

Le capitalisme ludique ou l'éviction du « réel »

[jeudi 15 octobre 2015 - 10:00]

SOCIOLOGIE



LE MANAGEMENT
DÉSINCARNÉ. ENQUÊTE
SUR LES NOUVEAUX
CADRES DU TRAVAIL

Éditeur : LA
DÉCOUVERTE

Résumé : Cet ouvrage décortique le quiproquo entre « réel » et « réalisme » qui consolide la présence des dispositifs de gestion dans notre société.

Mehdi ARFAOUI

250 pages



L'ouvrage de Marie-Anne Dujarier est le résultat d'un travail de terrain de plus de dix années, nous offrant la possibilité d'aller plus loin dans la compréhension de l'usage des dispositifs managériaux. Maîtresse de conférence à l'université Sorbonne Nouvelle et chercheure au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (CNAM-

CNRS), l'auteure avait déjà fortement contribué à une sociologie de l'encadrement de l'activité dans le capitalisme contemporain – publiant notamment *L'idéal au travail* (2006) et *Le travail consommateur* (2008). Dans son dernier ouvrage, *Le management désincarné*, Marie-Anne Dujarier poursuit, au même titre que des chercheuses comme Valérie Boussard ¹ ou Eve Chiapello ², le travail primordial qui doit être mené au sujet des dispositifs de gestion.

La sociologue désigne sous le nom de dispositif l'ensemble « des 'outils', 'techniques' et autres 'démarches' managériales »³ qui, quel que soit le domaine, dénote d'une conception planificatrice de l'encadrement des activités. Avec une démarche qu'elle nomme « clinique », l'auteure nous propose ainsi une description des résultats concrets de l'implémentation de ces modes d'encadrement au sein de structures publiques et privées.

Dans cette analyse, ce ne sont ni les dispositifs désincarnés qui ont pris le contrôle du travailleur, ni les cadres d'entreprise empreints d'idéologie qui profitent d'une position « dominante » à distance. En déplaçant la question du management contemporain vers la compréhension de ceux qui produisent ces dispositifs – les « planneurs » –, l'auteure donne à voir une situation plus complexe où les dominants sont davantage des dominants-dominés, et où leur contribution à la détérioration du travail des salariés est la conséquence de l'abstraction nécessaire pour parvenir à réaliser le « sale boulot » du planneur. En effet, dirigeants comme employés se révèlent très critiques vis-à-vis des dispositifs mis en place. Quel que soit leur rang, les individus interrogés affirment que le management par dispositif a pour effet de « joindre l'inutile au désagréable ». Ainsi tout au long de l'ouvrage, l'auteure nous tient en haleine en promettant de répondre à une question : si les outils sont critiqués et inefficaces, pourquoi leur propagation se maintient-elle ? Autrement dit, comment tout cela se tient-il ?

Joindre l'inutile au désagréable

Le « sale boulot » opéré par les planneurs consiste généralement à transformer le travail concret – parfois leur propre travail – dans un sens qui satisfasse les critères managériaux. Cette transformation se fait selon l'auteure via trois types de dispositifs³ : des dispositifs dits de finalité (c'est-à-dire l'ensemble des objectifs quantifiés et mesurés qui sont imposés aux travailleurs), de procédés (les méthodes et protocoles qui suggèrent aux employés la marche à suivre) et des dispositifs d'enrôlement (des plans d'accompagnement au changement dont le but est le déploiement le plus vaste et le plus prompt des deux premières catégories de dispositifs).

Ce qui rend la situation désagréable d'une part, c'est l'abrogation dans les dispositifs de la densité politique de l'activité des travailleurs ⁵. Rapidement, la production de données quantitatives nécessitée par les dispositifs devient un « but en soi ». Un but exclusif qui, tout en simplifiant les processus

décisionnels, écrase la pluralité pratique intrinsèque au travail⁶. De la même façon qu'ils contiennent des objectifs fixés en amont, les dispositifs comportent généralement aussi des consignes sur les moyens à mettre en place pour les atteindre. Une dichotomie fins-moyens qui contredit la logique davantage dialectique – c'est-à-dire « la transformation des buts du fait de l'évolution des moyens »⁷ – supposément consubstantielle au travail. Les dispositifs forcent donc une approche standardisée qui exige l'adaptation du salarié au rythme et à la temporalité du chiffre. Une adaptation qui bien souvent étend à la gestion des salariés les méthodes de benchmarking, de sélection et de tri.

D'autre part, les dispositifs amenés par les planneurs produisent des dommages collatéraux qui annihilent voire inversent leur utilité. En principe, l'objectif des indicateurs quantitatifs déployés par les planneurs est de mesurer et d'orienter l'activité de l'entreprise. Or, la production de ces chiffres a pour elle-même un coût : direct, puisqu'il faut entretenir les dispositifs et remplir régulièrement les tableaux, rapports et fiches d'activité ; mais également indirect, puisqu'à la production du chiffre s'agrège un travail de mise en conformité du chiffre. Une « pratique de simulation et de dissimulation du réel »⁸ chronophage mais inévitable dans une compétition organisée selon le chiffre. Il n'est alors, d'après les employés, pas rare d'observer des situations où ceux-ci acceptent de voir leur performance réelle dégradée afin d'atteindre les objectifs de performance formels⁹.

De fait, si les dispositifs de gestion ne sont pas exactement des outils, ni des techniques – en ce qu'ils ne sont pas à la disposition du salarié mais s'effectuent à travers lui – ils ne sont pas tout à fait non plus la machine taylorienne exigeant de l'employé qu'il cesse toute activité intellectuelle afin de se concentrer sur la production¹⁰. Le dispositif, tel qu'il est observé dans *Le management désincarné*, est une machine qui mobilise fortement la créativité et l'autonomie du travailleur. D'ailleurs, le développement du management par les dispositifs suscite une activité de la part des employés qui porte moins attention à la production proprement dite qu'au maintien et à l'entretien stratégique du dispositif lui-même¹¹.

C'est ainsi que l'auteure articule l'idée d'un homo dispositivus : un sujet standard interchangeable « dont le corps, l'âge, l'histoire, la socialisation ou les sensations ne comptent pas »¹². Une anthropologie permettant de concevoir et planifier l'activité comme une substance « que l'on pourrait découper, assembler, fusionner et conformer rationnellement afin d'obtenir plus de performance ». Ce que Marie-Anne Dujarier nomme « un rapport social sans relation »¹³ prend donc naissance dans ce décalage entre les planneurs, tenants d'une « réalité » représentée par les chiffres et les classements, et les plannés, incarnant l'aspect « réel », sensoriel et concret de toute activité. Au cours de cette « bataille du réel »¹⁴, les acteurs sont paradoxalement amenés à changer de position selon qu'ils sont à ce moment planneurs ou plannés.

L'infinie prolifération des dispositifs de gestion

Alors comment la prolifération des dispositifs et le développement du métier de planneur peuvent-ils demeurer effervescents lorsque ceux-ci semblent prendre place dans un quiproquo aussi inefficace que pathogène ? Marie-Anne Dujarier nous donne les moyens de répondre à cette question d'une façon qui dépasse la dénonciation tautologique du « management » comme une idéologie dominante, et révoquant également la calomnie, qui viserait à observer les gestionnaires comme résolus à détériorer le quotidien de leurs subordonnés¹⁵.

D'une part, elle nous propose une courte sociohistoire dont l'essence est de voir apparaître – simultanément avec l'adoption par le secteur public des méthodes de management du secteur privé, la division du travail entre le « faire » (pratique) et le « faire faire » (théorique), et la spécialisation des métiers – des technostructures nécessitant de plus en plus de coordination entre les individus, donc de nouvelles règles et de nouveaux outils. Ni entrepreneurs, ni experts, ni propriétaires, les planneurs trouvent ainsi, dès le début du XXI^e siècle, une responsabilité croissante pour optimiser ces organisations fragmentées¹⁶. Les moyens mis à leur disposition pour rendre ces structures plus efficaces (et donc moins coûteuses) sont l'automatisation des tâches, l'externalisation ou encore la recherche d'effets d'échelle. Des opérations gestionnaires fabriquées à une distance temporelle, organisationnelle et topographique (sensorielle) qui rend difficile leur travail¹⁷. Pourtant le mandat des planneurs est clair et il est attendu de leur part des résultats. Ainsi l'auteure s'interroge sur ce qui ressort en pratique d'une tâche a priori « impossible »¹⁸.

Le plus souvent, les planneurs pallient ces difficultés en proposant des solutions standards, ne faisant référence à aucune situation ni concrète ni située dans le temps. Pour ce faire, ils se mettent en lien avec des consultants qui leur fourniront les « bons » dispositifs. Les consultants, eux-mêmes contraints par des logiques de rentabilité, distribuent des méthodes industrialisées, qui convainquent davantage par leur popularité et leur prestige que par leur originalité. Face à l'incertitude et par mimétisme à l'égard de leurs concurrents, les planneurs préféreront « acheter des standards sur un marché et [...]

les adapter à leur organisation en s'appuyant sur la participation des travailleurs et des consommateurs »¹⁹. Pour implémenter ces dispositifs standards, les modalités pratiques de travail des employés sont alors significativement touchées. Qu'il s'agisse de modifications sur les statuts, le niveau d'autonomie, les horaires, les salaires, ou les tâches, ces changements organisationnels provoquent des « résistances » qui nécessitent de la part des planneurs un ensemble de stratégies d'enrôlement. Les managers formulent des argumentations, mobilisant la rhétorique difficilement contestable de l'innovation ou du bien-être, engageant la participation des salariés ou faisant parfois appel à des arguments d'autorité.

De la critique au jeu

Devant ce qui apparaît comme un principe de standardisation, le planneur sera d'autant plus compétent qu'il parviendra à rationaliser le travail intellectuel d'une façon détachée du contexte. Tout comme le « bon » dispositif est abstrait, le « bon » planneur est capable de manipuler les logiques de la méthode quel que soit le contexte. Selon l'auteure, « l'inexpérience des dimensions matérielles, sociales et existentielles du travail devient une compétence pour ce genre de postes »²⁰. De surcroît, cette capacité d'abstraction concorde parfaitement avec la norme sociale de mobilité qui semble organiser le monde professionnel des planneurs. Si le niveau d'étude détermine en grande partie l'entrée dans ce monde professionnel, une fois embauchés ce sont d'autres grandeurs qui prennent de l'importance dans la trajectoire des planneurs. Parmi les plus valorisées, celle de la mobilité entre les secteurs et de l'expertise se fondant sur les méthodes et les processus plutôt que sur un secteur productif en particulier. Exhortés par le principe du up or out – « ceux qui n'acceptent pas la tâche ou qui n'arrivent pas à tenir le rythme et la qualité sont expulsés »²¹ – les planneurs s'engagent dans la perspective d'une carrière « nomade », d'un marché du travail organisé en « réseau » où la réputation se fonde sur la capacité à implémenter des dispositifs « à la mode » et de « grande ampleur ».

Au cours de leur travail les planneurs sont amenés à développer une double critique vis-à-vis de cette situation. La première critique cible ceux qu'ils encadrent, leur signalant leur manque de réalisme et de flexibilité lorsque des méthodes leur sont prescrites. La seconde, à destination de leurs supérieurs et du « système » en général, met en exergue le mépris des expériences vécues et de la souffrance issue de leur perpétuelle situation de mobilité. Les planneurs soulèvent régulièrement les effets néfastes du management par les dispositifs, des normes et des pratiques que celui-ci leur impose. Le sentiment de faire partie d'un groupe social aisé (« salariés, diplômés et bien payés ») est ainsi terni chez les planneurs par l'impression d'être réifiés, manipulés, utilisés comme le rouage d'une grande machine²².

Cette logique paradoxale, visant à voir le travail des autres comme une activité abstraite, tout en critiquant pour soi-même l'anthropologie de l'homo dispositivus, est une énigme qui trouve une réponse de plus en plus claire vers la fin de l'ouvrage. Puisqu'ils sont « mandatés pour optimiser des valeurs abstraites et majoritairement quantifiées », les planneurs perdent de l'intérêt pour « les dimensions matérielles, sociales et humaines de ce qu'encadrent les dispositifs »²³. Progressivement ils sont incités à se débarrasser d'une partie des significations du monde puisqu'elle complexifierait leur travail. En reprenant Goffman²⁴, Marie-Anne Dujarier décrit le cadrage ludique qui facilite l'exercice de leur activité. Ce cadrage consiste en la production d'un dedans et d'un dehors ; d'un jeu et d'un hors-jeu qui dissout le lien entre le résultat « objectif » du dispositif et son impact concret sur le monde. On tente d'être plus malin, plus rapide que la machine, de dégager les failles et subtilités, sans avoir à considérer « ce qu'il y a derrière » les chiffres²⁵. Jouer le jeu c'est donc mettre en suspens les pré-supposés de la « vie sérieuse »²⁶. La rhétorique du jeu vient ainsi corroborer la logique d'action par projet dont la caractéristique principale est de rendre peu coûteux les attachements entre individus et le détachement avec le « réel ». L'activité est divisée en « parties », en projets indépendants, dont il est facile de s'extirper. Non seulement la production de ce cadrage est encouragée par la distance préexistante entre planneurs et plannés, mais l'abstraction qu'il engendre permet de faire coïncider la valeur alors intrinsèque du travail (être « pris au jeu ») avec sa valorisation professionnelle (avoir la capacité à « être mobile », à adopter la « temporalité du projet »)²⁷.

Selon la sociologue, cette forme ludique du capitalisme est bien le paradigme qui permet de conjuguer, sans jamais qu'ils se confrontent, le mode d'encadrement « réaliste » des managers et la perception « réelle » de leurs employés. Finalement, c'est par le jeu, et dans l'indifférence (nécessaire) du hors-jeu, que la longévité du management désincarnée semble être préservée.

En conclusion, le livre de Marie-Anne Dujarier nous suggère une compréhension complexe du développement des dispositifs de gestion, et, par là même, d'un capitalisme dit ludique. Résolument antagonique au manichéisme, mais également critique de l'idéologisme, l'analyse proposée ici nous offre le moyen de comprendre l'ambivalence de la position des acteurs qui portent, parfois malgré eux, les structures du capitalisme. Les plus avides d'empiries noteront tout de même que la restitution de cette longue enquête de terrain aurait bénéficié – en plus des extraits d'entretiens – de quelques

descriptions de type ethnographique. En effet, leur présence nous aurait permis de saisir encore plus finement les modalités pratiques et les tensions vécues dans la fabrication et l'usage des dispositifs.

rédacteur : Mehdi ARFAOUI
Illustration : Plantoo47 (CC)

Notes :

- 1 - voir par exemple *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, coll. « Perspectives sociologiques », 2008, 263 p.
- 2 - notamment *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, coll. « Grands Repères », 2013, 294 p.
- 3 - p. 17
- 4 - p. 17
- 5 - p. 35
- 6 - p. 34-35
- 7 - p. 37
- 8 - p.49
- 9 - p. 51
- 10 - p. 74
- 11 - p. 75
- 12 - p. 79
- 13 - p. 67
- 14 - p. 69
- 15 - p. 93
- 16 - p. 115
- 17 - p. 142
- 18 - p. 149
- 19 - p. 168
- 20 - p. 178
- 21 - p. 183
- 22 - p. 215
- 23 - p. 224-225
- 24 - Goffman E., *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, Paris, 1991
- 25 - p. 224
- 26 - p. 225
- 27 - p. 231-232

Titre du livre : **Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail**
Auteur : Marie-Anne Dujarier
Éditeur : La Découverte
Date de publication : 30/11/99
N° ISBN : 9782707178442