

Michela Marzano,
philosophe

“L’entreprise est un lieu de travail. Elle n’est pas censée donner du sens à la vie”

Sur l’entreprise, ses codes, ses rites, son discours convenu, la grille de lecture critique, sans indulgence, d’une philosophe exigeante.



“L’entreprise se présente comme une institution totale capable de réinjecter des valeurs dans la société. Mis à l’épreuve de la crise, ce discours ne tient pas la route.”

Par Caroline Castets et Patrick Arnoux

La manipulation dans l’entreprise la passionne comme un ethnologue face à une tribu inédite en Papouasie : après la manipulation des corps - décryptée dans plusieurs ouvrages consacrés à la pornographie et ses enjeux éthiques - la philosophe italienne, chercheuse au CNRS et depuis peu directrice de la collection “La condition humaine” aux PUF, Michela Marzano, jeune professeur des universités, se penche sur la manipulation des esprits, quittant le territoire de l’érotisme pour celui du management. Un changement de terrain qui lui donne l’occasion de décrypter certaines logiques - celle du “travailler plus pour gagner plus” - et de mettre en garde contre

Mettre en garde contre certains glissements tels que l’instrumentalisation des valeurs, le mythe du patron exemplaire, celui de l’entreprise porteuse de sens

certain glissements tels que l’instrumentalisation des valeurs, le mythe du patron exemplaire, celui de l’entreprise porteuse de sens... Concepts excessifs, démesurés, sonnont souvent bien faux, face à la réalité de la crise et ses enjeux. Au passage, Michela Marzano puise dans la philosophie classique l’outillage lui permettant de décrypter les peurs actuelles, leur récupération, les manipulations managériales et l’émergence de symptômes comme le coaching ou les boucs émissaires. Tout ce qui contribue à alimenter ce qu’elle appelle “l’extrême fragilité de la condition humaine”.

La crise agit comme un moment de vérité. Ce moment où les masques tombent. En cela, elle m’apparaît révélatrice de la faillite du modèle volontariste. Elle prouve que, même si celui-ci a donné l’impression de fonctionner pendant plusieurs années, survient toujours un moment où la réalité revient en force, obligeant à reconsidérer les objectifs. A se repositionner. Je doute toutefois que cette crise, en tant que réalité qui vient se rappeler à nous, soit interprétée et traitée comme telle. Les discours restent encore assez volontaristes, portés par une rhétorique qui se résume à “pour surmonter les difficultés actuelles, il suffit de prendre les bonnes mesures”. Accepter de reconnaître que, depuis quelques

quantité d’argent qu’il sera parvenu à accumuler au long de sa vie. Il s’agit d’un modèle qui fausse le jugement, engendrant d’une part des inégalités, d’autre part des frustrations : il s’inscrit dans l’idée, de plus en plus affirmée aujourd’hui, selon laquelle il suffit de vouloir pour pouvoir; dans cette logique volontariste ne prenant pas

“Un modèle qui fausse le jugement, engendrant d’une part des inégalités, d’autre part des frustrations”

en compte les contraintes de la réalité. Le fait qu’il existe des choses que l’on ne peut obtenir même si l’on met tout en oeuvre pour cela. C’est le principe de réalité dont parlait déjà Freud et contre lequel le principe de plaisir finit nécessairement par se heurter.

L’entreprise “institution totale”

Depuis vingt ans, la vie professionnelle est censée apporter des réponses à tout. Mais s’il est important de travailler et de s’épanouir au travail, ce n’est pas à cela que se résume l’existence humaine. Pourtant, c’est l’idée que véhicule désormais l’entreprise en se présentant comme une sorte d’institution totale capable de réinjecter des valeurs dans la société au moment où celle-ci se voit

“L’entreprise est un lieu de travail. Elle n’est pas censée donner du sens à la vie”

confrontée à l’effondrement de la famille, de l’Etat, de l’Eglise... Je trouve ce discours dangereux : on s’aperçoit vite qu’il ne tient pas la route, mis à l’épreuve de la crise économique.

L’entreprise est un lieu de travail. Elle n’est pas censée donner du sens à la vie. D’ailleurs, s’il est vrai qu’il y a eu une transformation de la famille comme d’un certain nombre de communautés, je ne suis pas sûre que ces communautés aient cessé d’exister pour autant. Pas plus que l’Etat et sa fonction symbolique. D’ailleurs au moment de la crise, vers qui se tourne-t-on pour réclamer de l’aide ? Vers l’Etat. D’une certaine manière, on est même en train de revenir à l’idée de l’Etat providence, après l’avoir complètement démolie et rendue responsable de tous nos problèmes.

La manipulation

Au départ, je me suis concentrée sur le corps humain, ses enjeux éthiques. Puis, je me suis intéressée au discours sur la sexualité pour montrer que celui-ci comprenait une forme de manipulation. De là, je me suis penchée sur le langage du bien-être, du coaching et du management et je me suis aperçue qu’il comportait des expressions similaires et reposait sur une même forme de manipulation.

Les managers se sont progressivement rendu compte qu’utiliser la rhétorique de l’entreprise porteuse de sens permettait de susciter l’adhésion des salariés. J’estime que cela revient à instru-

“Chaque fois que l’entreprise promet le bonheur, elle promet quelque chose qu’elle n’est pas en mesure d’assurer”

mentaliser certaines valeurs intéressent les gens mais que l’entreprise en tant que telle n’est pas en mesure de leur apporter. Même si elle était en mesure de le faire, ce n’est pas son but. Le but du management, c’est l’organisation du travail, la gestion des équipes. Mais aujourd’hui il faut également susciter l’adhésion des sa-

“Tout un système qui demande à être déconstruit, ce qui requiert plus que des formules toutes faites sur la nécessité de moraliser le capitalisme”

mois, on se heurte à un véritable problème reviendrait à faire preuve d’humilité, visiblement, dirigeants d’entreprise et politiques ne sont pas prêts à cela. Pourtant, la crise s’impose comme un obstacle avec lequel on n’a d’autres choix que de composer. Tout un système qui demande à être déconstruit, ce qui requiert plus que des mesures ponctuelles ou des formules toutes faites sur la nécessité de moraliser le capitalisme.

Le modèle du “Travailler plus pour gagner plus”

Pour moi, le modèle du “travailler plus pour gagner plus” véhicule une vision très particulière des individus, à la fois quantitative et erronée. D’une part, dans certains métiers comme ceux de la recherche, cette expression n’a pas beaucoup de sens, d’autre part, elle semble impliquer que la valeur d’un individu se mesure à la

lariés et pour y parvenir, tout est permis. On peut faire appel aux valeurs, à l'épanouissement, au sens, à l'argent. Tout est bon. On peut même promettre le bonheur dans le but d'obtenir le maximum de ses salariés. En leur faisant croire qu'en s'impliquant à fond, un jour, ils seront heureux. Pour moi, cela relève de la manipulation étant donné que l'implication dans le travail peut certes apporter de la satisfaction, une rémunération supérieure, etc., mais ne peut en aucun cas garantir le bonheur. Chaque fois que l'entreprise promet le bonheur, elle promet quelque chose qu'elle n'est pas en mesure d'assurer.

Recettes et discours préfabriqués

Ce n'est pas le propre de l'entreprise de proposer des clés pour accéder au bonheur. Des recettes, on en trouve partout : dans les livres de coaching, de bien-être, de management... Et ce n'est pas non plus le propre de notre époque. Chaque période de l'Histoire a véhiculé des discours préconstruits, des normes de comportement. Il y va de la responsabilité du philosophe de déconstruire ces discours préfabriqués, de fournir des armes qui permettent à chacun de prendre du recul par rapport à ces formules toutes faites censées fournir la bonne recette pour réussir, s'épanouir, gar-

"Il y va de la responsabilité du philosophe de déconstruire ces formules toutes faites censées fournir la bonne recette pour réussir, s'épanouir, bien élever ses enfants..."

der son mari ou sa femme, bien élever ses enfants... Il n'existe pas de bonne recette ! Prétendre le contraire revient à dire que la réussite individuelle dépend d'une formule unique, valable pour tous. Avec comme conséquence - c'est cela qui me gêne - une forme de culpabilisation pour ceux qui, ne parvenant pas au résultat espéré, considèrent qu'ils n'ont pas été capables de suivre la bonne recette. Personnellement, je ne crois pas au modèle unique. Pour moi, chacun ne peut qu'avancer en balbutiant et apprendre à faire avec ses propres défauts et sa propre différence.

Les valeurs

C'est une expression qui s'est un peu vidée de son sens, au point d'avoir été réduite à une sorte de recette miracle. Aujourd'hui, on présente les valeurs comme la solution pour redonner du sens au travail et notamment au travail en entreprise. S'il existe une demande de sens, je ne suis pas sûre que l'entreprise soit la mieux placée pour y répondre. L'éthique, par exemple, a été utilisée comme simple argument publicitaire par les entreprises désireuses de se donner bonne conscience vis-à-vis des consommateurs ; et bien sûr pour des raisons économiques étant donné que les fondations, il faut aussi le reconnaître, donnent accès à des déductions d'impôts. Il existe donc d'excellentes raisons pour que les entreprises se disent porteuses de valeurs. Ce qui, en soi, n'est pas

"L'éthique a été utilisée comme simple argument publicitaire par les entreprises désireuses de se donner bonne conscience vis-à-vis des consommateurs"

condamnable tant que l'on appelle les choses par leur nom : à savoir, un moyen efficace de réduire ses impôts d'une part, et de se donner une bonne image d'autre part. Par exemple, on assiste à une multiplication des fondations dont l'activité reste insignifiante mais qui agissent comme une espèce d'étendard. Ce n'est pas complètement nouveau : Enron, déjà, était championne dans ce domaine. Le groupe avait des fondations, une très belle charte éthique qui prônait des valeurs telles que l'intégrité, le respect et la transparence... Simplement, elles ne reflétaient pas la réalité des faits.

Les patrons surhommes

Doit-on vraiment demander à des chefs d'entreprise de se comporter comme des héros dans tous les domaines ? Doit-on vraiment exiger d'eux qu'ils soient irréprochables d'un point de vue éthique, moral, humain et, en même temps, capables de rendre leur entreprise profitable ? Je ne suis pas sûre que ce soit là leur mission. Pour moi, un chef d'entreprise a pour but premier de rendre son entreprise profitable - et d'assurer un retour de dividendes à ses actionnaires - tout en garantissant une certaine pérennité aux salariés,

"Un chef d'entreprise a pour but de rendre son entreprise profitable tout en garantissant une certaine pérennité aux salariés, ce qui est déjà extrêmement difficile"

ce qui est déjà extrêmement difficile. Si en plus on lui demande de s'ériger en modèle d'un point de vue éthique et social, alors cela devient extrêmement difficile à porter, pour ne pas dire franchement impossible, étant donné que cela implique de répondre à des attentes contradictoires. Pour moi cela relève de l'utopie.

La langue de bois

La langue de bois n'est pas propre aux seules entreprises. C'est également le problème du politique, des chercheurs, des philosophes, des sociologues... Le fait d'employer un jargon quasi incompréhensible pour les non-initiés est de plus en plus répandu dans la société moderne, ce qui, d'une part, rend la communication difficile et d'autre part, permet de ne jamais se positionner réellement par rapport à un problème, puisque utiliser un vocabulaire inaccessible aux autres a pour effet de mettre une distance entre les faits et les mots qui les décrivent. Au final, cela crée une incommunicabilité entre les différentes catégories d'individus : entre salariés et patrons, entre chercheurs et grand public... Ce qui

"Notre société a tendance à se renfermer à l'intérieur d'une communauté - scientifique, politique, sociale... - en créant des codes qui excluent les autres"

pose un vrai problème. La semaine dernière, l'association des dirigeants de la CGT m'a déclaré préférer discuter avec un philosophe qui décrypte le langage plutôt qu'avec un sociologue qui multiplie les enquêtes mais qui met à distance la réalité sur laquelle il est censé intervenir. Ce phénomène est symptomatique de notre société qui a tendance à se renfermer à l'intérieur d'une communauté - que celle-ci soit scientifique, politique ou sociale... - en créant des codes qui excluent les autres. Cela revient à fractionner la société et finit par rendre difficile la mise en place du lien social dans le sens large du terme.

La peur

C'est indéniable, la peur de l'autre est très présente dans notre société moderne. En tant que "différent de nous", mais aussi en tant que symbole de ce qui renvoie à la part d'étrangeté présente en chacun. Résultat, on constate une tendance à vouloir se réfugier à l'intérieur d'un groupe très restreint censé rassurer mais qui a pour effet de rendre les étrangers au groupe encore plus menaçants. C'est frappant dans le phénomène des "gated communities" - les communautés clôturées -, de plus en plus visible aux Etats-Unis mais aussi en Italie où l'on construit des citadelles entourées

"On commence par exclure l'autre par un langage qu'il ne comprend pas, puis cela peut devenir une exclusion physique ou politique"

par des murs pour pouvoir se séparer du danger extérieur. Cela débute avec un phénomène linguistique - on commence par exclure l'autre par un langage qu'il ne comprend pas - puis cela peut devenir une exclusion physique ou politique.

Bouc émissaire

Une notion très présente que je trouve dangereuse. Cette tendance à vouloir dire "il n'y a qu'un certain nombre de personnes responsables de la situation actuelle", c'est l'arbre qui cache la forêt ; la solution de facilité. On cherche des boucs émissaires, des coupables idéaux, et on ne prend pas en compte les véritables responsabilités, celles de toute une société. Si bien que cela empêche d'avancer pour, au final, reconsidérer le système dans sa globalité. Pas uniquement dans sa composante économique mais aussi dans sa dimension politique, culturelle, sociétale... Ce que l'on a identifié comme crise financière, économique, cache aussi une crise sociale : celle d'un certain nombre de valeurs qu'on a, un temps,

"On cherche des coupables idéaux et on ne prend pas en compte les véritables responsabilités, si bien que cela empêche de reconsidérer le système dans sa globalité"

crues capables de rassurer, de créer du lien social et qui, finalement, ont échoué. C'est le cas notamment de la solidarité, une valeur qui a été mise en pièces par l'hyper-individualisme. La logique du chacun pour soi et du chacun contre les autres que l'on retrouve d'ailleurs dans la mise en place de ce management participatif où chacun est censé se conduire en leader.

Le coaching

Du malaise en entreprise, certains coachs sont en train de faire leur fonds de commerce. On voit peu à peu émerger un marché de la souffrance permettant à cette profession de se développer puisqu'elle se présente comme la solution miracle : rapide et simple. Or chaque fois que l'on essaie de trop simplifier les choses, on va dans le mur. L'idée de faire un travail sur soi est excellente. Ce que je reproche aux coachs, c'est de prétendre que ce travail peut se faire vite ; que trois mois suffisent pour permettre aux gens de comprendre quelles sont leurs aspirations, leur projet, etc. J'estime que cela relève de la supercherie ! Il faut du temps pour comprendre et s'interroger non seulement sur les comment mais aussi



"L'idée de faire un travail sur soi est excellente. Je reproche aux coachs de prétendre qu'il peut se faire vite."

sur les pourquoi. La psychanalyse ne fonctionne pas systématiquement mais elle présente au moins l'avantage de poser d'abord la question : "Comment sommes-nous arrivés à cette situation d'impasse ?" et pas seulement "comment faire pour en sortir ?". Limi-

"Prétendre que trois mois suffisent pour permettre aux gens de comprendre quelles sont leurs aspirations, leur projet etc., relève de la supercherie !"

ter le travail sur soi à cette seule question ne peut déboucher que sur des solutions ponctuelles tout simplement parce que les solutions de long terme ne peuvent faire l'économie d'un travail préalable sur les symptômes. Persister dans ce sens crée un risque de récurrence, voire d'aggravation du malaise.

Le discours politique

Le discours de Nicolas Sarkozy apparaît de plus en plus clivé. D'un côté il donne le sentiment de s'éloigner du message de la campagne électorale qui défendait une idée de libéralisme économique à outrance en parlant de plus en plus de la nécessité de moraliser le capitalisme, en demandant aux banquiers de renoncer à leurs bonus, etc., ce qui porte à croire que l'on s'oriente vers une redé-

"Comment vouloir donner plus de place politique à la notion de solidarité et persister dans des réformes qui s'inscrivent, à l'inverse, dans le modèle américain ?"

ouverte de la notion de solidarité. De l'autre, certains aspects de son message sont restés totalement inchangés ; comme ceux portant sur les réformes - de l'école, de l'université et de la recherche et des hôpitaux - ce qui donne à penser qu'il s'inscrit dans une stratégie de privatisation de l'espace public, de la justice, du système de santé... Comment peut-il à la fois vouloir donner plus de place politique à la notion de solidarité et persister dans des réformes qui s'inscrivent, à l'inverse, dans le modèle américain ?

Le bonheur

C'est être en paix avec soi. Pouvoir se regarder dans le miroir en disant : "non, je ne me suis pas trahie". Etre en cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. Pour moi, la question de la trahison est cruciale, elle est intimement liée à celle du bonheur. Il arrive sou-

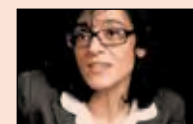
"Pour moi, la question de la trahison est cruciale et elle est intimement liée à celle du bonheur"

vent que, pour des raisons utilitaristes, on change d'idées, de parcours, de positions mais la vraie question reste : ai-je changé par rapport à mes idéaux ? Je pense qu'à partir du moment où il y a une certaine adéquation entre ces idéaux - qui, par nature, sont inatteignables - et sa conduite, on peut approcher du bonheur.

Bio express

La philosophe dérangerante

Le regard aigu de cette Italienne a été façonné par des études à l'université de Pise. Ses études sur la philosophie morale contemporaine lui vaudront les félicitations du jury. Un doctorat, puis un diplôme de bioéthique compléteront son bagage. Ce dernier lui permet en 2005 de devenir chargée de recherche au CNRS puis professeur des universités en 2006. Parmi les 13 livres qu'elle a publiés, le dernier, *Extension du domaine de la manipulation*, est plus particulièrement consacré à l'entreprise.



C.C.