



HAL
open science

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

Sylvie Craipeau, Jean-Luc Metzger

► **To cite this version:**

Sylvie Craipeau, Jean-Luc Metzger. La gestionnarisation de la société: de la volonté de maîtrise à la déréalisation. *Mana: revue de sociologie et d'anthropologie*, 2011, 17-18, pp.23-40. halshs-01005081

HAL Id: halshs-01005081

<https://shs.hal.science/halshs-01005081>

Submitted on 11 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Sylvie Craipeau
Jean-Luc Metzger

Résumé

Un nombre croissant d'activités sociales connaît une gestionnarisation accrue par l'introduction et *le renouvellement* de *dispositifs* à base de TIC, conçus et mis en œuvre par différentes catégories d'acteurs – managers, gestionnaires, universitaires, consultants, etc. –. Ces derniers, au-delà de leur diversité, partagent une même volonté d'améliorer sans fin la « performance » et « l'efficacité », par la maîtrise expérimentale des comportements et des subjectivités, ainsi que par la rationalisation des activités. Il est donc urgent de prendre au sérieux cette volonté devenue « fait social total ». Pour cela, l'article propose un cadre d'analyse consistant à étudier le fait gestionnaire comme résultant : a) de l'articulation entre les décisions de politique macro-économique et les pratiques d'entreprise ; b) de la lutte entre groupes professionnels procédant par expérimentations ; c) de la volonté têtue de maîtriser le fonctionnement du social ; d) et de la réduction progressive de l'action à la mise en œuvre de dispositifs de gestion, engendrant un effet de déréalisation.

Mots clé : dispositifs de gestion, sociologie de la gestion, contrôle, déréalisation, expérimentation

English title : **Managerialization of the society : from the will of control to the de-realization**

Abstract

An increasing number of social activities undergo a managerialization. This latter consists of the introduction, the implementation and the renewal of managerial devices based on ICT. This devices are designed and implemented by different categories of actors : managers, engineers, scholars, consultants, etc. Beyond their diversity, these collective actors share a common will to improve continuously "performance" and "efficacy", by experimental control of behavior and subjectivity and by rationalizing activities. It is so imperious to understand this will become a "total social fact". In this purpose, this article proposes a frame of analysis, which consists of studying the managerial fact as resulting from : a) the articulation between macro-economic decisions and business practices ; b) the struggle of professional groups conducting experiments ; c) the obstinate will to control the running of social organization ; d) and the progressive reduction of action to the implementation of managerial devices, which causes derealization.

Key words: management devices, sociology of management, social control, derealization, experimentation.

La gestionarisation 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 gestionarisation accrue. Cela est vrai, quels que soient le lieu d'implantation des activités, qu'elles se situent dans les pays dits développés ou dans le reste du monde¹. 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 *gestionarisation* 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.

Pour ce faire, la conception spécifique au phénomène de gestionarisation 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 gestionarisation 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'Etat 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

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

le suivi des dispositifs de gestion², 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 techniques³, pris dans une dynamique de renouvellement permanent⁴ ; 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 professionnels 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 pôles, les forêts et les terres deviennent systématiquement l'objet d'une appropriation marchande ou d'investissements spéculatifs ; f) ce à quoi il faut ajouter le rôle des médias qui banalisent essentiellement un type de regard sur le monde, où l'économisme prend une dimension hégémonique et la gestion des entreprises privées incarne le remède universel ; g) enfin, l'emploi des catégories

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 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.

correspondantes se répand dans la vie courante, parce qu'il est de plus en plus demandé aux individus de se rapporter à leur existence et à celle de leurs proches comme s'il s'agissait de gérer des investissements (l'investissement de soi, de ses capitaux cognitifs, relationnels, de ses affects, la scolarité de leurs enfants, etc.).

Les crises financière et économique actuelles que connaît le capitalisme mondial, faute d'être analysées pour ce qu'elles sont, et notamment en termes de *crise de sens*, ne remettent pas en cause fondamentalement ces tendances, même si, ici ou là, des mesures tendent à réintroduire des capitaux publics dans le secteur bancaire ou à relancer la demande. Elles n'en soulignent pas moins l'urgence de proposer des modes alternatifs de contrôle de l'évolution des sociétés.

Plus profondément, la gestion peut s'apparenter à un fait social total parce que sa genèse, pluriséculaire et occidental-centrée, porte en elle et reflète les évolutions de la société industrielle, comme le recours à un discours « rationnel » issu des sciences de l'ingénieur, puis instrumentalisant les sciences sociales, ainsi que le développement incessant d'innovations tant technologiques que réglementaires ou « managériales ». La dimension totale du fait gestionnaire tient également à la permanence des intrications complexes qu'elle entretient avec la sphère religieuse – notamment les croyances qui lui sont associées –, ainsi qu'avec les dimensions du pouvoir – notamment, le fait qu'elle demeure au service d'une volonté de domination, qui parfois peut prendre les traits d'un discours guerrier.

Le fait gestionnaire ainsi caractérisé, présentons maintenant le premier axe d'interrogation, celui portant sur les articulations complexes entre le champ économique et le fait gestionnaire.

Comprendre les articulations entre champ économique et phénomène gestionnaire

Cet aspect de l'analyse peut être illustré par la présentation succincte de deux processus structurants.

On pense, tout d'abord, à la lente « dépenalisation » morale de la recherche de l'intérêt individuel et au triomphe de la réduction des activités sociales à leur seule dimension d'utilité économique⁶. Comme le montre C. Laval, à partir du XVII^e siècle, ce processus de renversement des valeurs morales, religieuses et d'honneur produisit une nouvelle norme de comportement qui a rendu possible le développement de dispositions et de dispositifs proto-gestionnaires, comme « les *techniques de l'assurance*, la pratique généralisée du *contrat*, du *courrier*, de la *statistique* et de l'*inventaire*, de la *tenue de compte* »⁷. Dès cette époque, le développement de tels dispositifs prenait une extension globale, dans la mesure où le calcul ne servait pas qu'à établir des comptes : il était plus fondamentalement envisagé comme détermination probabiliste, chance que certains événements se déroulent, ce qui en retour agissait sur le comportement des individus.

Le second processus est celui engagé à partir du milieu du XX^e siècle, avec la lente diffusion des thèses néolibérales (ou plus exactement ordolibérales), pour lesquelles, ce qu'il y a d'essentiel dans la théorie du marché, c'est la concurrence généralisée, le principe de la concurrence. Tout doit être mis en œuvre pour garantir que la concurrence produise ses effets, réputés bénéfiques. Et c'est à la réalisation de ces garanties que l'État doit se consacrer : « la concurrence, c'est donc un objectif

⁶ LAVAL, Christian, *L'homme économique. Essais sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007.

⁷ LAVAL, Christian, *L'homme économique ...*, p. 43.

historique de l'art gouvernemental, un objectif qui suppose, par conséquent, une politique indéfiniment active »⁸. C'est en agissant sur *les cadres sociaux du marché* que l'on parviendra à préserver la concurrence dans ce qu'elle a de fondamental pour produire une société « entreprise ». L'action des gouvernements doit être massive sur le corps social, toutes les dimensions doivent être l'objet de son intervention systématique, afin d'annuler « les mécanismes anticoncurrentiels que pourrait susciter la société »⁹.

C'est ici que l'on peut le mieux percevoir l'articulation entre économie et gestion. Le fait gestionnaire semble alors constituer le « bras armé » du projet macro-politique comme la comptabilité semble constituer l'outil de pilotage des entreprises, à la fois apparent reflet de son activité et instrument de prévision¹⁰. C'est bien le triomphe de la nouvelle théorie économique qui, une fois imposée et transposée dans l'agenda politique de nombreux pays, rend indispensable la conception, la mise en œuvre et l'emploi d'instruments de gestion pour ancrer le projet de société totalisant dans tous les interstices du social. La gestion, en tant qu'activité générale, est au service de la volonté de conformer le social au plan ordolibéral et, symétriquement, les décisions de politique macro-économique sont prises sur la foi de données issues de systèmes comptables.

Un autre aspect du triomphe de cette doctrine, « comme style général de pensée, d'analyse et d'imagination », c'est qu'il se mêle de tout vouloir expliquer selon des critères économiques, comme le montre la théorie du capital humain que M. Foucault entreprend de décortiquer. Selon cette théorie, fondamentalement, tout doit pouvoir s'expliquer en termes d'arbitrage entre des ressources rares mises au service de fins concurrentes (la consommation, le travail, le mariage, l'éducation des enfants). Pour prendre un exemple emblématique, le travailleur est considéré comme l'entrepreneur de lui-même, comme l'actionnaire-investisseur de son principal capital qu'est sa compétence. « Il faut considérer que la compétence qui fait corps avec le travailleur est, en quelque sorte, le côté par lequel le travailleur est une machine, mais une machine entendue au sens positif, puisque c'est une machine qui va produire des flux de revenus »¹¹. Le travailleur est « une sorte d'entreprise » et la société dans son ensemble est un agrégat d'unités-entreprises en concurrence, réalisant en permanence des choix substituables.

Dire que le contexte macro-économique interagit avec le fait gestionnaire, n'implique pas un déterminisme mécaniste, mais suggère au contraire de mieux comprendre le rôle des différentes catégories d'acteurs dans la lente « invention de la gestion ».

Le phénomène gestionnaire est porté par des groupes professionnels en compétition procédant par expérimentations

Dans ce sens, pas plus qu'elle ne saurait être réduite à des discours, la gestion ne peut être assimilée à des réseaux de calculateurs « interagissant » avec des utilisateurs : elle s'incarne dans des acteurs collectifs qui en conçoivent les principes,

⁸ FOUCAULT, Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard et Seuil, 2002, p. 124.

⁹ FOUCAULT, Michel, *Naissance...*, p. 165-6.

¹⁰ BROSAN, Peter, « La comptabilité de gestion : une technologie invisible », *Travail et emploi*, n° 103, juillet-septembre 2005, pp. 7-20.

¹¹ FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975, p. 230.

les outils. Sous cet angle, les « gestionnaires » peuvent être considérés comme un ensemble de groupes professionnels, partiellement en compétition, et prétendant au *monopole de la connaissance de la bonne manière d'organiser le travail des autres professions*.

De ce fait, ils se placent en position conflictuelle vis-à-vis de ces derniers. Le phénomène gestionnaire peut alors être envisagé de façon dynamique comme tension, lutte permanente entre des pratiques professionnelles autour de la conception et de la mise en oeuvre de dispositifs (techniques, organisationnels, symboliques, etc.) :

- Les pratiques professionnelles se construisent, la plupart du temps, de façon informelle, parfois de façon très codifiée, par des professionnels dont l'activité principale n'est pas la gestion mais qui, pour mener à bien leur propre travail productif, ont trouvé des moyens de s'organiser, de normaliser et hiérarchiser les différentes dimensions de leur métier. Il faut souligner que les solutions élaborées par ces professionnels s'insèrent dans leur conception du travail bien fait, s'accordent aux valeurs dominantes de leur groupe, et s'inscrivent dans le long terme, par exemple, en prenant en compte la nécessité de former les nouveaux et de promouvoir les plus anciens ;

- Les dispositifs, quant à eux, sont conçus et mis en oeuvre, 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, et simultanément cherchent ainsi à exercer le pouvoir dans les appareils productifs, notamment en contrôlant leurs transformations. Même si les dispositifs de gestion sont le fruit de compromis, leur conception et leur introduction relève de l'activité des gestionnaires qui, la plupart du temps, tentent par là de contrôler l'activité des autres groupes professionnels. Sous des modalités renouvelées, ne retrouvons-nous pas la dimension constitutive de la division du travail taylorienne entre conception et « exécution » ? Et dans cette perspective, le fait gestionnaire ne consiste-t-il pas, notamment, en une redistribution des pouvoirs au profit des directions des organisations ?

Ajoutons qu'au sein de chaque groupe professionnel – ceux qui participent du développement du fait gestionnaire et ceux sur lesquels il porte -, on peut identifier des logiques différentes, en sorte que certains – y compris parmi les groupes « dominés » - participent au processus de gestionarisation, alors que d'autres – y compris parmi les gestionnaires - adoptent une attitude critique.

De la sorte, la gestion résulte avant tout d'une histoire, celle du groupe professionnel des gestionnaires (et des segments qui le composent), de leurs prédécesseurs, de leurs alliés (dirigeants, autres professions gagnant à court terme dans le développement de la gestion) et des organisations qu'ils forment et qui les forment (grandes écoles, écoles de gestion, cursus de gestion au sein d'autres filières spécialisées, cabinets de consultants, associations professionnelles), sans oublier les industries produisant des dispositifs de gestion. Ce processus historique peut être saisi à différents moments et se présente comme le résultat, toujours contingent, mais jamais indéterminé, des rapports sociaux entre ces deux systèmes et, in fine, entre les deux types de groupes professionnels impliqués.

L'importance de la dimension technologique est replacée dans cette perspective¹². Considérer la gestion comme un ensemble de dispositifs techniques, c'est interroger

¹² Penser et analyser les TIC comme des dispositifs de gestion permet d'éviter les approches

le sens même de cette activité, dont l'origine, rappelons le, se trouve du côté des ingénieurs (en France, souvent des grands corps). Ces derniers ont, en effet, inventé simultanément l'art mécanique, avec ses calculs nécessaires, et de nombreuses théories économiques. Mais ils ont surtout contribué à façonner les champs théoriques et pratiques de ce qui deviendra la gestion.

Ainsi, pour ne prendre que quelques exemples emblématiques, rappelons que, dans son *Traité sur l'économie des machines et des manufactures* (1833), C. Babbage a simultanément jeté les fondements des théories des organisations (avec ses principes d'économie) et de l'ordinateur (avec sa machine analytique), posant ainsi les bases conceptuelles et instrumentales du travail d'organisation et du contrôle de la production.

Un peu plus tard, en 1855, Courcelle-Seneuil, promoteur de l'enseignement de la comptabilité, fonde la science de la gestion financière sur un positivisme réaffirmé. Il s'agit de maîtriser l'environnement et les composantes de l'activité de l'entrepreneur, comme on maîtrise la nature : « les circonstances de temps et de lieu exercent sur tous les faits d'échanges un empire considérable, et l'entrepreneur intelligent s'applique à faire tourner à son profit ces circonstances mobiles »¹³.

D'autres ingénieurs compléteront l'œuvre gestionnaire en mettant au point des dispositifs pour maîtriser l'activité des ouvriers, en déterminant à la fois le mode d'organisation de son travail et le mode de calcul de ses résultats. Progressivement, ces « acquis » seront étendus à l'activité de la plupart des travailleurs, sur les mêmes principes que ceux visant à maîtriser les marchés, les techniques, les produits¹⁴.

Dans leur stratégie tâtonnante mais cumulative d'hégémonie professionnelle, ils procèdent par *expérimentation* d'une succession de principes, d'outils et d'instruments, perfectionnant sans cesse leur *capacité à conformer le social à un modèle préétabli*. Le caractère expérimental de l'introduction des dispositifs de gestion constitue l'originalité et la force du phénomène. Il permet, en effet, d'obtenir l'implication d'une partie toujours renouvelée des salariés et s'ouvre, par construction, sur un perfectionnement infini, rigoureusement fondé, de cette capacité à conformer le réel, en élargissant et en approfondissant continuellement l'expérimentation à de nouvelles dimensions.

La volonté de maîtrise gestionnaire : entre traçabilité et surveillance continue

Ces considérations peuvent être systématisées, en les replaçant dans la perspective ouverte par M. Foucault. En effet, ce dernier a montré combien la volonté de maîtrise totale procède par l'instauration de la *transparence* et de la *visibilité*. Le concept de panoptique peut constituer un puissant moyen d'analyser la *volonté de discipliner* la société, même si cette volonté n'aboutit ni entièrement ni à chaque occasion. Ce concept, M. Foucault l'élabore, non seulement à partir de l'étude des prisons, de documents juridiques, mais également de l'examen de textes portant sur

« communicationnelles » de ces techniques (selon lesquelles les TIC servent à communiquer), de les resituer historiquement, dans le cadre de la transformation du travail, des organisations et de la société.

¹³ RIBEILL, Georges, « Courcelle-Seneuil, fondateur du management moderne des entreprises au milieu du 19^e siècle », in J.-P. Bouilloud et B. P. Lecuyer (dir.), *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, 1994.

¹⁴ Pour une analyse du rôle des ingénieurs français dans la diffusion de la rationalisation taylorienne, voir MOUTET, Aimée, *Les logiques de l'entreprise*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997. Pour une étude du rôle des ingénieurs dans la conception gestionnaire du travail, voir les travaux de VATIN, François, *L'Economie politique et économie naturelle chez Antoine-Augustin Cournot*, Paris, PUF, 1998.

l'organisation de l'enseignement, de l'hôpital, des armées, des entreprises productives, de différents domaines qui se transforment tous au même moment et dans le même sens, au tournant du XVIII^e-XIX^e siècle. C'est donc explicitement pour l'auteur un concept universel permettant d'analyser un grand nombre de secteurs d'activité, qu'il s'agisse des éléments stables ou des éléments de transformation.

Cette volonté de maîtrise se caractérise tout d'abord par l'aptitude à rendre visibles les assujettis, tout en se rendant invisible : « Le pouvoir disciplinaire (...) impose à ceux qu'il soumet un principe de visibilité obligatoire. Dans la discipline, ce sont les sujets qui ont à être vus ». La visibilité des assujettis est, notamment, obtenue par la *normalisation* progressive de *procédés d'écriture* et la *structuration* de la *circulation de documents* « qui permettent d'intégrer (...) les données individuelles dans des systèmes cumulatifs (...) [en sorte que], à partir de n'importe quel registre général, on puisse retrouver un individu »¹⁵. Difficile de ne pas penser ici aux démarches de certification, aux méthodes dites « qualité » qui vont au-delà de la seule mesure, de la seule quantification.

D'autres traits de la *discipline* peuvent également s'appliquer au *fait gestionnaire*, comme l'*art des répartitions* (notamment, la capacité à établir des différences pour rectifier, affecter correctement), la volonté de *surveillance continue* par un repérage de la *localisation* dans l'espace et le temps, ainsi que la volonté de rendre productifs les comportements et les activités (« faire croître l'utilité possible des individus ») dans une recherche d'efficacité permanente.

Plus fondamentalement, si les réflexions de M. Foucault nous semblent parfaitement transposables à la gestion, c'est parce qu'elles portent sur l'analyse du *pouvoir disciplinaire* comme *moteur et conséquence de la volonté de maîtrise*. Ce qui permet de souligner que les systèmes techniques contemporains, programmés pour tout enregistrer, traitent maintenant bien plus que les seules informations relatives aux résultats de la production (tableaux de bord). Dans ce sens, les *groupewares* sont conçus pour enregistrer, au fur et à mesure de leur exécution, les actions effectuées par les opérateurs. Une telle « mémoire » permet de reconstituer l'historique des tâches, de leur mode d'exécution, de leur ordre, des échanges réalisés. Ce système fournit une traçabilité totale de l'activité des personnes qui l'utilisent : moments de connexion et de déconnexion, existence et contenu des messages échangés ou des interactions sur les forums électroniques (identité des participants, propos tenus). La coopération de chacun au collectif de travail, qui devient une demande des directions, peut être directement évaluée, voire quantifiée et affichée, puisque le manager peut connaître le nombre de contributions dont chacun est l'auteur¹⁶.

Au delà du panoptique, ces dispositifs disciplinaires participent de la société de contrôle qui, comme l'a théorisé G. Deleuze, instaure un contrôle continu, modulable, reposant sur un système de communication instantanée, propre aux sociétés de flux¹⁷. C'est bien ce qu'incarnent les progiciels de gestion intégrée (ERP), ces macro-systèmes techniques mobilisés pour gérer les multinationales, envisagées comme des organisations-flux d'ampleur planétaire, et surtout pour les transformer

¹⁵ FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir...*, p. 223.

¹⁶ CRAIPEAU, Sylvie, « De la contrainte d'obéissance à la contrainte d'autonomie : l'exemple des *groupewares* » in V. Boussard et S. Maugeri (dir), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2003.

¹⁷ GUCHET, Xavier, « Pouvoir, corps, subjectivité. Autour de l'identification biométrique », *Communication au 3^e congrès de l'AFS*, Paris, avril 2009. L'auteur analyse ainsi la particularité de la biométrie en référence à G. Deleuze, « Pourparlers, Postscriptum », *L'Autre Journal*, n°1, 1990.

en « temps réel » sous l'effet des normes comptables internationales et du *reporting* financier, eux-mêmes élaborés pour optimiser les flux de la finance internationale¹⁸.

L'analyse de quelques dispositifs de gestion permet de dégager ce qui, au-delà de leur diversité, constitue leur caractéristique commune permanente : la formalisation et l'objectivation des pratiques de professionnels, qui favorisent la visibilité de leurs résultats et la transparence de leurs comportements. Ainsi en est-il des entreprises de production¹⁹, mais aussi d'associations du secteur sanitaire et social en France²⁰, ou des centres d'appels (par exemple au Brésil²¹). Cette surveillance permanente repose en grande partie sur des systèmes informatisés qu'alimentent elles-mêmes les personnes concernées. En effet, les techniques de gestion sont de plus en plus des *techniques informatiques de gestion organisées en réseaux*, et leur champ d'application s'étend de la gestion des tâches à la gestion des processus et à celle des relations sociales dans l'organisation.

Ce qui fait de cette technologie l'instrument d'un mode de régulation renouvelé, s'étendant au-delà de l'entreprise, comme le confirme l'étude des *jeux en ligne massivement multi-joueurs*²². Les pratiques ludiques qu'ils occasionnent apparaissent, en particulier, comme une socialisation aux normes de l'entreprise contemporaine : performance, concurrence entre les individus, injonctions à l'autonomie et à l'initiative, et simultanément, nécessité d'une coopération orientée sur les tâches plus que sur l'appartenance, et caractère central du dispositif technique qui prend en charge la production des règles²³.

Ainsi, grâce à la mobilisation massive des technologies de l'information et de la communication, l'augmentation de l'autonomie - l'injonction à l'autonomie - que l'on constate depuis deux décennies, s'accompagne paradoxalement d'un renforcement du contrôle²⁴. Cette autonomie octroyée repose sur l'intériorisation des normes de productivité et de qualité de l'entreprise, mais aussi sur la pression entre « pairs », pression dont l'exercice est précisément renforcé par la traçabilité et la visibilité des informations. Cette intériorisation prend une place d'autant plus importante que les économies et les sociétés se mondialisent.

La servitude volontaire créée par la gestion

En effet, l'accroissement du nombre de multinationales et la concentration simultanée, à l'échelle internationale, des entreprises au sein de chaque branche d'activités font que des décisions de gestion concernent souvent plusieurs pays,

¹⁸ MAUGERI, Salvatore, « Vers une critique de la raison actionnariale », in J.-L. Metzger et M. Benedetto-Meyer, *Gestion et sociétés*, Paris, L'Harmattan, 2008.

¹⁹ Un exemple parmi d'autres, donné par B. Appay, dans *La dictature du succès*, Paris, L'Harmattan, 2005, concerne la visibilité des caissières de supermarchés, permise par la vidéo surveillance et le système informatisé de gestion intégrée des stocks.

²⁰ BUREAU, Marie-Christine, RIST Barbara, « La rationalité gestionnaire maltraite-t-elle la professionnalité dans le monde associatif ? », *Communication au 3^e congrès de l'AFS*, Paris, avril 2009.

²¹ VENCO, Selma, « La violence sociale fabriquée au travail : le cas des centres d'appel au Brésil », *Communication au 3^e congrès de l'AFS*, Paris, avril 2009.

²² Dits MMORPG pour Massively multi on line role playing games.

²³ CRAIPEAU, Sylvie, « Les jeux vidéo, des utopies expérimentales ? », *Psychotropes*, vol. 15, 2009/1, p. 59-75.

²⁴ DURAND, Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

considérés au travers de dispositifs et d'indicateurs identiques. Les entrepreneurs qui dirigent les plus puissantes multinationales ne sont pas sans peser sur les décisions prises chez les sous-traitants et les fournisseurs, notamment, en termes d'outils de gestion. C'est par leur intermédiaire que sont généralisés des progiciels intégrés de gestion, des normes de qualité, et des normes comptables, ainsi que des normes éthiques et environnementales. Mais, comme le montre V. de Gaulejac, le triomphe de la surveillance continue et de l'intériorisation des normes gestionnaires, au sein de toutes les organisations, résulte également de l'apparition de nouveaux acteurs (analystes financiers, agences d'évaluation) et de *la prégnance des perspectives comptables qui en viennent à constituer le seul horizon de la stratégie*.

Dans ce contexte, la spécificité de la technologie du pouvoir gestionnaire est de faire accepter aux salariés les exigences de rentabilité imposées par les investisseurs institutionnels reconvertis en actionnaires dominants. « Avec le pouvoir managérial, les ordres et les interdictions sont remplacés par des procédures et des principes intériorisés (...). En acceptant de jouer le jeu, les employés sont pris, malgré eux, dans une construction procédurale qui les assujettit à un pouvoir normalisateur auquel (...) [ils adhèrent] d'autant plus facilement qu'ils sont sollicités pour contribuer à l'élaboration de ces normes »²⁵. Car c'est bien là toute la force des dispositifs et principes de gestion : se présentant comme neutres, transparents, parfois co-construits avec les utilisateurs, ils deviennent désirables et, au sens propre du terme, incontestables (les co-concepteurs en viendraient à se critiquer eux-mêmes).

La force de la technologie de pouvoir réside alors dans la combinaison de *deux intentions managériales* : celle de monopoliser la définition des priorités et celle d'entretenir, par la captation des énergies, une sorte « "d'aliénation à la puissance deux", puisque c'est le sujet lui-même qui en devient le principal moteur »²⁶. Ces intentions se manifestent par le chantage permanent à la « vulnérabilité de l'entreprise », par « l'individualisation et la dissolution des collectifs » d'opposition, et par « l'utilisation d'injonctions paradoxales qui inhibent la raison, favorisent l'adhésion et l'acceptation de la rationalité instrumentale »²⁷.

Contrôle et désir de puissance se combinent ainsi aux stratégies de groupes professionnels et les amènent, pour décider, pour « piloter » des organisations, mais aussi pour persévérer dans leur être ou conserver leurs positions, à se centrer sur une objectivité irréaliste et irréelle (les indicateurs, les tableaux de bord, les résultats comptables, etc.). Cette focalisation sur des représentations déconnectées de la réalité aboutit à l'autonomisation relative des dispositifs et à une sorte de dichotomie sociale, de polarisation.

Les phénomènes récents de « crises », crise d'abord financière, puis crise bancaire, assurantielle et, de plus en plus, crise dans le secteur de la production de biens et services, constituent une illustration emblématique de cette dé-connexion entre un système de décisions politico-économiques, s'étendant 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 l'effet des précédentes. Ce qui suggère qu'au plus profond c'est aussi à une crise de sens que nous avons affaire.

²⁵ GAULEJAC (de), Vincent, *La société malade de sa gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Paris, Seuil, 2005, p. 75.

²⁶ GAULEJAC (de), Vincent, *La société malade...*, p. 96.

²⁷ GAULEJAC (de), Vincent, *La société malade...*, p. 110/111.

La gestion comme processus de déréalisation et de perte de sens

Plus précisément, ce processus de déréalisation s'explique par la focalisation des gestionnaires sur la mise en œuvre de leurs plus récents dispositifs et sur le suivi de la valeur des indicateurs majeurs, censés leur rendre compte des résultats de l'activité des salariés et, par agrégation, de « l'activité des sociétés » (PNB, taux de croissance, de chômage, etc.). Or, par construction, les indicateurs constituent une schématisation et une parcellisation d'activités toujours complexes, schématisation issue d'une demande de visibilité rapide, simple d'accès, comparable et dont l'affichage est supposé matérialiser l'effectivité du contrôle.

Ainsi les professionnels travaillant dans les Agences Locales pour l'Emploi, agences créées « dans un contexte de mobilisation militante autour de l'idée d'accompagnement global des jeunes »²⁸, se trouvent en contradiction avec leur mission première lorsqu'ils doivent utiliser les nouveaux outils de gestion, dont un logiciel de suivi de parcours qui les amène à privilégier le nombre de placements de jeunes, considéré comme la norme d'efficacité. Dans un autre registre, avec l'usage de la biométrie, les agents consulaires ne peuvent plus reconstituer le parcours de vie des demandeurs de visas, car les *post-it*, les remarques écrites à la main sur le dossier ont disparu avec l'automatisation du flux d'information. C'est le savoir faire du professionnel qui est remis en question, et avec lui la possibilité de traiter chaque cas dans toutes sa dimension singulière²⁹. C'est précisément cette singularité qui disparaît avec la gestionnarisation.

Et finalement, de cette perte de singularité, naît un ensemble d'informations qui n'ont plus grand chose à voir avec la réalité, ce que certains appellent « la vraie vie ». Un tel pouvoir, issu de la mise en œuvre des dispositifs de gestion, tout particulièrement des macro systèmes techniques qui la soutiennent, « ne peut que tomber dans l'auto-illusion de la maîtrise, ce qui vient contredire l'idée même de contrôle. (...) Ce qui est perdu à travers la réalité sensible et concrète, c'est la fonction symbolique du pouvoir (...) qui a la charge de protéger et d'élever l'individu au dessus de lui-même en garantissant la réalité de la société »³⁰.

La perte de réalité (chez les gestionnaires) s'accompagne d'une *perte de sens* (chez les professionnels dont l'activité est « rationalisée »). D'une part, « l'exercice de formalisation fait disparaître de fait ce qui n'est pas formalisé »³¹ : ce qui n'est pas comptabilisé n'existe plus, les professionnels ne savent plus quel est le sens de leur activité. D'autre part, pour oublier leur impuissance face à cette insignifiance, les individus s'immergent dans l'action pour l'action. Ce qui renforce la compétition et les recours à ces instruments de gestion. Enfin, la focalisation de l'attention sur les indicateurs, voire sur l'écran, outil quotidien de travail par lequel on reçoit, traite et transmet les données gestionnaires, contribue au processus de déréalisation.

De façon complémentaire, Marc Olivier Padis signale que nombre d'opérateurs des salles de marché, interrogés à l'occasion des faillites bancaires de l'automne 2008, évoquaient les poussées d'adrénaline, le speed des échanges à toute vitesse. « Cernés de chiffres, de probabilités et de spéculations sur les hypothèses de

²⁸ BUREAU, Marie-Christine, RIST Barbara, « La rationalité gestionnaire...

²⁹ CRAIPEAU, Sylvie, DUBEY, Gérard, GUCHET, Xavier, *L'expérimentation Biodev : du contrôle à distance au macro-système technique*, Evry, Rapport final de recherche INT-GET, avril 2006.

³⁰ DUBEY Gérard, « L'identification biométrique : vers un nouveau contrôle social ? », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, Louvain, 2008/2.

³¹ BUREAU, Marie-Christine, RIST Barbara, « La rationalité gestionnaire...

réalisation des risques, ont-ils vraiment basculé dans un autre monde, oubliant que le risque qu'ils échangeaient correspondait bien pour de nombreux foyers à leurs remboursements mensuels ? »³² Incapables « de décrocher des flux de chiffres s'affichant sur leurs écrans », ces opérateurs étaient à la fois les super-acteurs de la logique gestionnaire et leur première victime.

La légitimité du phénomène gestionnaire est difficile à questionner

La fétichisation des représentations mathématisées, la réduction du réel à un ensemble d'indicateurs calculables, réifiés la plupart du temps dans des dispositifs à base de TIC, l'instrumentalisation des oppositions du « terrain » et celle de résultats de sciences humaines et sociales, sans oublier la gestionnarisation des pratiques de recherche elles-mêmes, tous ces éléments contribuent à rendre problématique la critique du fait gestionnaire, aussi fondée soit-elle. Celui qui veut penser le phénomène est lui-même pris dans ce qu'il tente d'observer.

Face à ce constat, les réflexions que nous venons de développer permettent de fonder une sociologie critique de la gestion, c'est-à-dire une sociologie qui, conformément à sa vocation originelle, questionne les évidences (dé-naturalise) et applique cette démarche à l'objet gestion. C'est, tout compte fait, l'absence de mise en question systématique – ou sa rareté – que nous venons d'interroger, en montrant que la sociologie – dans sa dimension critique –, peut contribuer à faire de cet impensé une question sociale importante. Et, si peu de travaux³³ s'interrogent sur la pertinence et la légitimité du fait gestionnaire en tant que tel, c'est que les sciences sociales sont elles-mêmes sous l'emprise de paradigmes gestionnaires, notamment via le déploiement des dispositifs techniques et la « circulation » de représentations héritées des mondes marchands. De plus, les laboratoires sont eux-mêmes sous l'emprise pratique de la gestionarisation, sous l'effet de leur privatisation et/ou de leur instrumentalisation à des fins industrielles, de la marchandisation de l'enseignement supérieur dans un contexte mondialisé et de l'extension de techniques d'évaluation quantitative dans un contexte de mise en compétition.

Dit autrement, par leur mode d'organisation et de financement, les méthodes qu'elles valorisent et les objectifs qu'elles se fixent, les sciences sociales ne sont-elles pas contraintes – par calcul ou par obligation - d'épouser des visées gestionnaires, perdant ainsi leur capacité à prendre de la distance et à conduire leur projet de connaissance ?

Interroger la recherche même de l'efficacité

Comme nous venons de le montrer, il est pourtant possible de s'affranchir de ce risque : a) en reconstituant la lente genèse du fait gestionnaire et en analysant comment il s'est autonomisé des pratiques, des discours et des représentations accompagnant le développement économique ; b) en montrant, empiriquement, que les sources de la rationalité gestionnaire sont nombreuses et généralement non scientifiques (de l'action motivée par la volonté de mobiliser la subjectivité, à la dépendance vis-à-vis de croyances, en passant par l'incapacité à apprendre vraiment de ses erreurs) ; c) et en montrant, sur des situations empiriques, que le phénomène gestionnaire empêche les professionnels de travailler (réaliser leurs activités).

³² PADIS, Marc Olivier, « L'internet et les nouveaux outils numériques », *Esprit*, mars-avril 2009, pp. 68-72.

³³ A l'exception de ceux menés dans le cadre du Réseau sociologie de la gestion (RT 30 au sein de l'AFS) ou encore par V. de Gaulejac.

Mais la sociologie de la gestion, dans une visée critique, doit aller plus loin et *interroger la recherche même de l'efficacité*. Et pour cela, elle doit dé-naturaliser la prédominance des pratiques et thèses néolibérales, et plus généralement de l'utilitarisme dans notre société, prédominance qu'H. Arendt avait identifiée comme caractéristique de *la condition de l'homme moderne*. Pour elle, en effet, « l'inconvénient de la norme d'utilité inhérente à toute activité de fabrication est que le rapport entre les moyens et la fin sur lequel elle repose ressemble fort à une chaîne dont chaque fin peut servir de moyen dans un autre contexte. Autrement dit, dans un monde strictement utilitaire, toutes les fins seront de courte durée et se transformeront en moyens en vue de nouvelles fins »³⁴.

La sociologie critique de la gestion doit alors s'atteler à répondre à deux questions. Comment s'émanciper du primat de l'utilité économique et de la recherche de l'intérêt économique ? Et quels principes, outils et pratiques d'organisation encourager qui permettent, simultanément, de ne pas prêter le flanc aux critiques classiques, formulées à l'encontre des organisations informelles (inefficacité, irrationalité, népotisme, etc.), tout en contribuant à d'autres fins que l'utilité économique et l'intérêt individuel ?

³⁴ ARENDT H., *La condition de l'homme moderne*, Paris, Press Pocket, 1988 [1958], p. 208.