

Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'emprise de l'organisation*, Édition de l'Université de Bruxelles, 2019. Septième édition.



Recension par Jean-Luc Metzger

« L'exercice du pouvoir ne consiste pas à ordonner, à prendre des décisions, mais à délimiter le champ, à structurer l'espace dans lequel sont prises les décisions (...) : le pouvoir est en fait détenu par celui qui fonde la règle du jeu, (...) qui n'a pas besoin de participer au jeu (...) pour exercer son pouvoir, (...) mais seulement à contrôler de façon stricte le respect des règles » (p. 81).

Quarante ans après sa publication, *L'emprise de l'organisation* demeure un ouvrage d'une remarquable perspicacité et d'une grande actualité pour décrypter les mécanismes de pouvoir *aujourd'hui* à l'œuvre dans de nombreuses entreprises. Ces qualités tiennent à la volonté des auteurs de tenir ensemble : a) la présentation détaillée des pratiques empiriques au sein d'une multinationale, en insistant sur le caractère *contradictoire* des discours institutionnels et des propos des employés ; b) les différents niveaux où se déploient les relations de pouvoir, depuis les contraintes macro-économiques jusqu'au psychisme individuel ; c) l'articulation de perspectives théoriques issues du marxisme et de la psychanalyse ; d) et la primauté accordée aux raisonnements en termes de dialectique et de conflits.

L'ouvrage de 2019 se distingue de la première édition – 1979 – par l'ajout d'une « préface à la septième édition » (Vincent de Gaulejac et Jean Vandewattyne, p. 7-19), et d'une « postface » (Jean Vandewattyne et Divine Ndahabonimana, p. 333-370). Quant à

l'édition originale, reprise à l'identique (p. 27-331), elle contient une introduction et cinq grandes parties : « l'autonomie contrôlée ou les techniques de gouvernement à distance » (42 p.) ; « l'emprise idéologique » (31 p.) ; « les pratiques de pouvoir dans la gestion du personnel » (62 p.) ; « l'organisation et l'inconscient » (59 p.) ; « méthodologie » (63 p.).

Avant de résumer certaines analyses qui nous semblent toujours pertinentes, il est utile de rappeler les conditions universitaires et socio-économiques très particulières dans lesquelles cet ouvrage séminal<sup>1</sup> a été conçu, rédigé et publié.

En effet, dans le bouillonnement intellectuel de la fin des années 1960, Max Pagès, au sein du Laboratoire de Changement Social (Université de Dauphine), réunit une équipe de chercheurs « hétérodoxes », psychosociologues et sociologues, « pour analyser les phénomènes de pouvoir dans les organisations » (p. 8). Le « bouillonnement épistémologique », la « créativité méthodologique », la « dynamique intellectuelle post-soixante-huitarde avec son esprit de liberté », et « l'audace théorique » ont permis de forger plusieurs concepts durables. Notamment, celui de « système socio-mental mettant l'accent sur les correspondances entre les structures de l'organisation et l'inconscient de ses membres » (p. 9-10)<sup>2</sup>. Ainsi que le concept d'*entreprise hypermoderne* qui se « caractérise, entre autres, par sa taille, sa déterritorialisation, le primat des déterminants financiers sur les autres facteurs, une idéologie entrepreneuriale fondée sur l'adhésion aux objectifs et l'avancement au mérite » (p. 10). L'élaboration de ce concept tient à la rencontre avec un terrain, très « en avance » au moment de l'enquête : la multinationale IBM – alias TLTX –, « principale capitalisation boursière de la fin des années 1970 », en pointe sur le plan technologique, mais aussi sur le plan des méthodes de management, la créativité des années 1960-1970 inspirant aussi les sphères dirigeantes.

La catégorie d'entreprise hypermoderne apparaît particulièrement actuelle, dans la mesure où l'un de ses traits identifié par les auteurs, il y a quarante ans, à savoir l'hégémonie exercée par les décisions stratégiques en matière financière, s'est avéré déterminante pour comprendre le fonctionnement des organisations. En effet, tout comme chez IBM dans les années 1970, la priorité accordée à la recherche de rendements financiers engendre : d'une part, une hiérarchie des services, entre ceux qui « coûtent » – les services administratifs et techniques – et ceux qui « rapportent » – les services commerciaux ; d'autre part, un gradient de reconnaissance des salariés en fonction de leur degré de réalisation des objectifs, ceux qui les dépassent étant gratifiés et montrés en exemple. Mais c'est aussi à travers « le contrôle budgétaire extrêmement puissant (...) [que] s'exerce la domination de la direction mondiale sur les filiales » (p. 99). En effet, le réseau des contrôleurs budgétaires bénéficiant d'un accès illimité à toutes les informations des entités du groupe, permet d'exercer un contrôle au deuxième

---

<sup>1</sup> Ce livre sera, en effet, suivi de publications elles aussi marquantes. Pour les plus récentes, on pourra se reporter aux recensions qui en ont été faites dans la *Nouvelle Revue du Travail* : <https://journals.openedition.org/nrt/500>.

<sup>2</sup> Que l'on pourra comparer avec l'homologie entre les structures de « l'habitus des agents » et celles du « champ », dans la sociologie dispositionnelle de P. Bourdieu. On notera que, la même année, ce dernier publie *La distinction. Critique sociale du jugement*.

degré sur les contrôleurs des filiales et des pays<sup>3</sup>. On retrouve ici une des manifestations concrètes de ce que les auteurs qualifient de « gouvernement à distance ».

Une fois posée cette surdétermination de la stratégie financière, les auteurs décryptent avec une grande finesse, le nouveau mode de management à l'œuvre dans les organisations hypermodernes. Prétendant vouloir réconcilier l'homme et l'entreprise, le capital et le travail, les dirigeants de TLTX et leur novlangue se caractérisent par *l'omniprésence de contradictions*, comme dans le slogan qui fait toujours florès : « jouer gagnant-gagnant ». Or, ce caractère contradictoire, les auteurs le retrouvent dans les propos « des TLTXiens, (...) mêlant des éléments fortement contradictoires, que l'on s'attendrait à trouver inconciliables. De fortes marques de satisfaction sont couplées à des insatisfactions et des frustrations majeures » (p. 39). De plus, il ne s'agit pas de contradictions isolées, mais d'« *un enchaînement infini de contradictions liées les unes aux autres* » (p. 40). Pourquoi, dès lors, tant de contradictions ?

L'omniprésence des contradictions correspondrait au fait que le pouvoir de l'organisation hypermoderne cherche à contrôler, non plus les corps, mais l'énergie psychique, pour la transformer en force de travail. « L'employé n'a plus l'impression d'être exploité mais de travailler pour son propre compte » et s'il échoue, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même. L'antagonisme structurel entre capital et travail est métamorphosé en clivage interne de la psyché : une partie du moi se soumet aux exigences de l'organisation, une autre y résiste. Cette métamorphose permet à l'antagonisme structurel de demeurer intact, mais masqué, ce qui limite les risques de conflits collectifs.

Trois grands processus concourent à cette réalité. D'abord, la *médiation*, qui permet de transposer les contradictions macro-économiques entre capital et travail, en contradictions internes aux politiques de l'organisation. Ainsi, la firme moderne veut, d'un côté, « développer l'initiative, l'activité intellectuelle, les capacités de création, la coopération » (p. 49), au travers de tout un arsenal de techniques comme « un haut salaire, des responsabilités, des satisfactions morales, des occasions de plaisir » (p. 49). D'un autre côté, elle cherche à garder « le contrôle pour subordonner les forces productives des travailleurs aux objectifs de la firme et du système capitaliste » (p. 50). Cette exigence de contrôle doit, elle-même, être satisfaite par des modalités sophistiquées adaptées au développement des forces productives : il en va ainsi de « *l'autonomie contrôlée* » qui constitue l'une des « *techniques de gouvernement à distance* » (p. 50-51), généralisée par les décideurs centraux de la firme. La contradiction entre ces deux exigences est résolue par la médiation de la firme qui, ainsi, garde l'initiative du contrôle : « les avantages sont offerts par elle, à sa manière, suivant sa logique propre. (...) [Ce faisant,] elle dépossède les employés de leur pouvoir d'organiser eux-mêmes la production, à la fois par la forme de son intervention et par son contenu » (p. 50).

---

<sup>3</sup> TLTX est en effet organisée de la façon suivante : une direction-monde située aux États-Unis, des directions par continent, puis par pays et enfin par établissement.

Le deuxième processus est l'*introjection des contradictions*, par laquelle les contradictions de la politique de l'entreprise deviennent des conflits psychologiques internes aux individus. Ce processus, inconscient, présente l'avantage – pour l'entreprise – d'isoler les individus, chacun cherchant en vain à résoudre, par lui-même, la contradiction entre plaisir et souffrance ; et cet isolement systémique « empêche la formation de collectivités autonomes de travailleurs » (p. 52). Par ce processus, l'individu en vient à aimer/haïr non plus son chef direct, son « n+1 », mais l'entreprise, la firme, ses règles, ses principes, « l'inconscient investit (...) les structures institutionnelles » (p. 62). Et s'il y a emprise de l'organisation, c'est au sens où « l'emprise psychologique est l'offre et le retrait d'amour plus que la coercition », qui engendre « une dépendance envers l'organisation mère » (p. 62). L'identification démesurée à l'organisation s'accompagne d'une angoisse de mort, la mort symbolique d'être placé sur une voie de garage, de perdre sa raison de vivre, ce qui correspond, pour les auteurs, à l'« angoisse du retrait d'amour » (p. 217).

Quant au troisième processus, il s'agit de la *consolidation idéologique*, laquelle désigne le fait que l'entreprise produit une idéologie, un système de justifications officielles permettant de maintenir le conflit à l'intérieur du psychisme individuel. À ces processus, les individus peuvent participer activement, par exemple, en secrétant leur propre système de justification, version personnalisée de l'idéologie officielle. En sorte que « l'organisation fonctionne comme une immense machine à plaisir d'une part – notamment des plaisirs de type agressif, le plaisir de conquérir, de dominer les clients, les collègues, de se vaincre et de se dominer soi-même –, une immense machine à angoisse de l'autre, l'angoisse provoquée par l'omniprésence des contrôles, par le caractère illimité et inatteignable des exigences » (p. 51).

Structures socio-organisationnelles et structures psychiques se modèlent donc dans une dialectique permanente, formant ce que les auteurs appellent un *système socio-mental*. Ce dernier permet de comprendre les raisons de l'apparente adhésion des employés à l'idéologie de l'organisation hypermoderne : « c'est parce que chaque individu est incapable d'affronter ses contradictions propres, parce que les travailleurs sont collectivement impuissants à établir entre eux des rapports de véritable coopération qu'ils acceptent les solutions "toutes faites" de l'organisation » (p. 65-p66).

Plus concrètement, les auteurs identifient un ensemble de dispositifs de gestion interdépendants contribuant à cet exercice très particulier du pouvoir.

Au plus haut niveau, le pouvoir du « top management » provient, tout d'abord, de « sa capacité à effacer, à occulter, par son action médiatrice elle-même, les processus contradictoires qui donnent naissance à l'organisation et la perpétuent » (p. 56). Et pour cela, la « direction monde », par tout un ensemble de capteurs disséminés dans l'ensemble des établissements – notamment, le contrôle de gestion et les entretiens d'évaluation –, détecte l'émergence des conflits collectifs, elle les « flaire » (p. 58) avant qu'ils n'éclatent. Des procédures permettent d'anticiper sur d'éventuelles revendications collectives : a) satisfaire immédiatement les récriminations qui émergent et organiser, si nécessaire, des groupes de réflexion sur les sujets risquant de poser problème ; b) octroyer, a priori, des avantages extra-légaux : assurance-vie, retraite complémentaire,

indemnisation en cas d'hospitalisation, etc. Ces avantages, accordés sous réserve implicite d'adhésion à l'entreprise et à son idéologie, rendent extrêmement coûteuses l'expression d'opposition ou la défection.

L'efficacité des mécanismes de pouvoir tient aussi à l'invisibilité des dirigeants centraux, ces derniers déléguant aux managers subordonnés – direction continentale, direction des différents établissements, eux-mêmes hiérarchisés –, le soin d'appliquer la règle, tout en encadrant, subtilement, cette délégation. En effet, la direction monde s'appuie sur le réseau des contrôleurs de gestion : si ces derniers n'ont pas de pouvoir hiérarchique formel, les normes de gestion qu'ils contribuent à concevoir et qu'ils font appliquer s'imposent à l'ensemble de la ligne hiérarchique. Et les dirigeants centraux s'octroient le monopole de la prise en compte des « retours du terrain » – les tableaux d'indicateurs de gestion, les rapports d'évaluation des cadres –. L'invention de ce « système médiateur » crée « l'illusion que le système fonctionne tout seul », et que chacun y a pris, puisque chaque changement de règle incorpore – ou prétend incorporer – des éléments donnant satisfaction à une partie employés.

Au second niveau, celui du mode de gestion des responsables locaux, la direction monde, conservant la main sur la gestion des cadres supérieurs, procède par « mobilité perpétuelle » (p. 181), « processus de déterritorialisation » consistant à faire désirer une série de postes de plus en plus élevés, occupés provisoirement comme s'ils s'agissait de « stages », dans différents établissements répartis sur les différents continents. La volonté de faire carrière, chez TLTX, constitue un dispositif permettant « de transformer un désir en nécessité », l'individu qui a mis le doigt dans l'engrenage ayant le sentiment « de ne pas pouvoir faire autrement que de monter » (p. 197). Les cadres à potentiel se sentent « condamnés à réussir », c'est-à-dire avant tout « être aimés par l'organisation » (p. 198). Le dispositif, d'autant plus insidieux qu'il est actionné par les individus eux-mêmes, permet de « briser toute appropriation du pouvoir à un niveau local (constitution d'empires, de "fiefs") ».

Enfin, au niveau de l'ensemble des employés, sont mis en œuvre plusieurs familles de dispositifs de gestion du personnel, parmi lesquels les dispositifs « d'objectivation et d'abstraction du mode de domination » (p. 106). L'abstraction désigne ici le fait de tout convertir en données quantitatives et en termes monétaires : revenus, indices de croissance, rendements financiers, salaires, investissements, bénéfices, etc. « L'essentiel n'est plus ce qu'on fait mais la peur de ne pas remplir ses objectifs » (p. 159). L'objectivation consiste à appliquer la quantification à toutes les phases de la gestion du personnel, de l'embauche au licenciement – très rares dans les années 1970 –, en passant par l'évaluation permanente du degré d'investissement des individus dans leur travail, sans oublier leur degré d'adhésion aux principes de l'organisation.

Les auteurs accordent une grande importance à l'entretien d'évaluation, ce dispositif de gestion du personnel « qui présente comme allant de soi la conciliation entre la satisfaction de l'individu (conseil) et la soumission aux objectifs de l'organisation (évaluation) » (p. 150). Grâce à la mise en œuvre de ce dispositif, alors peu répandu, « l'individu se pose comme gardien des règles auxquelles il doit se soumettre et intériorise ainsi la logique et les principes de l'organisation » (p. 150). La mise en scène

entourant l'entretien fait passer des décisions pré-cadrées, codifiées en fonction des objectifs stratégiques de la firme, pour le résultat d'une discussion ouverte, franche, entre le manager et ses collaborateurs-subordonnés. À la manière d'une confession ou d'une séance de psychanalyse, il est attendu de l'employé qu'il s'épanche, se mette à nu, ce qui renforce « l'emprise psychologique de la firme hypermoderne » (p. 156).

Toutes ces procédures sophistiquées, s'entrecroisant et se renforçant, font partie de l'arsenal de mesures mises au point par les dirigeants de la firme hypermoderne pour lutter contre ce qu'ils considèrent comme le plus grand danger, « *le social* : incontrôlable, inorganisé, imprévisible, (...) obéissant à d'autres lois que celles de l'efficacité, de l'utilité, de la rentabilité. (...) Le collectif comme lieu d'échanges multiples et diversifiés (...) est aboli au profit d'une collection d'individualités séparées » (p. 196).

Ce mode d'explication s'oppose à la théorie des organisations de Michel Crozier. En effet, si les individus disposent de marge de liberté et peuvent mobiliser leur subjectivité, il s'agit d'une subjectivité « assignée à résidence. Elle est déjà programmée, canalisée, encadrée, assimilée par le système rationnel des règles » (p. 84). Ainsi, les directions des filiales ne prennent pas des libertés avec les règles internes définies par le niveau mondial, elles *doivent le faire* pour adapter le fonctionnement de leur établissement aux aléas en provenance des fournisseurs et des clients. C'est là leur rôle de *médiation*, programmé, fonctionnel avec le *gouvernement à distance*.

Bien sûr, on pourra reprocher aux auteurs de fonder une théorie générale des organisations – et même du social – sur les résultats d'une enquête somme toute limitée – une quarantaine d'entretiens, menés auprès de cadres commerciaux d'un établissement d'une multinationale du secteur de l'informatique –. Toutes les entreprises ne sont pas des multinationales ou ne font pas – encore ? – partie de la cohorte de sous-traitants en cascade d'une multinationale, toutes n'appartiennent pas à un secteur de haute technologie, tous les salariés ne sont pas des cadres, toutes les organisations ne sont pas inféodées au diktat des marchés financiers. Par ailleurs, l'identification de l'organisation, de ses structures, de ses contradictions, avec celles de la psyché, conduisant les auteurs à décrire les relations que les cadres entretiennent avec leur entreprise, au moyen des schèmes d'explication de la psychanalyse – recherche d'amour auprès de la mère et angoisse de mort – paraissent très discutables. Certes, le « modèle » de l'entreprise hypermoderne, avec les caractéristiques identifiées *alors* par les auteurs, nécessiterait d'être amendé pour décrire le fonctionnement de firmes contemporaines.

Toutefois, malgré ces limites objectives, la puissance heuristique de l'ouvrage et l'actualité de certaines de ses analyses ne peuvent être occultées, comme en témoignent les nombreuses rééditions. Ce qui explique le succès de l'ouvrage, c'est, nous semble-t-il, d'abord, sa capacité à avoir identifié très tôt l'hégémonie qu'allait exercer la logique financière et la manière dont elle allait se déployer sur l'ensemble du fonctionnement des firmes. Ils ont su également reconnaître que la spécificité des entreprises allait désormais consister à contrôler/canaliser les énergies psychiques en jouant sur la mobilisation apparemment volontaire des individus. Et ce, d'autant plus que les techniques de gestion individualisées ont été étendues à toutes les catégories de salariés,



qu'ils travaillent dans des entreprises privées ou des administrations publiques, voire des associations. Au cœur de leur analyse, les auteurs ont su également pointer l'importance du changement permanent, le rôle subtile des cadres gestionnaires et des dispositifs de gestion, dont l'usage très spécifique s'avèrera décisif dans l'exercice du pouvoir au sein des organisations. Enfin, à l'image de TLTX, les configurations contemporaines de travail, mais aussi les champs politiques et économiques, se caractérisent par l'omniprésence des contradictions, dans le discours et dans les pratiques.

Pour toutes ces raisons, *L'emprise de l'organisation* nous semble constituer le véritable *précurseur* de la sociologie critique de la gestion et demeure pertinent, en particulier par la finesse de ses analyses empiriquement fondées, pour comprendre l'exercice des rapports de domination dans les mondes du travail.