

INTRODUCTION

[Vincent de Gaulejac, Jean Vandewattyne](#)

ERES | « Nouvelle revue de psychosociologie »

2020/1 N° 29 | pages 7 à 11

ISSN 1951-9532

ISBN 9782749266664

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2020-1-page-7.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Introduction

Les métamorphoses de l'emprise dans les organisations



Vincent de Gaulejac et Jean Vandewattyne

Ce dossier consacré aux métamorphoses de l'emprise est la troisième et dernière pièce d'un triptyque. La première est la réédition en février 2019, par les éditions de l'Université de Bruxelles, de *L'emprise de l'organisation*, un ouvrage coécrit en 1979 par Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac et Daniel Descendre. Cette réédition a été enrichie d'un avant-propos qui replace la recherche dans le contexte, notamment intellectuel, de l'époque et d'une postface qui retrace l'évolution de la multinationale tant au niveau mondial qu'au niveau de la filiale explorée par Max Pagès et ses collaborateurs. La deuxième a pris la forme d'un colloque organisé en septembre de la même année à l'Université de Mons (UMONS, Belgique) sur les « formes contemporaines de l'emprise : travail, organisation, management et marché ».

L'emprise de l'organisation paraît en 1979 aux Presses universitaires de France. Les auteurs s'y livrent à une description approfondie et innovante des mécanismes de pouvoir à l'œuvre au sein d'IBM, nommée TLTX dans l'ouvrage, sans doute la plus puissante des multinationales de l'époque. IBM est alors au faîte de sa gloire, de sa splendeur. Elle est qualifiée d'entreprise hypermoderne par les auteurs du livre. Par rapport aux



Vincent de Gaulejac, professeur émérite à l'université Paris-Diderot, président du RISC (Réseau international de sociologie clinique), co-auteur de L'emprise de l'organisation avec M. Pagès, M. Bonetti et D. Descendre en 1979.

v.gaulejac@wanadoo.fr

Jean Vandewattyne, chargé de cours, université de Mons.

jean.vandewattyne@umons.ac.be

organisations « modernes », classiquement étudiées dans le champ des sciences humaines, elle se singularise notamment par l'usage de dispositifs de gestion qui se révéleront au cœur de la révolution managériale entamée dans les années 1980. Sur cet aspect, comme sur beaucoup d'autres, elle fait partie de l'avant-garde du système capitaliste.

Une des particularités de l'ouvrage, qui est d'ailleurs à l'origine de son titre, est de mettre l'accent sur l'« extension spéculaire du pouvoir de la sphère économique aux sphères politique, idéologique et psychologique ». Cette extension est au cœur de l'entreprise hypermoderne et, plus largement, à l'époque du néocapitalisme et aujourd'hui du capitalisme néolibéral. À la médiation économique, communément utilisée dans le monde de l'entreprise, TLTX ajoute les médiations politique, idéologique et psychologique pour asseoir son emprise sur son personnel. *In fine*, l'emprise empêche les contradictions énoncées par les TLTXiens d'éclater en conflit ouvert avec l'organisation érigée en « nouvelle église » et le management en « nouvelle religion ». L'organisation agit ainsi « en profondeur sur l'inconscient individuel » et restructure, à son profit, les systèmes de défense de l'individu.

En quarante ans, les recherches ont montré la persistance mais aussi le développement et la diffusion de cette forme particulière d'exercice du pouvoir et de la domination bien au-delà de l'entreprise multinationale. Ainsi, plus que jamais le discours managérial utilise les notions d'autonomie, de responsabilité ou encore d'implication pour mobiliser les « talents » à l'œuvre dans le secteur privé mais aussi dans le secteur public et, parfois même, dans le tiers secteur. Tout porte donc à penser que l'emprise reste une réalité très présente et vivace dont il convient, plus que jamais, de comprendre les ressorts. En quarante ans, le travail a également profondément changé. Il en est de même de la société et des individus qui la composent.

Rendre compte des métamorphoses de l'emprise dans les organisations implique aussi de s'ouvrir à la question du dégageement, de la déprise ou, pour le dire autrement encore, de la résistance, voire à l'émancipation, qu'elle soit de nature individuelle ou collective. Ainsi, quarante ans après la parution de *L'emprise de l'organisation*, bon nombre de travailleurs, dont des cadres et des employés, ont montré et montrent encore des signes manifestes de prise de distance par rapport aux anciennes sirènes organisationnelles et managériales. Plus largement, dans un contexte politique et idéologique dominé par la pensée néolibérale et le célèbre « *There is no alternative* (TINA) » de Margaret Thatcher, première ministre du Royaume-Uni de mai 1979 à novembre 1990, les résistances et les luttes sociales n'ont pas cessé, tant dans le travail qu'en dehors.

Le présent dossier sur les métamorphoses de l'emprise se compose de quinze articles. Les deux premiers ont pour cadre la multinationale qui a servi de terrain d'investigation à Max Pagès et ses collaborateurs dans les années 1970. Les articles suivants déclinent, quant à eux, différentes figures ou formes de l'emprise actuelle, que ce soit en lien avec des

organisations et secteurs d'activités particuliers ou encore avec le travail ou son absence.

Dans le premier article, Vincent de Gaulejac évoque l'histoire de la recherche menée avec Max Pagès, Michel Bonetti et Daniel Descendre. Il décrit les conséquences de cette recherche dans les différents contacts qu'il a eus avec des cadres, des syndicalistes et des médecins du travail s'inquiétant et dénonçant les dérives managériales de la multinationale. Lors de ces quatre décennies, en France, cette organisation hypermoderne est passée du management par l'excellence au management par la terreur, une illustration parmi d'autres du passage d'un capitalisme industriel centré sur la contradiction capital/travail à un capitalisme financier suscitant des organisations paradoxantes.

À partir d'une revisite de la filiale belge, Jean Vandewattyne et Divine Ndahabonimana s'interrogent sur les changements intervenus et la réalité de l'emprise aujourd'hui. Est-elle toujours présente ? Sous des formes identiques ? Les mécanismes de médiation mis à jour par Max Pagès et ses collaborateurs sont-ils toujours opérationnels et opérants ? Pour répondre à ces questions, leur analyse privilégie une lecture générationnelle du rapport à l'emprise et à la résistance à laquelle elle a donné lieu.

Les contributions suivantes questionnent la réalité de l'emprise à partir de terrains différents et avec des référents théoriques divers. Danièle Linhart se centre sur deux aspects particuliers de l'emprise managériale. L'emprise sur le registre du sens, de l'identité et des valeurs, et la production d'un modèle managérial qui personnalise la subordination et disqualifie la professionnalité. Elle met aussi l'accent sur les capacités de résilience du patronat en usant de *mea culpa* qui lui permettent de reprendre la main sans se remettre fondamentalement en cause.

Agnès Vandevelde-Rougale, elle, explore les formes de résistance face au discours managérial moderne. Elle montre que la fiction d'épanouissement personnel et de relations sociales apaisées que véhicule ce discours suscite une double indignation : une « indignation sociale », contre le déploiement de ce discours au mépris des violences et des injustices marquant les relations au travail ; une « indignation narcissique », contre le déni de reconnaissance de la capacité de penser que manifeste ce déploiement.

Sur deux terrains d'observation, Marc Loriol analyse l'affaiblissement des collectifs et l'emprise des logiques comptables. La mise en place d'indicateurs d'activité dans les organisations publiques ou privées comme mode de management produit une réduction du sens du travail et une fragilisation des règles de métier. Les cas de brigades de police-secours et de proximité et de scènes de musiques actuelles (SMAC) illustrent le lien entre l'attachement aux résultats quantitatifs d'activité et la difficulté à construire ensemble un sens positif et valorisant au travail.

Mobilisant son expérience d'intervenant, Gilles Herreros montre que les phénomènes d'emprise observés dans les organisations hypermodernes

peuvent s'observer également dans des associations de l'économie sociale et solidaire. Une adhésion sans retenue, une remise de soi fidéiste au service d'un projet considéré comme noble peuvent générer une anesthésie du sens critique et provoquer, de façon inattendue, des dérives d'emprise vers de « l'abusif » ou du « sectaire ». Il s'interroge quant à la posture que l'intervenant doit tenir face à ce risque de dérive.

François Aubry étudie les mécanismes d'emprise dans des centres d'hébergement et de soins de longue durée au Québec. Le personnel préposé y subit une emprise idéologique qui se déploie autour de deux axes : d'une part, un accroissement des contradictions entre les normes de qualité et la charge de travail et, d'autre part, une individualisation du rapport à l'activité et aux normes. Compte tenu de leur incapacité à respecter les prescriptions, il en résulte un fort sentiment de culpabilité chez les préposés.

L'emprise peut aussi se réfléchir dans des secteurs d'activités anciens. Ainsi, Mara Bisignano analyse les formes de l'emprise dans un établissement d'un groupe automobile italo-américain. Elle décrit les ressorts sur les collectifs de travail d'un système de métrique des temps appelé ERGO-UAS (*ERGONOMIE-Universal Analysing System*). Ce système a un impact sur la santé physique et psychologique des salariés à partir du moment où il se traduit par une implication plus importante, aussi de type cognitif, dans l'accomplissement de leurs tâches.

À l'inverse, comme le montre Fabien Brugière, elle est aussi à l'œuvre dans les secteurs les plus récents. S'appuyant sur un travail de terrain, il observe l'emprise multidimensionnelle exercée par les plateformes numériques sur les chauffeurs VTC. Leur modèle organisationnel se caractérise par une production externalisée confiée à des travailleurs indépendants et un contrôle dématérialisé du travail. Les dispositifs d'incitation, de gamification et d'évaluation contenus dans l'application mobile naturalisent l'emprise économique et organisationnelle sur le travail, légitimée par une idéologie entrepreneuriale. Les chauffeurs y répondent par des stratégies de dégagement et de résistance.

Dans un autre registre, Benjamin Cartron et Mourad Sassi analysent les nouveaux dispositifs de prévention et de traitement des situations de harcèlement dans une entreprise hypermoderne. Ils montrent comment la promesse de justice se heurte aux enjeux de l'organisation : préserver son image, ses risques juridiques et la loyauté de ses membres. Le dispositif occulte les contradictions dans lesquelles sont pris les individus et aboutit à la protection des intérêts de l'entreprise plutôt qu'une réparation de l'injustice.

Pascal Depoorter analyse les effets de l'emprise managériale sur les carrières de reconversion professionnelle de salariés licenciés d'une entreprise multinationale dans le cadre de la fermeture d'un site de production. Il montre que l'adhésion à l'idéologie managériale et les formes de gratifications symboliques que retirait l'individu de son travail ne sont pas sans conséquence sur les façons de se projeter dans un autre horizon

professionnel. Il décrit la manière dont l'emprise empêche de penser et réussir sa reconversion.

Yann Ferguson s'intéresse à l'« organisation augmentée » par l'intelligence artificielle et en propose une lecture critique à l'aune du concept d'emprise. Ses observations l'amènent à déconstruire le système de pouvoir qui met en tension une déshumanisation des organisations, aussitôt médiée par une utopie managériale qui réhumanise le travailleur.

Pour sa part, Christine Gauthier analyse comment la flexibilité temporelle et les transformations des organisations dans les secteurs du multimédia et des services informatiques favorisent l'adoption de conduites d'hypertravail. Elle conclut à une diversité des formes d'emprise parfois soutenues par une manipulation managériale ou par une organisation du travail délétère vécue comme une mise à l'épreuve de soi.

Frédéric Mougeot décrit la pénétration de la violence gestionnaire dans l'espace de l'hôpital psychiatrique. À partir d'une enquête de terrain et d'une centaine d'entretiens avec des professionnels de la santé et des usagers, il analyse le processus de renouvellement de l'emprise psychiatrique construit sur une frontière mortifère entre soignants et usagers. Il met également en exergue le combat partagé par ces deux acteurs pour en sortir.

Enfin, dans une dernière contribution, Alexandre Sinanian et Marco Liguori s'appuient sur l'émergence symptomatique de la psychologie dite « positive » pour mettre en lumière la tendance à une auto-emprise, passant par un contrôle sur soi-même, mise au service de l'organisation. Pour ces auteurs, ce processus illustre comment les logiques institutionnelles évoluent du disciplinaire vers l'auto-emprise et l'empathie opératoire, ce qui serait le reflet des métamorphoses contemporaines à l'œuvre.

Au final, l'ensemble de ces contributions offre, sans pour autant clore les débats, une large palette de regards et d'analyses complémentaires sur les réalités contemporaines de l'emprise dans les organisations.