

# International Review of Community Development Revue internationale d'action communautaire



Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac. *Le Coût de l'excellence*.  
Paris, Éditions du Seuil, 1991

Jean-François Chanlat

Numéro 27 (67), printemps 1992

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1033865ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1033865ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (imprimé)

2369-6400 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Chanlat, J.-F. (1992). Compte rendu de [Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac. *Le Coût de l'excellence*. Paris, Éditions du Seuil, 1991]. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (27), 173-174. <https://doi.org/10.7202/1033865ar>

Tous droits réservés © Lien social et Politiques, 1992

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

**Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac. *Le Coût de l'excellence*. Paris, Éditions du Seuil, 1991.**

Jean-François Chanlat, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

Les années 1980 ont été marquées, dans la plupart des pays occidentaux, par une montée des valeurs individualistes, une critique des interventions publiques et le développement d'un véritable culte de l'entreprise (voir *Autrement*, 1988). La crise de l'État-providence, le déclin des idéologies, l'échec des pays de l'Est, l'ascension d'un discours néolibéral se sont en effet conjugués pour faire de l'économie en général et de l'entreprise en particulier le point focal de nos sociétés (voir Sainsaulieu, 1990).

Le mouvement de retour vers l'entreprise s'est accompagné de nouveaux discours managériaux. Les vieux discours inspirés de Fayol, de Taylor ou du mouvement des Relations humaines se sont vus peu à peu remplacés dans un certain nombre d'entreprises, souvent les plus dynamiques, par des appels à une gestion plus ouverte et plus mobilisatrice. L'excellence, la qualité totale, le projet d'entreprise, le zéro défaut sont devenus aujourd'hui les leit-motifs non seulement des principaux penseurs en management mais aussi de nombreuses directions d'entreprise (voir Peters et Waterman, 1983 ; *Autrement*, 1987). À l'ère de la mondialisation des marchés, de l'internationalisation des échanges, de la montée en puissance des économies du sud-est asiatique et notamment de celle du Japon, les entreprises occidentales et en particulier américaines ont cherché à retrouver les recettes du succès économique.

Ce succès passe, de nos jours, par un engagement total du personnel

envers l'entreprise et par des exigences élevées en matière de productivité et d'efficacité. En exigeant que le personnel fasse toujours plus, toujours mieux, en faisant appel au psychisme, ces nouveaux modèles de gestion ne sont pas sans laisser quelques traces physiques et mentales sur ceux et celles qui les subissent. C'est sur cette face cachée du discours de l'excellence que porte le livre de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac.

Cet ouvrage est intéressant à plusieurs titres. Tout d'abord, il s'intéresse au revers de la médaille de cette société de conquête qui est la nôtre : la culture de l'anxiété. Ensuite, il montre comment le nouveau discours managérial marche d'abord et avant tout à l'affectivité et comment les désirs personnels entrent en résonance avec ce nouveau discours. Enfin, il illustre une certaine conception « latine » pour ne pas dire française de ce qu'on appelle, dans l'univers anglo-saxon, le stress professionnel. À ceux et à celles qui seraient tentés de se mettre à l'heure de l'excellence, Aubert et de Gaulejac montrent en effet clairement que cette culture du dépassement, de la performance dans laquelle nos organisations baignent de plus en plus exige la mobilisation totale de l'individu. En prêchant à la fois la mobilisation permanente, la réussite, le défi, l'obligation d'être fort, l'adaptabilité, le progrès de l'entreprise et la conciliation entre l'intérêt individuel et celui de l'entreprise, les nouvelles pratiques de gestion poussent non seu-

lement à l'adhésion passionnelle et à la combustion du corps et de l'esprit, mais aussi au paradoxe permanent, fort bien exprimé par un des cadres interrogés dans le livre : « La liberté, à IBM, c'est de choisir les types de contrainte auxquels on adhère librement » (p. 135). Cette mobilisation psychique à laquelle on fait appel est d'autant plus assurée que l'individu post-moderne vit dans une culture qui encourage le narcissisme et que cette quête individualiste est particulièrement présente dans l'univers des cadres.

Une telle relation individu-organisation demeure satisfaisante tant et aussi longtemps que l'organisation satisfait les désirs de l'individu. Le jour où l'entreprise cesse de le faire pour une raison ou pour une autre, il y a de fortes chances que l'individu pris aux pièges de l'entreprise excellente (pour emprunter une expression à Enriquez) s'effondre. Les cas présentés dans le livre sont particulièrement éclairants à cet égard. Autrement dit, l'excellence, si on n'y prend garde, a un coût qui peut être plus ou moins lourd selon l'entreprise et les individus concernés. À en croire la recherche d'Aubert et de Gaulejac, le tribut peut être souvent fort élevé.

Cette étude sur le prix que certains contemporains paient pour vivre dans des organisations performantes rejoint d'autres travaux contemporains réalisés principalement dans les pays de langue française. En tentant d'articuler le psychique, le travail et l'organisationnel, l'ouvrage d'Aubert et de Gaulejac s'apparente dans une certaine mesure à certains travaux menés dans le domaine de la psychopathologie du travail — notamment ceux de C. Dejours et ceux, au Québec, de M.-C. Carpentier-Roy — et dans celui des sciences de la gestion (Chanlat, 1990a), qui cherchent eux aussi à relier l'individu à son milieu de travail par l'intermédiaire de la subjectivité. De ce point de vue, la démarche adoptée ici est très

différente de celle que l'on retrouve généralement dans les études sur le stress professionnel. À une conception objectiviste, behavioriste et individualiste du stress, largement dominante dans les travaux de langue anglaise, Aubert et de Gaulejac, comme bien d'autres chercheurs de langue française, préfèrent une vision subjectiviste, interprétative et sociale des difficultés rencontrées dans la vie professionnelle (Chanlat, 1990b). Le recours à l'appareillage psychanalytique et à la sociologie joue un rôle capital dans cette singularité « latine », ce qui montre encore une fois combien les perspectives d'un auteur sont tributaires des traditions intellectuelles et des contextes socio-historiques dont il est issu (voir Chanlat, 1991).

Le livre d'Aubert et de Gaulejac est à notre avis une contribution intéressante, essentielle à la compréhension des ressorts et des conséquences des nouvelles pratiques de gestion. Si ces nouvelles pratiques comportent certains aspects positifs par rapport aux anciennes, il reste qu'elles ont besoin d'être régulées si l'on ne veut pas transformer une minorité d'individus en sportifs de haut niveau et condamner le plus grand nombre à l'exclusion sociale. Dans les années 1990, une telle étude n'est pas un luxe ; c'est une nécessité pour réfléchir à la fois sur nos sociétés, nos entreprises et nous-mêmes.

Québec et Paris, Les Presses de l'Université Laval et ESKA.

CHANLAT, J.-F. 1990b. « Stress, psychopathologie du travail et gestion », dans CHANLAT.

CHANLAT, J.-F. 1991. *L'Analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990)*. Montréal, HEC, rapport de recherche no 91-09 (article à paraître prochainement dans les *Cahiers de recherche sociologique*).

PETERS, T., et R. WATERMAN. 1983. *Le Prix de l'excellence*. Paris, Interéditions.

SAINSAULIEU, R., dir. 1990. *L'Entreprise, une affaire de société*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

## Bibliographie

AUTREMENT. 1987. *L'Excellence*. 86 (janvier).

AUTREMENT. 1988. *Le Culte de l'entreprise*. 100 (septembre).

CHANLAT, J.-F., dir. 1990a. *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*.