de l'évaluation, du résultat peuvent se répandre en se tenant à l'écart du véritable travail de la Culture qui est retour critique de l'esprit humain sur lui-même et ses œuvres.

Ces techniques sont destinées à accompagner les mutations anthropologiques opérées par le néolibéralisme. Elles visent à produire une nouvelle subjectivité conforme aux exigences de flexibilité, d'adaptabilité, de mise en concurrence de tous avec tous, dans tous les secteurs où se déploie la vie des individus. Ce faisant, ces nouveaux modes de subjectivation doivent reproduire à leur tour les conditions qui les ont vus naître. La société fabrique les sujets dont elle a besoin. On pourrait considérer qu'il en a toujours été ainsi, et qu'il ne peut qu'en être ainsi.

Pourtant, comme un certain nombre de travaux issus du champ de la psychanalyse – et plus précisément de la psychanalyse lacanienne – le montre, les effets délétères que ce nouveau mode de gouvernementalité – c'est-à-dire la manière dont les sujets sont gouvernés et amenés à s'auto-gouverner –

(37) Desjour Christophe, *Souffrances en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, 1998, Seuil.

(38) Le Goff Jean-Pierre, *Les illusions du management*, op. cit.

(39) Frommer Franck, *La pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, La découverte, Paris, 2010.

(40) Lascoumes Pierre, Le Gales Patrick, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de sciences Po, 2004.

produit sur le lien social sont manifestes⁽⁴¹⁾. Lors d'une conférence à Milan, Lacan caractérisait le lien social contemporain comme un lien social dominé par la science et le marché. Il parlait de « la copulation du discours capitaliste avec la science »⁽⁴²⁾. Ce type de lien social a pour particularité essentielle de rendre la notion de limite subjective non symbolisable⁽⁴³⁾. Dit autrement, tout sujet pour se construire doit accepter l'idée qu'il n'est pas Tout, que le Tout est impossible à l'être humain, car il n'est d'être humain que dans et par le manque : manque de mots pour tout dire, manque d'objets qui viendraient saturer et donc abolir le désir. L'être humain est donc un être supporté par le manque. Pour se construire, il doit donc accepter de faire le deuil d'une toute-puissance imaginaire, cette toute-puissance imaginaire n'étant que l'envers d'une impuissance réelle. Le rejet de la nécessité de la limite produit, outre des effets pathologiques repérables – appelées justement par certains cliniciens pathologies des limites, comme la toxicomanie, la boulimie, l'anorexie notamment –, mais, plus ordinairement une forme de lien social pervers à l'autre, devenu un simple support de "ma jouissance"⁽⁴⁴⁾.

Chacun des auteurs présents dans ce numéro de la revue *Mana* s'interroge à sa façon sur ce que peut produire une société réduite à n'être qu'un marché global dans laquelle l'autre n'est plus ou qu'un objet destiné à "ma jouissance" ou un agent économique concurrent, et la vie rien d'autre qu'un capital à faire fructifier.

(41) Bibliographie de ces travaux in Liégard, Fabrice "Psychanalyse du lien social et sociologie : une transdisciplinarité à élaborer", *Anthropologie, Psychanalyse et État, Le Journal des anthropologues*. Éditions de l'Association française des anthropologues, Paris, 2009, n° 116-117, pp. 313-351.

(42) Lacan Jacques, *Le séminaire*, Livre XVII, Paris, Seuil, p. 26.

(43) Expliciter ce que formalise ici Lacan nous ferait sortir des limites de cette introduction.

(44) Lebrun Jean-Pierre, *La perversion ordinaire, Vivre ensemble sans autrui*, Paris, Denoël, 2007.

LA GESTIONNARISATION DE LA SOCIÉTÉ : DE LA VOLONTÉ DE MAÎTRISE À LA DÉRÉALISATION

Le constat empirique mérite d'être rappelé : un nombre croissant de domaines d'activités, qu'ils soient marchands, associatifs ou à visée de service public, sont l'objet d'une gestionnarisation accrue. Cela est vrai, quel que soit le lieu d'implantation des activités, qu'elles se situent dans les pays dits développés ou dans le reste du monde⁽¹⁾. Cette extension de la gestion se manifeste concrètement par l'introduction, la mise en œuvre et *le renouvellement* de principes, d'outils, de normes, de *dispositifs* à base de technologies de l'information et de la communication, issus de pratiques mises au point dans les organisations marchandes. Si, bien entendu, des discours spécifiques, formellement rigoureux, accompagnent ce renouvellement incessant, la *gestionnarisation* ne s'y limite pas.

Il faut tenir compte du rôle complexe et souvent générateur de tensions, voire de conflits, joué par différentes catégories d'acteurs – managers, gestionnaires en titre, mais également universitaires, consultants et organisations "auxiliaires" de la gestion, à commencer par les cabinets d'audit/conseil/notation et certaines institutions internationales. Au-delà de leur diversité – et parfois même d'oppositions internes –, ces acteurs partagent une même conception de l'évolution des organisations, des relations entre les collectifs et les individus. Cette conception est sous-tendue par la volonté d'améliorer *sans fin* la "performance" et "l'efficacité", par la maîtrise des comportements et des subjectivités, ainsi que par la rationalisation des activités.

(1) METZGER, Jean-Luc, "L'institution-travail au risque des transformations incessantes : le cas des économies chinoises et indiennes", in Diane Gabrielle Tremblay (dir.), *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, pp. 195-238.

Pour ce faire, la conception spécifique au phénomène de gestionnarisation s'appuie sur certains principes structurants comme la séparation forme/fond, la réduction de la réalité à un nombre limité de composantes, la parcellisation, la suppression d'activités dites en doublons, le tout justifiant le recueil, la circulation, le traitement et l'affichage d'informations quantitatives de plus en plus détaillées et invasives. Mais le phénomène de gestionnarisation ne résulte pas pour autant de la seule lutte de territoire entre groupes professionnels. Sa propre dynamique s'articule à celle des politiques macro-économiques, et en ce sens, il sous-tend le néolibéralisme et accompagne la globalisation, fondant ainsi un modèle de société bien différent d'une simple résurgence de l'économie libérale, puisqu'il prétend informer l'État et réformer le social selon les principes de fonctionnement théoriques de la concurrence pure et parfaite.

La gestion, à ce titre, est une "affaire de société" et il incombe de l'analyser comme un fait social total, afin, notamment, de s'en émanciper. Mais, comment ? Selon nous, rendre compte sociologiquement du fait gestionnaire nécessite de mobiliser six axes d'interrogation inter agissants : a) il faut, tout d'abord, examiner comment il s'articule avec le champ économique, à la fois support et moyen des décisions de politique macro-économique ; b) il faut, ensuite, examiner comment la dynamique dont il est porteur résulte d'une lutte entre groupes professionnels procédant par expérimentations ; c) l'étude doit également examiner jusqu'à quel point cette lutte exprime la volonté de maîtriser le fonctionnement du social ; d) et comment les acteurs du processus en viennent à se focaliser sur la mise en œuvre et le suivi des dispositifs de gestion⁽²⁾, focalisation qui provoque un effet de dé-réalisation ; e) dès lors, il convient d'étudier comment ces dimensions se matérialisent empiriquement dans des dispositifs, eux-mêmes intégrés dans des macro-systèmes techniques⁽³⁾, pris dans une dynamique de renouvellement permanent⁽⁴⁾ ;

(2) MAUGERI, Salvatore (dir.), *Au nom du client. Management néolibéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2006. Pour l'auteur, les dispositifs de gestion sont des « objets polymorphes, multidimensionnels, complexes et caractérisés par un fonctionnement systémique, fait de multiples boucles de rétroaction. [...] [Ils] partagent au moins trois traits communs [...] : ils visent l'organisation du travail en affectant et prescrivant les tâches ; ils en contrôlent la bonne exécution ; ils interviennent dans l'évaluation des personnels et de leur performances. [...] Courroie de transmission de la volonté managériale en direction des salariés, [...] ils supportent le projet de gestion des directions d'entreprise » (p. 14).

(3) GRAS, Alain, *Grandeur et dépendance*, Paris, PUF, 1993. Pour l'auteur, les macro

f) enfin, il faut identifier la manière dont le fait gestionnaire s'appuie sur un système de justification (accroître la performance quantitativement évaluée) en faisant appel aussi bien aux sciences mathématiques, physiques, que sociales.

Faute de place, nous n'examinerons que les quatre premiers axes d'analyse du fait gestionnaire dont nous donnons tout d'abord une définition.

Le fait gestionnaire au cœur de la rationalisation des sociétés

Dans notre esprit, la "gestion" ne désigne pas simplement un ensemble d'outils et de principes visant à améliorer les performances économiques des entreprises marchandes, mais – au moins tendanciellement – un *fait social total*, au sens de Marcel Mauss. Rappelons en effet que pour ce dernier, un fait social total est le lieu où « s'expriment à la fois et d'un coup toutes sortes d'institutions : religieuses, juridiques et morales – politiques et familiales en même temps ; économiques – et celles-ci supposent des formes particulières de la production et de la consommation [...] ; sans compter les phénomènes esthétiques auxquels aboutissent ces faits »⁽⁵⁾.

Cet élargissement de la perspective se justifie à plus d'un titre : a) les principes, outils, représentations gestionnaires sont employés dans des organisations non marchandes (administrations, associations) ; b) son enseignement se répand dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur et professionnel au point de devenir l'une des vulgates les plus répandues du XXI^e siècle ; c) l'action des cabinets d'audit et de notation en banalise l'emploi au niveau mondial, d'abord via les institutions internationales et les filiales des multinationales, puis dans les grandes entreprises et chez les élites des pays en développement ; d) de façon complémentaire, la financiarisation et la privatisation de l'assurance santé, des retraites et des pans entiers de l'enseignement, conduisent les salariés à se comporter comme des gestionnaires de portefeuilles d'actions ; e) plus généralement, les activités, les espèces vivantes (y compris leur génome), les ressources naturelles, les océans, les

systèmes techniques, combinent un objet industriel et une organisation de la distribution des flux. Ils sont caractérisés par leur dimension gestionnaire, ayant la capacité à créer leur propre espace-temps.

(4) Pour une analyse empirique de ce phénomène, voir METZGER, Jean-Luc, *La réforme permanente d'un service public : entre utopie et résignation*, Paris, L'Harmattan, 2000.

(5) MAUSS, Marcel, *Œuvres, tome III*, Paris, Minuit, 1969, p. 147.