

Éric Roussel, (sous la dir. de Fabrice Liégard et Guillaume Marguerie) in « Extension du domaine du Management. Genèse, conquêtes et résistances. », L'Harmattan, Mana, N° 17-18, 2011, pp. 129-144. (*Mana*, revue de Socio-anthropologie à comité de lecture éditée par les éditions L'Harmattan).

Les effets subjectifs des pratiques managériales

Cet article vise à décrire, analyser, comprendre et mettre en perspective les effets subjectifs des pratiques managériales sur les salariés. Ces pratiques résultent de la mise en œuvre d'outils de management. À travers eux l'esprit du capitalisme se diffuse, sollicitant un sujet adapté à ses exigences. Issus pour l'essentiel de la pensée gestionnaire, ces outils marquent ceux qui les mobilisent ; là où règne l'individualisation, la violence symbolique est à son aise. Là où la codification des comportements à tenir et des choses à faire s'écrit dans l'hétéronomie, le sujet est sommé de se dessaisir d'une part de lui-même. Mobilisant ces outils dans leurs rapports au monde, aux autres et à eux-mêmes, les salariés s'imprègnent de la pensée d'un autre. C'est dans la circularité de ces relations causales que cet article vise à décrypter les effets des pratiques.

Mots clés

*management, pratiques, outils,
effets, sujet, adaptation
hétéronomie, capitalisme*

Subjective effects of management practices

The purpose of this article is to describe, to analyze, to understand and to take in perspective the subjective effects of management practices on employees. These practices result from the implementation of management tools. Through them the spirit of capitalism spreads, soliciting a subject adapted to its requirements. Coming from the administrative thought, these tools mark those who use them ; where reigns individualization, symbolic violence is at ease. Behavior is codified and things to do are designed in a heteronomic manner. The subject is ordered to divest a part of himself. Using these tools in their relation to the world, to the others and to themselves, the employees are duly influenced by thoughts of others. This article aims at deciphering the effects of practices in the circularity of these causative relations.

Key Words

*management, practices, tools,
effects, subject, adaptation
heteronomy, capitalism*

Introduction :

Par *pratique*, nous entendons la part des activités humaines qui relève de l'utilisation, de l'application, de l'exécution et de la mise en acte d'un ensemble de procédures et de modes opératoires qui indiquent des conduites à tenir. On regroupera sous la notion d'*outil* de management l'ensemble de ces procédures et modes

opérateurs qui visent, d'un côté, à ajuster les hommes aux procès de production, et, d'un autre, cherchent à coordonner les rapports des hommes entre eux et avec eux-mêmes¹. Ces guides de conduite qui s'interposent entre les hommes au travail et entre les hommes et le travail sont pour l'essentiel confectionnés par les sciences de gestion. Par cette modélisation, la pensée gestionnaire contribue à diffuser à l'échelle planétaire la représentation idéale et idéalisée d'un système civilisationnel dominant, le capitalisme.

Qui parle d'*effets* inscrit mécaniquement son propos dans le cadre explicatif d'une relation causale. Mais reste à définir avec précision chacun des termes de cette relation ainsi que les fils des enchaînements causatifs qui les lient. C'est ce que nous chercherons à faire dans un premier temps. En procédant de la sorte, on se mettra dans la position de pouvoir comprendre pourquoi les processus d'individualisation en vigueur dans le monde du travail contribuent à augmenter l'intensité des effets des outils de management sur ceux auprès desquels ils s'appliquent et qui les mettent en œuvre. On verra aussi que les contradictions auxquelles doivent faire face les salariés dans les entreprises ne peuvent manquer de jouer sur les moyens subjectifs dont ils disposent pour appréhender, et, par là, exprimer les effets que peuvent produire sur eux leurs propres pratiques.

Qui parle d'*effets* doit aussi être en mesure de les recueillir dans toute leur amplitude, or, si l'on y prend garde, on risque de ranger du côté du néfaste, du pathologique... du « négatif » la liste des effets que l'on cherche à établir et à comprendre. Mais que dire de ceux, parmi les salariés en exercice, qui voient l'image qu'ils ont d'eux-mêmes grandie par leur confrontation avec les outils de management, qu'ils les appliquent à d'autres ou se les voient appliqués à eux-mêmes ? La seconde partie nous permettra, en nous appuyant sur des propos recueillis auprès de salariés en souffrance ou, à l'inverse, qui jubilent à l'idée de les manier, de montrer l'étendue des effets des pratiques et, à l'intérieur de celle-ci, d'essayer d'entrevoir ce dont elle porte la marque. On sera alors en mesure de comprendre en quoi le succès ou l'échec dans le maniement des outils de management fait écho à la consolidation en marche d'un monde darwinien.

¹ En ce sens, les outils de management peuvent être assimilés à des *techniques de gouvernementalité*. Voir M. Foucault, *Dits et écrits II. 1976-1988*, Paris, Gallimard, 2001, p. 644.