

Crise : sur-gestion et sous-management

par Xavier Baron - 18 Janvier 2010

La crise révèle et accélère encore le divorce entre nos représentations héritées du modèle de l'entreprise communautaire et une réalité de gestion qui leur tourne le dos. Confrontées à une concurrence multiforme et sans doctrine managériale renouvelée, les grandes organisations publiques comme privées sont tentées par la fuite en avant.



Autrement dit, une forme de sur-gestion s'impose, par les normes, les procédures et les indicateurs. Elle prend le pas sur le management ; recul de la médiatisation par l'encadrement, dépersonnalisation et individualisation des pratiques de gestion RH, affaiblissement des représentations collectives. Ce double mouvement met l'entreprise et les salariés en tension, au nom d'un « *toujours plus de la même chose* » (1), au risque des effets dévastateurs que l'on connaît.

Le monde change, nos représentations perdurent

Nous héritons en entreprise des représentations du modèle communautaire érigé au début du siècle précédent ; un modèle ingénieur enrichi de paternalisme social, largement industrialiste, qui trouve sa légitimité dans sa performance de production matérielle. Dans un contexte de croissance et avec une vision optimiste du progrès scientifique et technique, ce modèle proposait un échange particulier. Le salarié accepte la subordination mais régulée par l'appartenance à un collectif, à un marché interne de l'emploi. En contrepartie, l'entreprise récompense sa loyauté par un management sur la longue durée. Carrière et sécurité rétribuaient leur conformité. Avantages de statuts et appartenance durable fondaient une forme de socialisation. Pour quelques uns et pour quelques temps au moins, dans les grandes entreprises, cet échange a été favorable à l'émergence d'identités professionnelles d'entreprises et à l'exercice d'un management qui, sans être parfait ni d'ailleurs généralisé à tous, n'en a pas moins constitué un élément de la coopérativité explicitement recherchée. Ces entreprises ont disparu ou vont disparaître sous les coups de butoir de la mondialisation, des nouvelles technologies, de la financiarisation et de l'importation brutale d'un modèle anglo-saxon de management par les chiffres et les objectifs. Elles ne résistent ni à l'individualisation croissante, ni à l'économie du savoir et à la dématérialisation de la production.

Les entreprises sont des organisations et dans organisation, il y a ordre !

En entreprise, la légitimité est en haut. Alors que les démocraties modernes mettent au premier rang l'égalité, les entreprises font vivre des hiérarchies déclinées par délégation du pouvoir de l'employeur (2). Quand les plus hautes fonctions d'autorité des sociétés démocratiques sont attribuées selon des processus électifs (le plus modeste des citoyens vote pour son président !), ni le salarié ni ses représentants ne sont consultés sur la nomination des dirigeants. Les entreprises ensuite sont conçues pour réduire les coûts de transaction. Elles pensent l'ordre selon une raison qui se veut scientifique. La domination actuelle du modèle anglo-saxon associé aux permanences hiérarchiques et bureaucratiques bien françaises, alimente un phantasme d'urgence et de toute puissance. Dans l'éther d'un monde idéal dont elles seraient le centre, les entreprises tentent de construire un monde de croissance sans aléa, fait de courbes d'apprentissage, d'économies d'échelle, de processus sous contrainte et de progiciels intégrés... Une forme de sur-gestion est ainsi apparue, mais dans un marché qui n'est décidément pas parfait, tant il y a encore des hommes et des inégalités !

Le temps de la gestion est instantané, celui du management est long



Organisées pour optimiser leurs propres processus, les entreprises rêvent d'un temps qui n'est évidemment pas cyclique ; le temps de la nature et des paysans, mais aussi du renouvellement des générations et des échéances politiques. Ce temps est de moins en moins linéaire ; le temps long du développement et de l'intégration, le temps du progrès par exemple ; « *plus qu'hier, moins que demain* ». Il s'agit d'un temps relevant de l'instantané, centré sur la rentabilité immédiate et permanente.

Pour la gestion en temps réel, le temps du réel est trop long. Celui des ajustements, des compromis et des apprentissages est un ennemi. On tente de l'encadrer dans un diagramme de Gantt, de le pourchasser par les tableaux de bord. Il est sans cesse concurrencé par le temps de la vie personnelle. L'expérience n'a plus cours, seule l'agilité et la réactivité comptent. Ce temps de la gestion, au contraire du durable est alors proprement suspendu entre des reportings tendanciellement permanents et de plus en plus individualisés, comme autant de marque de l'absence de confiance et d'autonomie réelle accordée aux acteurs. Dans ces entreprises sur-gérées, la fonction RH est au service de processus cristallisés dans les PGI (progiciel de gestion

intégré) et les SIRH (système d'information ressources humaines) . Elle est gardienne d'un ordre qui se voudrait permanent et non l'artisan de compromis toujours « à renouveler » . Elle agit essentiellement à travers un mode d'action, l'édiction de règles, pour assurer la sécurité juridique.

La tendance au déni des conflits et des contradictions

La sur-gestion voudrait l'entreprise comme un espace sans conflit, précisément parce qu'elle prétend fonder son autorité et l'organisation sur des préceptes scientifiques. Tout avis divergent est par définition insensé, donc inaudible. Parce qu'elle est ordre, le conflit en son sein est proscrit. Cette peur du conflit, aussi bien interindividuel que collectif, peut aller jusqu'au refus même du dialogue, à laquelle prétend alors se substituer la communication. Elle interdit l'expression des divergences d'intérêts en dehors du confinement de l'expression ritualisée des IRP (instances représentatives du personnel). Cette phobie a justifié des décennies de limitation du contre-pouvoir des organisations syndicales, jusqu'à parvenir aujourd'hui à une sorte de victoire à la Pyrrhus. Parce qu'elle se vit en concurrence contre le reste du monde, l'entreprise pense sa performance conditionnée à l'absence de conflit en interne. Faute de pouvoir éradiquer les inévitables conflits inhérents aux contradictions entre actionnaires, salariés et managers, elle en étouffe l'expression et appelle au rassemblement unitaire au nom de la défense de l'entité supérieure, c'est-à-dire, elle-même, sur ses propres critères de gestion.

Il n'y a pas de pouvoir sans contre pouvoir

Dans l'univers de la sur-gestion, le seul fait que des collectifs de travail existent, condition de la productivité, constituent en soi une menace. Le contre-pouvoir que constitue de fait le manager de proximité, condamné à se confronter quotidiennement à ces collectifs, aux contradictions et aux hommes réels, n'est pas reconnue. Il n'a que le choix d'une loyauté au sommet, celle du relais ou de la courroie, démontrée à coup de Key Performance Indicators sur Excel. Ce refus du conflit touche jusqu'à la fonction RH, également contre-pouvoir naturel des techniciens et des financiers. Comment pourrait-elle participer d'un management, de la construction de compromis, si son espace de jeu assigné consiste à conserver un strapontin dans les jeux de pouvoir, quitte à se complaire dans un rôle de second RH, de business-partner-au-service-des-premiers-RH ; les opérationnels ! Quiconque à l'intérieur exprime des divergences, refuse une mobilité, propose des hypothèses alternatives..., met forcément en cause l'unité. Porteur de conflits, il est soupçonné de rébellion et bientôt de trahison. Comment s'étonner alors que les contre-pouvoirs s'expriment maintenant de l'extérieur de l'entreprise, via l'opinion, les juges et les politiques, quitte à laisser libre cours, médias aidant, à la compassion et à l'émotion en guise de raison ? Avec Jean Michel Saussois, « *on pourrait dire que ce qui menace le capitalisme aujourd'hui, ce n'est pas tant l'existence des conflits, mais plutôt leur absence* » (3).

Des finalités extérieures à ses membres

La gestion fonde sa légitimité sur une réalité. L'entreprise est tendue sur une finalité externe. Qu'il s'agisse du marché et du client, de l'actionnaire ou des banques, ou même, de la Nation et de l'usager des services publics, qu'importe. Dans tous les cas, l'entité qu'il s'agit de satisfaire est ailleurs. La dérive de la sur-gestion trouve sa racine dans l'exclusion de toute autre considération ou finalité, interne notamment. Le management, au sens que nous lui donnons ici intègre la gestion, mais très au-delà de la seule discipline de la gestion, il est « *un art visant à transformer du travail en performance en agissant sur les comportements* ». Le management exige la durée, le temps de l'intégration, de l'expression des attentes des salariés, de la construction des compromis. Le management n'est pas que réduction des coûts, il est aussi construction « *d'internalités positives* » ; coopérativité (4) et apprentissages organisationnels. La crise n'est pas la cause principale de cette dérive sur-gestionnaire, mais force est de constater que, loin d'être une occasion de sa remise en cause, elle en fournit un prétexte. Elle est un argument pour l'exacerber au détriment de la responsabilité, contrepartie du pouvoir de management. La crise renforce la gestion et discrédite un peu plus le management, au fur et à mesure que la « *fiction d'un marché interne* » s'éloigne. La fin ne fait plus sens pour les salariés qu'en termes de soumission.

Ré-enchanter politiquement l'entreprise par le management ?

Certes, l'entreprise n'est pas, en principe et à elle-seule, porteuse d'une finalité indépendante de la Société qu'elle sert. Elle est la forme institutionnelle et organisationnelle que la société actuelle privilégie pour assurer la fonction de production de biens et de services. Si cette Société ne dit pas les limites de la subordination ou de l'exploitation des ressources naturelles par exemple, si elle n'indique pas ce qui est légitime et ce qui est condamnable..., la fin de l'entreprise se limite à la raison de son acteur dominant ; aujourd'hui, celle de l'actionnaire. Dans un temps où l'Etat-nation « *est devenu trop petit pour les grands problèmes et trop grand pour les petits problèmes de la vie* » (5) , il est urgent de repenser les « *nouvelles dimensions du politique* » (6) . L'entreprise ne valorise spontanément que ce qu'elle peut mesurer elle-même : des objectifs quantitatifs de court terme. Pour elle, ce qui n'est pas mesurable n'existe pas ! Performance financière obligée et menaces concurrentielles prennent ainsi force de loi pour et dans l'entreprise ; elles sont l'expression de « *l'ordre des choses qu'impose une économie globalisée* ». Cette loi, vécue et présentée comme naturelle, contribue à la pression et à l'élévation abusive des exigences sur les salariés. En y ajoutant l'accès généralisés aux TIC, cette pression peut s'exercer en permanence et partout ! Les salariés ne sont plus managés, à l'aide de contreparties négociées, dans une relation de subordination en principe limitée à une obligation de moyens. Désormais au service d'un idéal, ils sont dans une obligation de résultats immédiats et tendanciellement impossibles à atteindre ;

assurer toujours plus et toujours mieux la qualité totale et la satisfaction des stake holders. Ils ne sont plus que gérés.

Associée au goût immodéré pour l'ordre et le refus du conflit, la sur-gestion met l'entreprise en risque de dérive. La mauvaise monnaie chasse la bonne, le management s'efface devant la gestion. On sait déjà ce qui peut en advenir. Les souffrances y trouvent des justifications dans la performance financière. Dégraissage, reconversions, tensions, mobilités et engagement de la subjectivité..., sont le prix à payer pour cette parousie économique tendanciellement délirante, cette « fin de l'histoire » que valorise la sur-gestion. Le management s'efface alors en même temps que l'entreprise postule, au nom de la crise aujourd'hui, la disparition des conflits, des contradictions, des temps sociaux et des temps des personnes, des finalités même de l'activité. Le management est à repenser, non comme gestion, mais comme vecteur nécessaire d'un ré-enchantement politique de l'entreprise...

(1) Selon la célèbre formule de Paul Watzlawickz de l'Ecole de Palo Alto

(2) Voir l'essai de Marc Fleurbaey, Professeur économiste et philosophe ; « Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du XXIème siècle », Editions Grasset, 2006

(3) Jean Michel Saussois, « Le capitalisme sans répit », Editions la Dispute, 2006

(4) Norbert Alter , « Donner et prendre, la coopération en entreprise », Editions la Découverte, 2009

(5) Daniel Bell, cité par JM Saussois, op. déjà cité

(6) Tâche à laquelle s'attellent 22 chercheurs sur les relations professionnelles et régulations sociales dans « Les nouvelles dimensions du politique », Editions LGDJ, sous la direction de Laurent Duclos, Guy Groux et Olivier Mériaux, 2009

A propos de cet article

Auteur(s) : Xavier Baron

Mots clés : crise, management, gestion, contre-pouvoir, Xavier Baron

En lien avec cet article

L'injustice au travail révélée par la crise

- 16 Novembre 2009

Paradoxes de la reconnaissance au travail

- 16 Novembre 2009

Manuel des pratiques discriminatoires en 8 leçons !

- 01 Décembre 2006