



HAL
open science

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, **Le
capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou, Le
Seuil, 2015, 2018**

Vincent Mariscal

► **To cite this version:**

Vincent Mariscal. Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, **Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou, Le Seuil, 2015, 2018. 2020. hal-03214657**

HAL Id: hal-03214657

<https://hal.science/hal-03214657>

Submitted on 5 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique
Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou
Le Seuil, 2015, 2018

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique nous offrent un ouvrage abordant le capitalisme sous l'angle du paradoxe. L'intérêt de ce livre est de ne pas traiter la contradiction comme une pathologie sociale engendrée par l'évolution des sociétés humaines. Au contraire, les auteurs défendent l'idée que les paradoxes sont indispensables à la vie en société, le moteur du compromis et des progrès humains. Les conflits engendrés par la contradiction sont donc indispensables à la vie démocratique¹.

Le problème que soulève ce livre est que le capitalisme génère systématiquement un certain nombre de paradoxes spécifiques nuisibles, en particulier dans le monde du travail. Le capitalisme lui-même est fondé sur un paradoxe de taille. En effet, il a permis un développement technologique sans précédent et a augmenté le niveau de vie des pays du Nord. Mais cela s'est fait au prix d'une exploitation de masse, d'inégalités sociales croissantes et de la destruction des ressources naturelles de la planète. Le coût est donc supérieur aux profits que le capitalisme a permis de dégager.

Ce système reste, paradoxalement, imperméable aux critiques et il résiste aux crises qu'il génère depuis des siècles. La crise est elle-même devenue le moteur du capitalisme² en n'étant plus une ère de chaos entre deux périodes d'accalmie, mais un état permanent. Cela permet, en particulier, d'instaurer « un univers de compétition généralisée, référée au modèle du marché » (p. 11).

La thèse défendue par les auteurs est que la force paradoxante du capitalisme agit sur la subjectivité des individus et sur l'organisation de la société. L'individu est ainsi balancé entre des contradictions qui provoquent en lui un malaise profond. L'originalité de la démarche de Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique est d'analyser ce malaise en donnant la primauté à la sociologie clinique. Pour eux, il faut « analyser cette inflation paradoxale d'abord comme un phénomène social avant d'en tirer les conséquences en termes psychopathologiques » (p. 14). De plus, les auteurs veulent analyser « la genèse et la mise en œuvre de cet ordre paradoxal », mais aussi comprendre comment « les individus et les groupes réagissent » (p. 16) face à ces paradoxes. Ils ne se contentent donc pas du diagnostic, ils explorent les formes de résistance possibles.

Dans le premier chapitre, les auteurs abordent le capitalisme en inversant le rapport entre destruction et création énoncé par Joseph Schumpeter³. Ils décrivent le capitalisme contemporain en tant que processus de « création destructrice ». En effet, le capitalisme industriel détruisait des secteurs d'activité obsolètes pour en créer de nouveaux et continuer à produire de la valeur économique. Le capitalisme financier, lui, prône le changement permanent de manière à s'adapter au marché et ainsi continuer à augmenter ses profits. Pour préserver la vitalité économique, le capitalisme contemporain détruit donc plus de valeurs qu'il ne peut en créer, en particulier des emplois et des ressources naturelles.

Le paradoxe est que notre société favorise la rationalité, la mesure objective mais en instaurant un déséquilibre permanent. Cette rationalisation est soutenue dans le monde du travail par une « prescriptophrénie » (p. 21), c'est-à-dire par l'inflation constante de normes. Celles-ci se heurtent à l'anomie provoquée par le changement permanent orienté par des objectifs financiers. Cela a pour effet de dévaloriser l'individu dans ses savoirs et ses compétences⁴. Nous avons tendance à croire que seuls les employés souffrent de cet excès de prescriptions.

¹ M. Benasayag et A. del Rey, *Éloge du conflit*, Paris, La Découverte, 2007.

² L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

³ J. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1963.

⁴ D. Linhart, *La comédie humaine du travail*, Toulouse, érès, 2015.

Mais les cadres sont, eux-mêmes, « des dominants très dominés⁵ », victimes de normes interchangeable, énoncées sans véritable connaissance du terrain⁶.

Dans le deuxième chapitre, les auteurs évoquent la révolution numérique. Celle-ci a créé une fracture sociale due, dans un premier temps, à un accès inégal à l'outil informatique. Par la suite, cette fracture a séparé ceux qui sont « branchés » de ceux qui subissent le numérique comme une contrainte. Pourtant, les outils numériques nous donnent l'illusion d'un progrès démocratique sans précédent. Wikipédia nous offre un accès illimité aux savoirs, les plateformes de financement participatif permettent le développement d'une économie parallèle et Facebook a donné une impulsion à des mobilisations sociales de grande ampleur, comme les Printemps arabes. Nous sommes donc tentés d'idéaliser le numérique et de voir les créateurs de ces plateformes comme des bienfaiteurs de l'humanité, alors que ce sont, avant tout, des *businessmen*. La révolution numérique a également modifié notre rapport au temps, l'instantanéité devenant la norme. Ce « culte de l'urgence⁷ » est renforcé par l'omniprésence des téléphones et des ordinateurs portables, qui ne permettent plus de se couper du travail. Il n'est plus possible de se permettre le moindre oubli ou retard et chaque moment de creux doit être rentabilisé. Ainsi, le « smartphone est l'incarnation de la liberté contrôlée, peut-être même de la liberté dirigée » (p. 38).

Le troisième chapitre traite de la logique financière qui a été importée dans des sphères où elle n'existait pas auparavant. Cette hégémonie de la finance est euphémisée et légitimée par l'utilisation d'expressions comme « optimisation fiscale » au lieu de « fraude fiscale » ou de « compétitivité » pour parler de la « délocalisation ». Cela contribue à neutraliser les oppositions axiologiques. L'instrument comptable lui-même est considéré comme étant neutre, alors que la finance est éminemment un projet idéologique qui a un impact sur nos vies quotidiennes⁸. Aujourd'hui, les actionnaires cherchent à maximiser leurs profits dans le cadre des entreprises privées tout comme dans celui des services publics. Cependant, il ne suffit plus de dégager du profit. Celui-ci doit être supérieur « à la rémunération moyenne attendue des capitaux placés sur les marchés financiers » (p. 60). La finance dissocie donc la rémunération du capital de la productivité de l'entreprise. L'organisation du travail sert avant tout à dégager les profits exigés par les investisseurs. Le travailleur en est réduit à une variable secondaire permettant de créer de la valeur pour les actionnaires.

Les chapitres quatre à neuf sont consacrés au management. Comme Michel Foucault⁹ l'a montré, assurer le fonctionnement du capitalisme nécessite que l'on rende les corps dociles. Le management s'étant détourné du taylorisme au début des années 1980, une nouvelle forme de management est apparue, abstraite et insaisissable. Avec le rejet du patriarcat¹⁰ et l'émergence du capitalisme financier, la figure du patron est devenue obsolète et a été remplacée par celle de l'actionnaire¹¹.

La modernisation des entreprises par le *new management* est encadrée par des multinationales du conseil, qui sont « des appareils idéologiques qui reposent sur une indifférence au réel du travail et l'organisation » (p. 83). Leur but est de vendre des outils censément capables de fluidifier les relations sociales en déconflictualisant les entreprises¹².

⁵ G. Flocco, *Des dominants très dominés*, Paris, Raisons d'Agir, 2015.

⁶ M.-A. Dujarier, *Le management désincarné*, Paris, La Découverte, 2015.

⁷ N. Aubert, *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion, 2003.

⁸ T. Piketty, *Capital et idéologie*, Paris, Le Seuil, 2019.

⁹ M. Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

¹⁰ J.-P. Lebrun, *Les couleurs de l'inceste*, Paris, Denoël, 2013.

¹¹ V. Mariscal, « *Soyez sans crainte* », Louvain-la-Neuve, thèse de doctorat, 2015.

¹² V. Mariscal, « Entreprise du 3^e type et "dé-passionnalisation" de la vie organisationnelle », dans *La valeur du désaccord*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2020, p. 299-314.

Le changement que les consultants imposent est présenté comme un mal nécessaire pour rendre l'entreprise compétitive. Mais cela entraîne la détérioration globale des conditions d'emploi. Comme Christophe Dejours¹³ l'a montré, les individus se retrouvent fréquemment dans un état de conflit éthique. La rentabilité se heurte à la conscience professionnelle des travailleurs et crée une rupture entre la société et ses valeurs morales partagées en générant une grande souffrance chez les travailleurs.

Le management est pourtant perçu comme un outil positif car il est difficile de contester les évidences qu'il prône. En réalité, il n'a fait qu'opacifier la dimension de l'exploitation des êtres humains. L'adhésion des individus est obtenue par l'intériorisation de normes comportementales nécessaires à la réalisation de soi, ce qui favorise une acceptation positive du capitalisme.

Pour qualifier cette nouvelle manière de diriger les individus, on utilise un terme apparemment neutre : la « gouvernance ». Il remplace des notions conflictuelles comme « patronat » et désidéologise ainsi, en apparence, le management. Cette neutralisation est utile pour imposer des standards internationaux de gouvernance.

Mais la recherche d'excellence a un coût social et psychologique supérieur aux bénéfices¹⁴. Le capitalisme exclut ceux qui ne sont pas excellents et les excellents sont voués à un narcissisme qui détruit le monde commun. Paradoxalement, la « course à la réussite mène inmanquablement à l'échec », car « plus vous êtes performant, plus les exigences augmentent, plus les conditions sont réunies pour que vous ne puissiez plus les satisfaire » (p. 109). Ainsi, faire preuve de responsabilité signifie que l'on cherche à s'adapter aux objectifs fixés, parfois irréalisables, et que l'on doit porter seul la responsabilité des échecs de notre entreprise.

Dans ce cadre, l'évaluation individuelle est indispensable. Elle est montrée comme facilitant le dialogue dans un esprit de confiance et d'ouverture. C'est un gage de transparence qui cristallise tout autant les frustrations que les attentes. Dans les faits, les travailleurs doivent intérioriser les paramètres de l'évaluation, les normes nécessaires pour ne pas échouer.

Le psychisme humain, lui, est envisagé comme un ordinateur par ce nouveau management et l'entreprise est vue comme une mécanique qui comporte des pannes et dont il faut changer les pièces défectueuses. Les antagonismes sont gommés, l'entreprise n'étant plus appréhendée comme une construction sociale¹⁵. Toute la réflexivité et la subjectivité des individus sont mises au service du succès financier de l'entreprise. Toute vision globale de celle-ci est rendue impossible, car se concentrer sur l'objectif à accomplir nécessite une mobilisation totale.

Cette prescription de la subjectivité passe par une « novlangue managériale » qui est un ensemble de normes langagières que les individus doivent intégrer mais qui « ne permet plus de se situer dans la réalité des contradictions du monde » (p. 196). Les mots employés éradiquent les contraires¹⁶. Cette novlangue supprime tout cadre « méta » qui pourrait nous permettre de sortir du paradoxe en raisonnant sur le système et non dans le système. Le plus souvent, les individus mettent en place des « adaptations défensives » (p. 215). Ces dernières font que l'on considère le paradoxe comme une injonction nécessaire. C'est une forme de renonciation à toute affectivité, à toute forme de réflexivité. Paradoxalement, le refus de se laisser instrumentaliser rend les individus plus vulnérables et cette adaptation devient un réflexe de préservation.

Dans les derniers chapitres, Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique traitent des stratégies possibles pour surmonter les paradoxes du capitalisme. Selon les auteurs, l'humour pourrait constituer une forme de résistance permettant de jouer avec les contradictions, d'établir des

¹³ C. Dejours, *Situations du travail*, Paris, Puf, 2016

¹⁴ N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

¹⁵ V. Mariscal, « Le paradoxe du "langage commun" dans les entreprises », *Langage et société*, 156, p. 13-34.

¹⁶ A. Vandeveld-Rougale, *La novlangue managériale*, Toulouse, érès, 2017.

liens et d'exprimer un malaise. Rire a l'avantage d'éviter la critique frontale. C'est une manière de déconstruire le paradoxe et de restaurer le point de vue « méta ».

Pour les auteurs, il faut également recréer du collectif¹⁷ de manière à « transformer le système "managinaire" en système réflexif collectif » (p. 244) et l'on doit renouer avec le convivialisme¹⁸. L'individu pourrait ainsi redevenir un sujet plutôt que d'être une simple source de profits.

Pour conclure, *Le capitalisme paradoxant* est appelé à devenir un livre de référence. Cet ouvrage, comme les précédents¹⁹, a su capter des évolutions sociétales essentielles. Les auteurs analysent la société de manière à la fois détaillée et synthétique, dans ses continuités et ses mutations. Ce brio analytique est doublé d'un souci pédagogique qui fait que *Le capitalisme paradoxant* se situe dans un questionnement théorique fondamental tout autant que dans l'appréhension de cas concrets. Ces derniers font d'ailleurs l'objet de « vignettes cliniques » en fin de chapitres. Cette volonté d'accessibilité n'empêche pas le livre d'être un outil de réflexion utile aux spécialistes.

Cet ouvrage, bien qu'ayant été publié pour la première fois en 2015, n'est pas sans lien avec les mouvements sociaux récents, comme celui des « gilets jaunes » entre 2018 et 2019. Au regard de cette actualité, pouvons-nous encore affirmer, comme les auteurs, qu'« aucune résistance collective solide ne s'organise » et que « la conflictualité sociale s'est effondrée » (p. 79) ? Il semblerait que les choses aient sensiblement changé car la résignation paraît avoir trouvé, temporairement, ses limites. Cette résistance fut certes éphémère mais, comme les auteurs l'indiquent, ce type de contestation ne disparaît jamais tout à fait.

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique reviennent également sur plusieurs débats majeurs présents dans le champ de la sociologie, en particulier clinique. Contrairement à Alain Deneault²⁰, les auteurs pensent que nous n'avons pas affaire à une forme de totalitarisme avec le management. La différence majeure entre l'organisation paradoxante et le totalitarisme est que ce dernier est manichéen, il impose « une ligne à suivre » (p. 116) supposant une violence totale, y compris le meurtre. L'organisation paradoxante a mené bien des travailleurs au suicide²¹ ou à des malaises physiques fatals²², mais elle reste est multiple et insaisissable. La liberté n'y est pas absente, elle est contrainte et le pouvoir y est éclaté.

Les auteurs ne sont pas non plus d'accord pour parler, comme Christophe Dejours²³, d'organisation perverse, car cela aurait le défaut d'anthropologiser l'entreprise. La société n'ayant pas d'appareil psychique, on ne peut lui prêter de troubles mentaux. Le management sollicite des comportements pervers mais c'est leur systématité qui est pathogène « lorsque la relation entre le donneur et le receveur de l'injonction se déploie dans un cadre contraignant » (p. 127).

Pour finir, il semblerait que l'analyse présentée dans *Le capitalisme paradoxant* diffère de celle de Frédéric Lordon²⁴. Contrairement à ce dernier, les auteurs pensent que le management a une emprise à la fois subjective et objective sur les individus. Cette emprise objective n'est-elle pas

¹⁷ D. Linhart, *op. cit.*

¹⁸ A. Caillé, *Anthropologie du don*, Paris, La Découverte, 2007.

¹⁹ Par exemple N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

²⁰ A. Deneault, *Gouvernance : le management totalitaire*, Montréal, Lux, 2013.

²¹ CFDT et C. Dejours, *Souffrance au travail*, Lyon, Chronique Sociale, 2018.

²² M. Pezé, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Flammarion, 2010.

²³ C. Dejours, *op. cit.*

²⁴ F. Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La Fabrique, 2010.

justement renforcée par l'ubérisation qui nécessite de s'appuyer sur l'aiguillon de la faim en réhabilitant le tâcheronnage et le salaire journalier²⁵ ?

Vincent Mariscal

²⁵ V. Mariscal, « "Libération" et "fin" du salariat », Liège, 2019, https://www.news.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2019-02/mariscal_-_liberation_du_salariat.pdf.