

# Peut-on sortir de la crise sans re-penser la gestion ?

JEAN-LUC METZGER  
Sociologue, chercheur  
au Centre Pierre-  
Naville, associé  
au CNAM-LISE

## Crise financière récente ou hégémonie du phénomène gestionnaire ?

La « crise » qui sévit depuis 2008 nous est présentée comme résultant d'un manque de régulation des opérateurs financiers et d'une absence de rigueur budgétaire de la part des décideurs politiques. Pour éviter que se reproduisent les excès permis par de tels manques, les dirigeants des États les plus puissants entendent contrôler plus étroitement les organisations financières et l'action même des gouvernements. Parmi ces mesures d'encadrement, certaines s'inscrivent dans le droit fil de procédures demandées par les « marchés » eux-mêmes et déjà bien engagées, comme la normalisation comptable internationale, déléguée à des acteurs privés<sup>1</sup>. Quant au contrôle de l'action publique, il poursuit l'effort décennal de réduction des effectifs et des « coûts » des organismes publics, notamment grâce à de nouvelles vagues de rationalisation managériale.

De leur côté, les dirigeants des multinationales – du Nord comme du Sud – et les responsables des firmes sous-traitantes, trouvent dans la conjoncture de crise des opportunités pour, simultanément, recourir à des modes de rationalisation et de contrôle traditionnels, tout en expérimentant de nouveaux dispositifs de gestion, parfois intégrés dans des systèmes techniques sophistiqués.

Loin de constituer des mesures particulièrement originales ou en rupture, ces choix de sortie de crise renforcent des processus à l'œuvre, sources d'insécurité économique et de dégradation des univers professionnels. La « crise » n'est-elle pas, en effet, le lot que vivent de nombreux individus depuis bien plus longtemps que l'été 2008 ? Depuis plusieurs décennies, une partie des salariés des multinationales – du Nord comme du Sud – et de leurs sous-traitants, ne vivent-ils pas une lente mais continue déstabilisation de

1. Capron M. (et alii), *Les normes internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2005.

leurs environnements de travail ? Des vagues successives de réformes n'ont-elles pas visé la refonte des systèmes publics de santé, d'éducation, de solidarité, au point de transformer radicalement les finalités mêmes de ces activités et le contenu du travail des agents de l'État ?

En somme, parler de crise ne permet pas d'accéder au cœur des phénomènes sociaux structurants. L'insécurité socio-économique et la dégradation des conditions de vie au travail se sont installées de longue date. Parmi ces dynamiques déstabilisatrices, parfois porteuses d'évolutions progressistes pour certaines catégories d'acteurs, mais toujours génératrices d'incertitude, nous nous proposons d'examiner le rôle joué par le phénomène gestionnaire.

Ce dernier s'avère particulièrement important, car il se situe à l'articulation entre les décisions de politique macro-économique et les transformations des pratiques professionnelles. En effet, d'un côté, les mesures prises par les élites politiques et économiques ne passent pas mécaniquement dans l'organisation du travail – la conception et la mise en œuvre de dispositifs de gestion ont une fonction de médiation. Et d'un autre côté, les données sur lesquelles s'appuient les décideurs – données réputées permettre une comparaison des « économies nationales » – proviennent d'un appareillage statistique de gestion. Cet ensemble complexe de pratiques, d'outils, de groupes professionnels, mais aussi de discours et de représentations, joue un rôle d'autant plus important qu'il a progressivement été incorporé dans la plupart des sphères d'activité et semble ainsi naturel.

C'est donc en repensant le constat de crise et en pointant la responsabilité du phénomène gestionnaire dans sa genèse, que nous chercherons à anticiper sur la forme et le sens d'une éventuelle sortie de crise.

## **Des transformations récurrentes du cadre macro-politique... au changement perpétuel**

Dans ce sens, précisons que ce qui caractérise, de nos jours, les sphères professionnelles, réside avant tout dans la pression à renouveler sans cesse toutes les dimensions du travail<sup>2</sup>. Si ces injonctions à s'adapter sans cesse ne sont pas nouvelles, leur rythme et de leur intensité s'accroissent depuis la fin des années 1970.

Cette accélération a elle-même été permise par une succession de décisions politiques et économiques prises, progressivement, dans la plupart des pays développés, décisions

2. Maugeri S. (dir.), *Au nom du client*, Paris, L'Harmattan, 2006. Craipeau S. et Metzger J.-L., « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. XXXVIII, 1, 2007, pp. 166-182.

qui ont fini par faire système. La « révolution » néolibérale et conservatrice en Grande-Bretagne et aux États-Unis, l'éclatement de l'URSS suivi de la « thérapie de choc », l'approfondissement des orientations initiales de la Commission Européenne et l'inflexion des institutions internationales autour du « Consensus de Washington », tous ces éléments ont favorisé la financiarisation des économies, la marchandisation de la plupart des activités sociales, la flexibilisation accrue du travail et le fonctionnement des administrations publiques sur le modèle du marché concurrentiel.

Ce processus est exacerbé par l'engagement des grands pays émergents (Brésil, Inde, Chine, etc.) dans une voie semblable, leurs dirigeants pensant ainsi contribuer à la compétitivité de leurs économies nationales, comparées au moyen des indicateurs du *World Competitiveness Index*<sup>4</sup>.

Une des conséquences majeures de ces décisions a été de rendre le financement des firmes et des politiques publiques de plus en plus dépendant des marchés boursiers : les stratégies des entreprises et, de plus en plus, l'orientation des dépenses publiques, sont ainsi pilotées en dernier recours par les représentants des actionnaires les plus influents, souvent indépendamment des projets industriels et des considérations sociales propres à chaque organisation ou nation.

Ces tendances ont contribué à renforcer les acteurs du phénomène gestionnaire. Grands cabinets d'audit, organismes de normalisation comptable et financière, industriels de l'informatique et des télécommunications, mais aussi les associations professionnelles de comptables et de gestionnaires se sont saisis des opportunités offertes par les transformations répétées du cadre d'action. Grâce à l'activité de ces groupes d'acteurs, partiellement en compétition, les organisations – publiques, privées, associatives, marchandes ou non – ont progressivement été l'objet de l'expérimentation, puis de la généralisation de dispositifs technico-gestionnaires plus ou moins bien imbriqués, mais prenant en charge l'ensemble des dimensions de l'activité : depuis les procédures de comptabilité financière déduites des normes internationales – ou pour les administrations, depuis les cadres fixés par la loi organique relative aux lois de finances (Lolf)<sup>5</sup> et la Révision générale des politiques publiques (RGPP)<sup>6</sup> – jusqu'aux détails de la gestion des ressources humaines (mise en concurrence, évaluation de performance individuelle, *coaching*, etc.), en passant par l'organisation – notamment temporelle – du travail (particulièrement *via* les démarches qualité, le travail par projet et les progiciels de gestion intégrés), sans oublier le contrôle des relations avec la clientèle<sup>7</sup>.

4. Gaulejac V. (de), *La société malade de sa gestion*, Seuil, 2005.

5. Loi du 1<sup>er</sup> août 2001 qui détermine le cadre juridique des lois de finances.

6. La RGPP a officiellement pour but la réforme de l'État, la baisse de dépenses publiques et l'amélioration des politiques publiques.

7. Dujarier M.-A., *Le travail du consommateur*, La Découverte, 2008.

S'exprime ainsi une volonté de parvenir à quadriller le plus complètement possible les activités professionnelles, au moyen de l'emboîtement des instruments de gestion, leur ajustement fin étant dévolu en premier lieu aux managers<sup>8</sup>. Ces derniers, en tant que groupe constitué de façon *ad hoc*, peuvent d'ailleurs être considérés comme un dispositif de gestion. Si ces injonctions concernent au premier chef les entreprises marchandes<sup>9</sup>, les organisations publiques et associatives n'y échappent pas<sup>10</sup>.

Cet emboîtement complexe enserrant le travail vise une méta-rationalisation, car l'objectif ultime est de rendre maîtrisable non seulement le travail, mais aussi son évolution, grâce à la pratique répétée et réflexive de l'expérimentation. Il en résulte une dynamique de changement perpétuel, par l'introduction régulière de nouveaux dispositifs ou par le renouvellement de tout ou partie de dispositifs plus anciens.

### Trois conséquences majeures du phénomène gestionnaire

Cette volonté de changer en permanence toutes les dimensions des univers professionnels, permise par et renforçant l'emprise de la gestion, engendre de nombreux effets, dont trois nous paraissent particulièrement structurants.

#### Insécurité organisationnelle et qualité de vie au travail

Nous disposons aujourd'hui d'un nombre important d'études s'intéressant aux effets de l'organisation du travail sur la santé. Ainsi, tous les ans, dans l'Union européenne, environ « 160 000 personnes meurent en raison d'un accident du travail ou d'une maladie causée par le travail »<sup>11</sup>. Ce nombre augmente régulièrement depuis 1991, essentiellement à cause des risques liés à l'organisation du travail et tout particulièrement, lorsque l'on introduit des dispositifs se rapprochant de la *lean production* (juste à temps, amélioration continue de la production, pilotage par le marché)<sup>12</sup>. Si les plus touchés sont les employés faiblement qualifiés et les travailleurs précaires, les cadres sont également concernés<sup>13</sup>.

Le changement permanent de l'organisation du travail agit sur la santé de multiples manières. Il comprime ou dilate le temps de travail selon les configurations, accentuant l'intensification, dégradant les équilibres vie professionnelle/vie privée. Il crée de l'insécurité tant en termes d'organisation du travail que de forme d'emploi, même chez les travailleurs au statut le plus stable. Contrôlés par leur hiérarchie – directe-

8. Maugeri S., « Comment les pratiques de normalisation comptable contraignent l'organisation du travail : de la *Balance Score Card* aux entretiens individuels », *Le Quatre Pages du RT 30*, n° 6, juillet 2010, 19 pages. Consultable à l'adresse : [http://rt30.free.fr/4\\_pages\\_RT\\_30.php#sm6](http://rt30.free.fr/4_pages_RT_30.php#sm6).
9. Durand J.-P., *La chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004. Tremblay D. G. (dir.), *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008.
10. Ogien A., « Métamorphoses de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni*, 69, printemps 2009, pp. 11-27. Chauvière M., *Trop de gestion tue le social*, La Découverte, 2010 [2007].
11. Vogel L., « Enjeux et incertitudes de la politique européenne en santé au travail », *Mouvements*, 2009/2, n° 58, p. 104-116.
12. Valeyre A., « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation », *Travail et Emploi*, n°112, 2007, p. 35-47.
13. Lundberg I. et alii, *Work and Social Inequalities in Health in Europe*, Peter Lang, Bruxelles, 2007.

ment et/ou via les dispositifs techniques de gestion –, les salariés sont pressés d'assumer seuls la responsabilité de leur travail. Ils « prennent sur eux », se sentant responsables de leurs échecs, alors que la déstabilisation permanente les empêche de posséder les capitaux cognitifs, sociaux et culturels requis.

Ces phénomènes sont d'autant plus préoccupants qu'ils ne sont pas réversibles et qu'ils se traduisent par de l'usure chez les travailleurs tout particulièrement après 50 ans. Le processus de transformation incessant, en dégradant les équilibres de vie au travail, s'oppose aux efforts des salariés pour se maintenir en santé. D'autant plus que régresse l'expression des solidarités informelles, du fait de l'accentuation de la polarisation des positions et des trajectoires.

### **Un effet de polarisation au sein des différents groupes professionnels**

En effet, au sein de nombreux groupes professionnels, dans les multinationales du Nord comme du Sud, chez leurs sous-traitants, parmi les employés des services publics, y compris au sein du milieu associatif, la mise en œuvre et le renouvellement des démarches qualité et des indicateurs de performance accentuent la compétition/concurrence entre collègues et services. Cela engendre le déclassement relatif des moins dotés en ressources pertinentes (compétences stratégiques, savoir-faire relationnels, savoirs techniques généralistes) et réduit leur capacité à se projeter dans l'avenir. De réformes en restructurations, ces salariés rencontrent des difficultés à s'insérer dans des collectifs pérennes, à entrer dans un processus d'apprentissage collectif et à développer une authentique autonomie. Ils se retrouvent en situation d'isolement croissant, ce qui ne leur permet ni de se coaliser pour peser sur la production de règles structurantes, ni de négocier leur coopération.

La capacité à procéder à des expérimentations, qui sont nécessairement des expérimentations sociales, la volonté de s'y lancer, doublées d'un recul réflexif sur ces pratiques, ces éléments demeurent essentiels pour chercher à donner du sens à des configurations de travail instables. Or, tâtonner, prendre le risque d'essayer des échecs en essayant des combinaisons originales, oser bricoler des assemblages nouveaux, tout cela requiert et des compétences génériques et une certaine confiance en soi, parfois également le soutien de responsables de l'organisation. C'est autour de cette capacité à expérimenter – plus qu'à innover – que se concrétisent les effets du changement perpétuel et que s'organise la dynamique inégalitaire.

On peut dès lors parler de polarisation des positions et des trajectoires pour caractériser le fait que, sur une longue période, les salariés se distribuent dans les positions extrêmes avec une faible mobilité : l'exclusion de l'emploi ou des dynamiques d'intégration socioprofessionnelle est la règle pour les uns, tandis que les autres parviennent à demeurer dans des processus d'autonomisation et de domination en contrôlant le changement et ses effets.

Dans les pays du Sud, mais aussi au Nord, ces polarisations renforcent l'importance accordée aux « loyautés primordiales » (clans, ethnies, etc.) et ravivent les conditions de travail « précapitalistes », tout en confortant « l'informalisation » de la main-d'œuvre.

Plus, l'emploi de dispositifs technico-gestionnaires accentue le caractère instrumentalisable des liens sociaux, des processus d'apprentissage et d'autonomisation.

### Déresponsabilisation des élites

En effet, dirigeants et gestionnaires se centrent sur une forme particulière d'objectivité, celle que procurent la lecture et les discussions autour des indicateurs, des tableaux de bord, des résultats comptables, etc. Ce biais, renforcé au fur et à mesure du renouvellement des règles et des outils de gestion, explique que les décideurs sont de plus en plus éloignés de la réalité du travail. Il permet de comprendre – mais aussi de justifier – leur sentiment de n'être pas responsables vis-à-vis des conséquences de leurs choix, comme, par exemple, la dégradation de la santé psychique des travailleurs.

Les phénomènes récents de « crises » constituent une illustration emblématique de cette dé-réalisation, de cette déconnexion entre un système de décisions politico-économiques, que l'on s'entête à mettre en œuvre depuis près de trente ans, et un complexe d'outils, d'indicateurs, de règles et de pratiques de gestion sur lequel les acteurs s'appuient pour... continuer à prendre des décisions renforçant le changement perpétuel. Allons plus loin et cherchons à identifier les sources de cette volonté de changer perpétuellement toutes les dimensions du travail.

## Les deux sources du changement perpétuel

### Compétition entre groupes professionnels

Rappelons tout d'abord que la gestion se présente comme une manière plus rationnelle de décider et d'organiser. Elle entend constituer une alternative, scientifiquement fondée, à

l'arbitraire, au népotisme, au gaspillage. Elle se dote de principes de classement et de techniques de comptage structurés par des conventions et structurant des représentations.

Sa spécificité est d'agir de l'extérieur, à partir d'une position en surplomb. Ce faisant, intentionnellement ou non, elle dépossède une partie des travailleurs de la définition de la finalité de leur activité, orientant leur action dans une direction qu'ils n'ont pas choisie. C'est là rappeler que le phénomène gestionnaire s'incarne dans des acteurs collectifs qui en conçoivent les principes, président à la mise au point des outils, développent des techniques de justification de leur emploi, etc.

Sous cet angle, les « gestionnaires » peuvent être considérés comme un ensemble de groupes professionnels prétendant exercer un monopole sur la bonne manière d'organiser et de transformer le travail. De ce fait, ils entrent en compétition avec les autres groupes professionnels à propos de l'élaboration des fondements mêmes de l'activité. Cette compétition prend la forme d'une lutte permanente entre deux systèmes de dispositifs (techniques, organisationnels, symboliques, etc.) :

- le premier est conçu, parfois de façon informelle, parfois de façon très codifiée, par des professionnels qui, pour mener à bien leur propre travail productif, ont élaboré des solutions qui s'accordent aux valeurs dominantes de leur groupe et s'inscrivent dans le long terme ;

- le second est conçu et mis en œuvre par plusieurs groupes professionnels (gestionnaires en titre, ingénieurs, informaticiens, etc.) qui cherchent à fonder leur légitimité sur leur capacité à définir le plus rationnellement l'efficacité collective en milieu organisé.

De la sorte, l'extension du phénomène gestionnaire se présente comme le résultat, toujours contingent, mais jamais indéterminé, des rapports sociaux entre ces deux systèmes et se manifeste, notamment, par une dynamique de renouvellement incessant de dispositifs de gestion.

### **Dévoiement de la pensée rationalisatrice en posture réifiante**

Mais si le changement perpétuel est finalement mis en œuvre, c'est aussi parce qu'une partie significative des salariés ne s'y oppose pas. Certes, les déstabilisations successives liées au renouvellement technico-gestionnaire réduisent les capacités de coalition, engendrant de la résignation et du retrait. Quant aux salariés qui s'engagent dans une critique

argumentée de l'introduction de dispositifs, ils le font souvent au nom de la défense d'un *ethos* professionnel, rarement en critiquant la gestion sur le fond.

Si la gestion est si difficile à remettre en cause, c'est aussi parce qu'elle s'incarne dans des outils – notamment à base d'informatique – qui présentent toutes les apparences de la familiarité et de la logique la plus rigoureuse, grâce notamment :

- à la quantification, via la conception apparemment neutre d'indicateurs, les calculs apparemment transparents de leur valeur, la fixation d'objectifs renforçant le besoin de quantification, etc. ;

- aux représentations graphiques basées sur les valeurs des indicateurs et, de plus en plus, sur les relations entre individus au travers de graphes de réseaux ;

- mais aussi aux acquis des sciences sociales, régulièrement instrumentalisés.

Or, sous cette apparence de rationalité scientifique, se profile, bien souvent, une posture de réification. En effet, pour envisager de reconfigurer à volonté le travail, le management semble concevoir les univers professionnels comme des « choses », des « particules » élémentaires que sont :

- tantôt les individus (individualisation des modes de gestion des ressources humaines, comptage des effectifs, flexibilisation externe) ;

- tantôt les activités (parcellisation en tâches, découpage en processus « métiers », flexibilisation interne) ;

- tantôt les entités organisationnelles de base (fusions, absorptions, restructurations, sous-traitance, projets).

Les pratiques professionnelles qui lient entre elles ces particules sont jugées réductibles à un ensemble fini de pratiques élémentaires (les modes d'emploi, les objectifs, les contrats, les emplois-types), que l'on peut faire figurer sur un diagramme de flux, en vue de leur simplification et de leur traduction en indicateurs, avant automatisation dans une phase ultérieure.

Les technologies de l'information et de la communication renforcent ces modélisations avec la possibilité de traçage, de comptage instantané, d'alimentation de bases de données consultables par les organisateurs. D'autant plus que les communications, les échanges, aussi bien vocaux que scripturaux, peuvent être enregistrés et analysés selon des schémas standardisés, supposés refléter le degré de coopération.

Et dès lors que le social est envisagé comme une chose, les mêmes règles sont considérées comme applicables aux dis-



positifs techniques, aux échanges marchands, aux interactions sociales et aux normes sociales d'action. Ceux qui maîtrisent ces types de règles et en contrôlent la mise en œuvre considèrent qu'il est légitime d'agir intentionnellement sur le social pour le conformer à un modèle préétabli.

Dire que l'action dirigeante présente de nombreuses analogies avec une attitude réifiante, c'est souligner que cet acteur refuse de se mettre à la place de l'autre de l'interaction<sup>14</sup>. L'attitude réifiante consiste à renoncer à tout souci envers autrui, à refuser la reconnaissance de son humaine dimension. Elle permet aux porteurs de cette attitude de ne pas se sentir concernés par les conséquences de leurs actes, d'autant plus que la réification joue sur deux plans entremêlés. D'une part, elle intervient dans le recours à des principes scientifiques de détachement, de non-engagement, principes mis au service de la « connaissance objectivante », ou connaissance instrumentale du social. D'autre part, la réification s'exerce au moment de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de gestion, en ce sens qu'il est devenu habituel d'observer les hommes, d'enregistrer froidement leur existence, de les considérer comme des facteurs indépendants du contexte du monde vécu auquel ils appartiennent<sup>15</sup>.

## Conclusion

Revenons aux politiques macro-économiques envisagées par les dirigeants des pays les plus riches pour « sortir de la crise ». Ne s'en prenant pas aux sources de l'insécurité organisationnelle et de la dégradation des équilibres de vie au travail, elles n'inversent guère les processus de déresponsabilisation/déréalisation caractéristiques de l'action dirigeante.

Pour sortir authentiquement des processus et des configurations caractéristiques des années 1990-2000, il faudrait viser une amélioration substantielle des conditions d'emploi et d'équilibre de vie au travail. Cela nécessiterait que les décideurs se « reconnectent » aux réalités empiriques des univers professionnels, qu'ils reconnaissent à l'intersubjectivité la richesse de ses apports et favorisent chez tous les salariés l'acquisition de capacités durables à expérimenter. Ainsi, chercher à rendre le travail émancipateur pour le plus grand nombre, c'est vouloir intervenir au cœur même des rapports sociaux du travail, tels qu'ils s'expriment à l'articulation entre l'économie et la gestion, entre les décisions de politique macro-économique et la définition précise des contextes d'action. ■

14. Honneth A., *La réification*, Gallimard, 2009 [2007].

15. Honneth A., *op.cit.*, p. 116.