

Critique de « Le Mythe de l'Entreprise », par Jean-Pierre Le Goff

Djamila Duc-Mahmoudi

MBA-HEC Lausanne

14 Mars 2002

1 Introduction

Du temps des industries «matérielles», il était suffisant que l'ouvrier prête son corps pour l'accomplissement de sa tâche. Avec l'avènement du monde des services, il s'agit d'utiliser la matière grise plus que les muscles, et pour cela il faut provoquer une adhésion de l'individu dans son entier à l'entreprise. Le monde de l'entreprise a développé des outils et des concepts en vue d'emporter l'adhésion des collaborateurs. Fort de son expérience, il propose à présent, de manière plus ou moins explicite, d'appliquer ses approches à la société en général, dans le but d'ôter toute entrave à son fonctionnement. C'est cet interventionnisme que critique Jean-Pierre Le Goff dans « le Mythe de l'entreprise ».

Cette discussion présente les thèmes de l'ouvrage dans les sections 2 et 3, avant de les discuter dans la section 4 et de conclure brièvement en section 5.

2 Les moyens mis en œuvre par les entreprises

La première partie du livre de Le Goff passe en revue toute une série de nouveaux concepts et outils mis en œuvre récemment par les entreprises. Cette énumération est illustrée de nombreux exemples français. L'auteur montre par quels moyens le monde de l'entreprise se sent progressivement légitimé à imposer sa vision du monde à la société.

Le premier chapitre passe en revue quelques outils d'aide au management à la mode ces dernières années, à savoir l'analyse transactionnelle, l'assertivité, la méthode Herrman, la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), etc. Plusieurs de ces méthodes tendent à proposer une maîtrise de soi et surtout des autres à travers une interprétation et une catégorisation simplistes du fonctionnement psychologique humain. L'homme est interprété comme une «machine animée» qui est capable de s'adapter à des stimuli (en relation avec les théories béhavioristes américaines). La psychanalyse, apportant une complexification malvenue du modèle mécaniste, est marginalisée. Finalement, ces techniques sont le prolongement des techniques tayloriennes.

Cette science est enseignée aux cadres en séminaire coûteux. Il faut noter que nombre de participants ne sont pas convaincus par ces techniques. Pour nombre d'entre eux, le séminaire consiste en une pause bienvenue dans la monotonie ou le stress de la vie en entreprise. D'ailleurs bien souvent les animateurs veillent à ce que les tests qui jalonnent ces stages renvoient une image positive des participants. Toutefois, ces stages sont aussi une occasion de conditionner les cadres dans leur rôle de figure de proue de l'entreprise. Finalement, l'auteur conclut que ces stages permettent surtout de comprendre que tous les être humains ne fonctionnent pas de la même manière. Et si l'animateur est compétent, quelques conseils de bon sens seront apportés.

Les stages ne sont en fait qu'une manifestation d'une nouvelle «idéologie managériale» et de ses mythes (chapitre 2). Le management moderne prétend avoir comme finalité humaine essentielle l'épanouissement du personnel. En fait, il s'agit d'impliquer totalement les salariés dans le travail, pour en obtenir le rendement maximal. Pour cela, certaines compagnies proposent des services variés à ses employés (conciergerie, salles de sport sur site, repas du soir offert). Tout est fait pour

que le collaborateur se sente bien à son travail et qu'il n'ait pas envie de rentrer tôt le soir chez soi. Les entreprises veillent sur la santé des individus en prônant la pratique du sport et en bannissant la cigarette. L'entreprise devient également un interlocuteur privilégié pour les problèmes personnels, voire familiaux. Il s'agit de supprimer tout obstacle susceptible de diminuer l'efficacité du collaborateur.

Le développement d'un sentiment d'appartenance est un second axe primordial dans l'adhésion totale de l'individu. Ceci peut s'effectuer avec la mise en place de « challenges » en pleine nature, ou de grand-messes. Chacun doit se sentir investi d'une mission, et les entreprises utilisent à cette fin tantôt un langage guerrier, tantôt un langage mystique. Finalement, la troisième étape consiste à développer une « culture » d'entreprise exprimée parfois à travers des brochures soigneusement conçues. Bouygues en constitue un bon exemple. Un système de compagnonage, le « Minorange », regroupe l'élite des ouvriers. Bouygues, à l'instar d'autres entreprises, tient un langage quasi-religieux. D'ailleurs, certaines entreprises n'hésitent pas à faire appel à des religions établies pour leurs stages ou la définition de leur éthique.

En effet, un pilier important de la culture d'entreprise est l'*éthique* de l'entreprise, souvent présentée aux cadres sous forme de brochures soigneusement conçues. Toutefois, l'éthique vue par l'entreprise consiste le plus souvent en un mélange de grands principes, de valeurs, de règles morales et de comportements attendus du collaborateur. En pratique, après l'énoncé de valeurs cardinales telles que loyauté et honnêteté, on se retrouve souvent rapidement dans un catalogue de ce qu'il faut faire ou ne pas faire, sous la forme de « préceptes ». Les cadres sont traités particulièrement, mais il n'est pas rare que les préceptes fondamentaux soient disposés sur le bureau de chaque collaborateur. L'auteur constate que cette manière de faire ne se limite pas aux grandes entreprises, mais elle se propage aux petites entreprises et aux entreprises publiques, voire à l'administration. L'auteur fournit à ce titre le cas des hôpitaux, considérés à présent comme n'importe quelle entreprise. Dans le chapitre 4, Le Goff s'amuse à comparer les chartes d'entreprise au système de Pétain. On notera que les chartes moyenâgeuses procuraient des avantages et libertés aux cités, alors que les chartes d'entreprises définissent des comportements admissibles et donc restreignent les libertés. Ces chartes définissent un idéal où tous collaborent dans la paix et le respect mutuel. Il faut reconnaître que la réalité en est loin. De même, la créativité et la responsabilité n'est pas l'aspect fondamental des postes au bas de l'échelle dans l'entreprise. Il s'agit d'admettre que pour beaucoup le travail ne représente rien de plus qu'une nécessité pour subsister.

Il faut noter que toutes les entreprises françaises n'ont pas adopté à la lettre le management japonais ou les codes de bonne conduite anglo-saxonne. Il en résulte une certaine diversité dans les styles de management. Ainsi certains patrons ressortent un paternalisme traditionnel, parfois teinté de religion. Le chef y joue le rôle de berger rassembleur, et tout conflit est considéré comme perturbateur. Au contraire, le *projet d'entreprise* s'élabore dans la concertation. Conçu comme une démarche concertée, elle a des atouts démocratiques que la direction va contrôler si elle entend éviter des débordements et des remises en causes trop gênantes pour elle. Il s'agit en général de définir une *mission*, des « valeurs censées refléter la culture de l'entreprise et régir son mode de fonctionnement », la *stratégie* ainsi que des *objectifs opérationnels* à court et moyen terme. En fait, « le processus d'élaboration a beaucoup plus d'importance que le résultat ». Il faut que les gens aient l'impression d'avoir participé à l'élaboration même si finalement c'est le point de vue de la direction qui est habilement imposé. Il y a en principe liberté d'expression, mais parfois ce sont les cadres subalternes qui contrôlent le débat par peur de règlements de compte.

Bref, que ce soit par charte ou par projet d'entreprise, le but est de parvenir à une entreprise *homogène* « fonctionnant comme un organisme dont l'unité serait assurée par l'identification de chacun de ses membres au tout unifié ». Le sentiment d'unicité sera renforcé par la présence d'un ennemi extérieur montré du doigt, par exemple la concurrence ou l'étranger. Cette cohérence est rapprochée de l'idéal communiste de Staline par Le Goff. Cette volonté d'homogénéisation est imposée par le haut de la hiérarchie vers le bas, en emportant l'adhésion de tous les niveaux. Il est cependant patent que les masses laborieuses sont rarement dupes, et son acceptation silencieuse des nouvelles décisions ne signifie pas qu'elles y croient, bien au contraire (l'attitude consiste à faire le gros dos en attendant la prochaine vague, car souvent ces projets font long feu et sont remplacés par une autre mode quelques années plus tard). Les cadres intermédiaires sont dans une position plus délicate. Ils sont parfois obligés de jouer le rôle de tampons entre une idéologie ambiguë et la réalité. En fait dans la nouvelle entreprise le vrai héros c'est le *cadre*. Mais la pression devient énorme pour lui, et le droit à l'erreur n'existe pratiquement plus. En fait, à part la direction et les ressources humaines, seuls les plus inexpérimentés y adhèrent réellement aux chartes ou projets d'entreprise, soit par innocence, soit parce qu'il y voient un moyen de prendre du galon rapidement. La mise en place d'un système s'accompagne souvent, s'il n'existait pas déjà, de la mise en place d'un système d'évaluation des collaborateurs.

Le management moderniste tire son pouvoir de *l'image idéale de collaborateur* qu'il distille et des moyens de séduction ou de menace mis en œuvre pour que les collaborateurs y tendent. La compétitivité de l'entreprise va de pair avec l'aliénation des individus. Les exigences sans cesse croissantes de l'employeur peuvent conduire à la rupture. Ceci est particulièrement vrai pour les cadres, à la fois les plus exposés et les plus visés par l'endoctrinement. L'auteur conteste l'utilité des projets d'entreprise, qui ne sont au mieux qu'un feu de paille servant à alimenter les discours du président, mais sans influence directe sur la vie quotidienne de l'entreprise. Même les projets concertés, comme à l'EDF, trouvent rapidement leur limite, notamment du fait que certaines remises en question sont bloquées par les responsables par peur que leurs manquements soient découverts.

L'entreprise essaie également de conditionner la vie privée des collaborateurs pour qu'ils contribuent à son bien, par exemple en limitant les contacts avec les collaborateurs de concurrents directs ou en limitant l'engagement politique des collaborateurs.

L'éthique des affaires (chapitre 6) concerne « non seulement les affaires financières, mais aussi les rapports que les entreprises entendent développer avec l'environnement et la société. Cette nouvelle conception, très à la mode, s'appuie sur la conviction que l'intégrité paie à long terme, même si elle s'avère coûteuse de prime abord. Cependant, l'auteur s'interroge sur la signification réelle de l'éthique. S'agit-il de ne rien faire de malhonnête, de se préoccuper d'écologie, d'investir dans la culture? En tout cas, la proclamation de l'éthique permet à l'entreprise de s'ériger en dernier rempart des valeurs de référence, l'Etat et l'école ayant failli, et l'Eglise n'étant plus guère écoutée. Certains vont même jusqu'à proclamer le passage vers une troisième civilisation basée sur l'entreprise. L'auteur conteste vigoureusement le droit aux entreprises à se substituer à l'Etat. De plus la présence des entreprises étrangères imprégnées de leur propre culture met à mal la culture française

Un des domaines favoris où les entreprises entendent intervenir est la formation et l'éducation (chapitre 7). Une coopération étroite entre école et entreprises est demandée, non seulement dans le domaine de l'enseignement professionnel, mais également pour l'enseignement en général. Le Goff critique les limites de la formation en entreprise, trop ciblées et parfois inadaptées pédagogiquement. Cette formation est selon lui une cause de discrimination et d'exclusion des moins favorisés. Il reproche également à l'entreprise de promouvoir une formation trop orientée

vers la pratique et le court terme, qui en mêlant de manière déstructurée les théories les plus diverses conduit à un relativisme absolu des valeurs. La seule conclusion qui en découle est que le *faire* est la seule attitude valable, la recherche de la vérité étant vaine. Hélas, l'éducation nationale, en proie à un bouleversement dû à l'accroissement du nombre d'élèves et à leur démotivation, est déjà en train de « se ravalier au rang de la formation professionnelle ».

3 Les origines de l'idéologie managériale

Dans la deuxième partie de son ouvrage, l'auteur propose son analyse des origines de l'idéologie managériale.

Le modèle premier est le paternalisme du XIX^{ème} siècle, dont certains traits sont repris par les managers modernes. Au XIX^{ème} siècle, après une première période d'exploitation éhontée des ouvriers et face à la montée des syndicats, nombre de patrons se sont rendus compte que l'appel à la résignation ne suffit pas. « Remédier au paupérisme et encadrer plus activement des ouvriers toujours plus nombreux ... est nécessaire à la paix sociale et au développement économique ». Ce paternalisme se traduit par la construction de cités ouvrières, mais aussi par des règlements internes dont la portée va au-delà du maintien de l'efficacité et du rendement. On veut par là inculquer les bonnes manières et imposer la moralité aux masses ignorantes. Si les méthodes contraignantes ont été remplacées par la persuasion, il est clair que les agissements des patrons d'aujourd'hui ayant pour but d'imposer une saine hygiène de vie à leurs employés est directement inspirée du paternalisme. Par ailleurs, le paternalisme traditionnel n'a pas complètement disparu du paysage managérial.

Saint-Simon, « l'un des défricheurs du socialisme », est un autre précurseur (chapitre 9). Il voit l'avènement de l'industrie comme le moteur ultime pour parvenir à l'âge d'or de l'humanité, le règne de l'abondance et de la fraternité à venir. « Science, philosophie, morale et religion se trouvent entièrement redéfinies et intégrées à l'industrie ». Même les artistes seront mis à contribution, pour convaincre les masses par les sentiments du bien-fondé du nouvel ordre. La politique devient sujette de l'industrie, mais pour le bien général, et le nouveau christianisme est « le régulateur unique de toutes les sociétés humaines ». Cet idéalisme absolu ne nie pas la démocratie, car une fois que chacun sera persuadé du bien-fondé du rôle de l'industrie, qui songerait à s'y opposer ?

Un courant de réhabilitation du travail s'est développé en France dans l'Eglise sous le nom de théologie du travail (chapitre 10). Auparavant considéré comme pénitence dans les Ecritures (tu gagneras ton pain à la sueur de ton front), le travail est maintenant vu comme le prolongement de la création divine, par lequel l'homme la parachève. Cependant, il est reconnu que l'industrie a dénaturé la valeur humaine et spirituelle du travail : il faut une intention morale pour que le travail ait réellement une valeur rédemptrice. Seuls les abus manifestes, telle le travail des enfants, sont critiqués par l'Eglise. L'auteur critique l'ambiguïté du langage des encycliques papales, qui peuvent donner lieu à des interprétations diverses, par exemple à une récupération par le patronat.

Le personnalisme fondé par Emmanuel Mounier est une référence incontournable du management éthique et de certains patrons chrétiens (chapitre 11). Le travail, activité extérieure, a une valeur intrinsèque liée à l'affirmation personnelle, il est un des pôles essentiels de la personne, en opposition complémentaire avec la vie intérieure. Le Goff trouve dans le personnalisme une confusion fondamentale, le personnalisme attribuant au travail des qualités n'appartenant qu'à l'œuvre. « Le travail reste lié à la nécessité de pourvoir aux besoins de la vie, tandis que « l'œuvrer » produit des objets durables et stables qui constituent autant de repères familiers pour la

vie humaine ». Après Saint-Simon, cette école de pensée conduit à son tour à une définition de la « civilisation du travail ». Cependant, cette théorie conduit à différentes interprétations, et l'importance de l'accomplissement de l'histoire a été remise en cause, entre autres par Albert Béguin, qui semble trouver grâce aux yeux de l'auteur.

Dans sa conclusion, l'auteur décrit mai 68 comme un point de rupture dans le développement industriel ininterrompu de la France entrepris dès la fin de la Seconde Guerre mondiale. La jeunesse y exprima son ras-le-bol contre une société de rendement et de progrès, où le bonheur passe essentiellement par la consommation. Mai 68 prônait entre autres l'autonomie contre le paternalisme. Le Goff reproche à mouvement idéaliste d'être tombé dans la contestation systématique et destructive de l'ordre établi avant de finir par sombrer.

Sous fond de crise économique, les années quatre-vingt opèrent un retournement. « Les nouvelles contraintes économiques et le développement du chômage apparaissent comme des réalités non seulement incontournables, mais non maîtrisables », ce qui conduit à une certaine dissolution de la politique dans l'économie. En fait, après la chute du communisme, la fin des Trente Glorieuses, il y a une crise véritable des modèles économiques voire politiques. Avec la disparition de l'antagonisme politique des deux blocs, la motivation de faire triompher ses idées disparaît, c'est toute la finalité de la société qui se trouve remise en question. L'idéologie managériale se propose de combler ce vide de manière pragmatique, en mettant en avant l'efficacité et l'éthique. Le pouvoir est plus subtil et insidieux qu'au temps du paternalisme, il se veut consensuel et mobilise les outils de plus en plus sophistiqués des ressources humaines pour y parvenir. Malheureusement, « si le développement économique est bien indispensable pour assurer le bien-être, la prospérité et la puissance d'une nation, il ne peut tenir lieu de projet politique et culturel ». Mais le risque de diffusion de cette idéologie dans la société est bien réel.

4 Critique

Le « Mythe de l'Entreprise » de Le Goff dépasse largement le cadre d'une simple critique de la gestion des ressources humaines en entreprises de nos jours. S'il y a bien dénonciation des méthodes pernicieuses utilisées en entreprise, il y a également critique de la volonté de plus en plus explicite d'exportation du modèle de fonctionnement de l'entreprise à la société tout entière.

Un pamphlet franco-français

La mondialisation des marchés est un des faits économiques marquants de ce tournant de millénaire. Cette globalisation n'est pas sans adversaires et sans dangers, mais les opportunités sont également grandes.

Le Goff inscrit sa critique « le Mythe de l'Entreprise » dans un contexte purement français. Les pratiques critiquées se retrouvent certes dans de nombreux pays du monde, mais les exemples donnés sont français. Surtout, sa perception des problèmes est essentiellement française. De par son passé de monarchie absolue, l'Etat français a traditionnellement exercé une grande influence sur l'économie, ne serait-ce qu'à travers un grand nombre d'entreprises étatiques. En France bien plus que dans la politique anglo-saxonne, la politique a conditionné l'économie, alors qu'une forme plus marquée libéralisme s'imposait ailleurs (du moins à l'échelle nationale, certains pays tels les Etats-Unis d'Amérique étant très protectionniste au niveau du commerce international jusqu'à une date récente. La liberté de l'économie, allant parfois jusque à sa participation dans des domaines de compétences exclusifs de l'Etat français, n'est pas rares dans d'autres pays. Aux Etats-Unis, des universités privées reçoivent des aides d'entreprises, et ce depuis leur création.

Certains éléments de management mentionnés par Le Goff sont importés de pays à tendance anglo-saxonne. Dans ce sens, Le Goff néglige peut-être un peu trop rapidement l'évolution historique de ces pratiques ainsi que leurs causes dans leur pays d'origine pour en discuter l'utilisation à la lumière du développement historique de la philosophie et du management à la française. Il ne faut pas ignorer que la science économique se développe de manière internationale, et qu'un patron français ayant effectué des études aussi bien en France qu'à l'étranger a certainement d'autres références que Saint-Simon dans sa réflexion d'organisation de son entreprise. Le Goff semble se crispier dans la défense de la conception française de la société. Pour lui l'économie doit être un sujet docile et silencieux de la politique. Toute société est néanmoins perfectible, et il serait plus judicieux de jauger les avantages et les inconvénients avant de tout rejeter en bloc.

Il en ressort que le message à tirer est difficilement transposable dans un pays de culture différente. En comparaison, la Suisse apparaît beaucoup moins étatisée et libérale. La politique suisse se proclame parfois elle-même de pragmatisme. Depuis longtemps, l'entreprise a joué un rôle important dans la formation du personnel par le biais de l'apprentissage, en collaboration avec l'Etat, et ce mode de formation, utilisé en Allemagne, a prouvé son efficacité et sa souplesse, notamment en permettant à des ex-apprentis d'accéder par des voies spécifiques à des études supérieures.

Un message contre l'excès

Le caractère pamphlétaire de l'ouvrage est assez évident. Il est clair que la situation de l'économie mondiale actuelle est en pleine mutation, ne serait-ce qu'à cause de l'explosion des services et des télécommunications, et qu'une telle transformation, qui se déroule plus souvent sous forme de crise que sous forme de progression douce, risque de donner lieu à des abus en tous genres. Le Goff assume un rôle d'aiguillon pour nous faire prendre conscience des dangers qui guettent : la dictature de l'économie est-elle préférable à celle du prolétariat ? Il est vrai que les dangers existent que la logique de l'économie prenne trop d'importance dans la société.

Il s'agit de trouver la juste mesure. L'Etat doit être suffisamment fort pour contrer les vellétés de débordement de l'économie dans la politique en faisant respecter des conditions-cadres raisonnables. Le plus grand mérite de l'ouvrage de Le Goff est de provoquer une prise de conscience des problèmes qui se posent et des dangers qui guettent la société si le problème n'est pas étudié et débattu.

Une critique destructive contre la gestion des entreprises

La volonté de l'économie d'exporter ses modèles dans la société entière est sans doute contestable. Cependant, Le Goff s'attaque aussi à la conduite d'entreprise en général, qui englobe entre autres la gestion des ressources humaines et la politique d'entreprise.

Malheureusement, il est plus aisé de démolir que de construire. Aujourd'hui les PME côtoient des entreprises gigantesques. S'il est possible de gérer humainement et personnellement une entreprise familiale –sans toutefois tomber dans le paternalisme !– il devient obligatoire de définir des règles et des procédures dans les grandes organisations. Il est évident que certains outils relèvent plus de la mode que de l'utilité réelle, cependant certains outils vertement critiqués par Le Goff répondent à un besoin. Même si leur mise en place est outrancière ou imparfaite, même si par nature ils ne peuvent résoudre tous les problèmes liés à la motivation et l'encadrement du personnel, il n'est pas impossible qu'ils apportent un progrès par rapport à la situation antérieure, que Le Goff oublie d'ailleurs de nous décrire.

Dans ce contexte, Le Goff omet également de nous brosse le portrait de son entreprise idéale, ce qui nous aurait apporté un meilleur éclairage sur sa pensée et sa vision des choses. Dans son ouvrage, personne ne trouve réellement grâce à ses yeux. Où le pauvre pécheur trouvera-t-il la lumière salvatrice ?

5 Conclusion

L'ouvrage de Le Goff ne se veut pas une critique directe de la gestion des ressources humaines dans les entreprises d'aujourd'hui, mais plutôt de la volonté de mainmise de l'économie sur la société en général, alors que son développement connaît son lot d'imperfection et d'excès.

Bien éloigné de la pratique, cet ouvrage ne peut être utile qu'en terme de prise de conscience des dérives possibles du système économique en général. Il apporte malheureusement bien plus de questions que de pistes de réponses.