



## La Société malade de la gestion Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social

**Vincent de Gaulejac**

*Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine », 2005, 276 pages, 19 euros*

C'est un compte rendu de lecture du livre de Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion*, que nous livre Michel Marchesnay. Mais ce compte rendu est exceptionnel. Par sa longueur d'abord, par l'engagement quasi militant de son auteur, par la profondeur des analyses et réflexions sur notre société, nos pratiques de gestionnaires et l'objet même que nous partageons : la gestion. Ce livre et les commentaires de Michel Marchesnay ouvrent un débat sur le métier de gestionnaire, son rôle et sa place dans la société. La revue publiera volontiers les textes qui pourraient le prolonger.

Jean-Claude TARONDEAU  
Rédacteur en chef

C'est peu de dire que la société française est en crise. Le référendum sur le Traité européen aura mis à nu les conflits de valeur, les contradictions. Ce sera exacerbé le sentiment de fracture entre les tenants d'un libéralisme et d'une compétitivité économique perçus comme un impératif catégorique, et les défenseurs du « modèle français », fondé sur la protection sociale.

Chacun y sera allé de son explication, de son bouc émissaire, « d'où vient tout le mal ». Dans ce concert d'anathèmes, Vincent de Gaulejac entend jouer une participation particulièrement agressive pour les tympanes des « gestionnaires » : c'est l'entreprise, et, plus précisément (?), l'« idéologie gestionnaire » qui seraient la cause de tous nos maux.

L'auteur dresse effectivement un « tableau accablant » (p. 235) : « perte de sens, perversion des valeurs, communication paradoxale, éclatement des collectifs, volonté de puissance démesurée, transformation de l'humain en ressource, pression sur les individus dans une compétition sans limites, harcèlement généralisé, exclusion pour les uns, stress pour les autres, perte de confiance dans le politique ». Et de surcroît, ajoute-t-il, certains penseront « qu'il est en-deçà de la vérité ».

Bref, les « gestionnaires » seraient des êtres particulièrement pervers, des monstres assoiffés de profit. Au demeurant, cette vision des choses ne lui appartient pas en propre : elle s'insère dans un courant critique des institutions, concrétisé – si l'on peut dire – par une série de publications autour du culte de la performance, de l'individualisme dans les sociétés qualifiées d'hypermodernes – et ce, depuis les années 1990.

L'ouvrage étant visiblement destiné au « grand public » – lectorat aux contours flous – Gaulejac n'hésite pas à grossir le trait pour capter la clientèle, ce qui révèle de grandes capacités de commercial... Il se plaît visiblement à utiliser des adjectifs, voire des stéréotypes, assez convenus, et, pour user d'un euphémisme, peu rigoureux. Prenons au hasard la page 256 : on y apprend que la concurrence est... impla-

cable, que la bataille... fait rage (l'auteur ajoute : « Business is war ! »), que le libéralisme est... naïf, la course... infernale (p. 129), le projet capitaliste... démentiel (p. 121), etc.

On pourrait penser, face à cette volée de bois vert, que l'auteur connaît ce qu'il appelle la « gestion » de l'intérieur, comme Dante visitant l'Enfer. En fait, si Gaulejac est sociologue, directeur du Laboratoire du changement social à l'université Paris VII, il se plaît à rappeler qu'il fut le premier docteur de l'université Paris-Dauphine, à l'occasion d'une thèse collective consacrée à l'étude d'une multinationale. On sait que « Paris-Dauph. », comme l'appellent familièrement ses prosélytes, bien qu'avant tout renommée dans les domaines de la gestion et de l'économie dite « appliquée », est également réputée pour les travaux sur les organisations, à l'initiative notable de Max Pagès ou de Pierre Jarniou.

L'auteur a acquis, dans les années 1990, une certaine réputation à l'occasion de travaux (notamment avec Nicole Aubert) sur l'« horreur gestionnaire » – pour paraphraser Viviane Forrester. Plus récemment, dans les années 2000, il a poursuivi sa croisade en stigmatisant l'entreprise, et plus généralement la société hypermoderne, notamment à l'occasion d'un colloque qui s'est déroulé à l'École supérieure de commerce de Paris<sup>1</sup>.

1. Les principales communications ont fait l'objet d'une publication, sous la direction de Nicole Aubert, sous le titre : *L'individu hypermoderne*, Érès 2004. Citons dès maintenant les principales publications relatives à l'hypermodernité : Gilles Lipovetsky, *Les Temps hypermodernes* (Paris Grasset, 2004) ; François Ascher, *La société hypermoderne* (Paris, L'Aube, 2005) ; François Ascher, *Le mangeur hypermoderne* (Paris, Odile Jacob, 2005). Également le numéro spécial de la *Revue Management et Avenir* (n° 2, octobre 2004, avec notre contribution). Concernant la modernité, on citera : Alain Touraine, *Critique de la Modernité*, Livre de Poche « Essais » 1995 ; Chantal Delsol, *Éloge de la Singularité – Essai sur la modernité tardive* (Paris, La Table Ronde, 2000) ; Michel Maffesoli, *Le Rythme de la Vie – Variations sur les sensibilités postmodernes* (Paris, La Table Ronde, 2004) ; 1954-2004, *D'une Modernité à l'Autre*, Cahier LaSer n° 4-5 (Paris, Descartes et C<sup>ie</sup>, 2004).

Il n'empêche que l'auteur n'a qu'une connaissance très limitée de la discipline de « sciences de gestion », si imprécise soit-elle (« une discipline multiforme sans corpus propre », p. 46). Du moins son champ semble-t-il se limiter aux « beaux quartiers », selon son expression (NAP: Neuilly-Auteuil-Passy), puisqu'il nous annonce que, avant la création de Dauphine, après mai 1968, « à cette époque, la gestion n'était pas une discipline enseignée dans les universités » (p. 15). En quelque sorte, si Drucker (Peter) a été surnommé « le pape du management », « Paris-Dauph. » serait le « NAP du management »... Rassurons notre sociologue: les IAE datent de 1955, les IUT de 1965, et, entre-temps, la licence en droit, puis en économie, avait institué des cours de gestion dans toutes les disciplines (notamment à Panthéon, sous l'impulsion des professeurs Lassègue et Goetz-Girey – j'en sais quelque chose...).

Tel est bien le problème crucial auquel nous sommes confrontés à la lecture de ce pamphlet anti-gestionnaire: « Mais, bon sang, qu'entend notre auteur par « gestion », par « idéologie gestionnaire », devenant parfois « managériale », voire « entrepreneuriale » ? », entre autres mots (on reviendra sur l'hypermodernité). Par exemple, dire que « la gestion n'est pas un mal en soi » (p. 14) laisse perplexe, d'autant que, deux lignes plus loin, l'auteur ajoute que « chacun peut constater qu'une certaine forme de gestion, celle qui se présente comme efficace et performante, envahit la société, et... loin de rendre la vie plus facile, elle met le

monde sous pression ». Plus loin (p. 23), il précise (si l'on peut dire...) que « l'idéologie gestionnaire vient remplir le vide éthique du capitalisme à partir du moment où celui-ci s'est dissocié de l'éthique protestante qui fondait sa légitimité... L'éthique de résultat se substitue à la morale, le projet capitaliste cherche en lui-même sa propre finalité ».

On pourra nous reprocher de sortir les mots de leur contexte: mais l'auteur ne s'en prive pas. Ainsi, en exergue du chapitre 2, il fait dire au professeur A.-C. Martinet: « Les gestionnaires sont des gens sérieux et efficaces qui n'ont pas de temps à perdre dans une sérieuse réflexion épistémologique ». En fait, et sans que cela soit précisé, la citation est extraite d'un ouvrage sur *Épistémologie et Sciences de Gestion*, et se poursuit par: « cette position prêterait à sourire, tant elle est insignifiante ».

Bref, qui veut noyer son chien...<sup>2</sup>

On retrouve, sur un plan moins polémique, de telles absences dans l'évocation de travaux qui offriraient une interprétation divergente: on pense avant tout aux débats sur la notion d'hypermodernité. Celle-ci est définie dans une note, fort circonstanciée (p. 18), après que, dans le corps du texte, l'auteur ait affirmé « qu'une certaine conception de la gestion... combinée avec l'émergence de pratiques managériales, ... constitue un pouvoir caractéristique de la société hypermoderne ». Dans cette note, donc, il est dit que « la notion d'hypermodernité décrit l'exacerbation des contradictions de la modernité, en particulier la domination « irraisonnée » de la rationalité

2. Interpellé sur ce point, Gaulejac a précisé n'avoir eu connaissance de cette phrase que de seconde main. L'ennui est que, la page suivante (p. 46), il cite en note une contribution du regretté Jacques Girin dans le même ouvrage...

instrumentale, l'accomplissement de progrès technologiques et économiques qui sont facteurs de régressions sociales, la conquête d'autonomie des individus qui les met en dépendance ».

Une simple lecture de cet énoncé cataclysmique peut se voir opposé un contre-discours, dans lequel il serait dit que, plutôt que d'exacerbation, il vaut mieux parler de dépassement de la postmodernité (et non de la modernité, comme on verra plus loin) ; de développement d'une rationalité élargie à d'autres considérations que la seule logique d'efficacité-efficience ; de progrès facteurs d'émancipation et de prise en compte de problèmes éludés jusqu'ici ; d'individualisation, à la base d'une maîtrise accrue des destinées individuelles et collectives, au travers des réseaux. Or, ce clivage est nettement apparu lors du colloque de l'ESCP, qui a fait l'objet d'une publication, sous la houlette de Nicole Aubert, en 2004, nombre d'intervenants prenant le contre-pied de cette vision « Apocalypse Now ». Or, de ce clivage, Gaulejac ne souffle mot.

Il est vrai que l'auteur nous aura prévenu d'emblée (p. 17) : « Le chercheur que je suis préfère obéir à des considérations militantes plutôt que gestionnaires (sic) en mettant la recherche au service du bien commun et de la demande sociale plutôt qu'à des critères d'utilité (sic) et de profitabilité. » Sans être un suppôt du capitalisme néolibéral le plus débridé, force est de reconnaître que la « gestion » (des ressources, des emplois) peut contribuer à la production de biens et d'activités susceptibles de présenter une « certaine » utilité individuelle et/ou collective. On connaît effectivement nombre de pays où les leaders se disaient, ou se disent encore, préoc-

cupés de la « demande sociale », l'ennui étant qu'il n'y a rien dans l'assiette... Par ailleurs, même dans une économie sociale de marché, la « profitabilité » peut être le signe que le bien offert est considéré par les acheteurs comme « utile », sans que pour autant cela dénote une exceptionnelle rapacité de la part des entrepreneurs.

Mais, pour Gaulejac (p. 22), « pour mieux saisir le pouvoir gestionnaire, il nous faut comprendre pour quelles raisons le management s'est massivement mis au service du capital ». Assez naïvement, en dépit des espoirs ou des préventions, comme on le verra, des tenants de la thèse du « pouvoir » ou de l'« ère des managers » (largement remise en cause d'ailleurs, notamment par Jean-Marie Chevallier, professeur à Paris-Dauphine, dans sa thèse...), nous pensions que les managers n'avaient jamais cessé d'être au service du « capital » – puisque celui-ci est à la source et au débouché du... capitalisme. Sans doute faut-il entendre les actionnaires et financiers, *share* et *stockholders* – ce qui nous renvoie au problème plus précis de gouvernance des hyperfirmes et hypergroupes faisant l'objet, et d'une cotation en Bourse, et d'une évaluation des risques d'endettement.

Si l'on regarde maintenant la *structure générale* de l'ouvrage, celui-ci comprend deux parties qui, à la lecture, se révèlent bien distinctes. Pour être franc, on dira que la première partie, polémique, frisant la mauvaise foi, partielle, etc., retient l'intérêt plus qu'elle ne suscite l'adhésion (surtout de la part du « gestionnaire », quel qu'il soit!).

En revanche la seconde partie, beaucoup plus sage, est en fait un catalogue didactique, en courts chapitres clairs, des pro-

blèmes que connaissent la Société et les sociétés que nous appellerons « managériales ». Cette partie ne peut qu'obtenir notre adhésion sur le constat (pour autant qu'il vise certaines entreprises et certains secteurs), y compris sur le plan « moral » (au sens des sciences morales et politiques), à savoir une anomie patente de la Société française, révélée par une crise des légitimités. On peut dire que c'est une bonne synthèse pour le « grand public », ou, plus simplement, pour les étudiants (ceux de Paris-Dauphine, par exemple)...

Malheureusement, les préconisations pour sortir de la crise restent d'une confondante banalité, ou d'une brumeuse, voire utopique imprécision. Ainsi (p. 248) « restent à inventer les dispositifs organisationnels, les procédures juridiques et les principes de gestion qui assurent une médiation équilibrée » (on suppose : entre l'économique, le social et le politique) pour déboucher sur une « économie solidaire » et « retrouver la joie de donner en public » (p. 244). Pour « redonner du sens à la gestion », il convient « donc de se dégager du "monde objectif des choses d'usage", pour retrouver l'essentiel, la confrontation des subjectivités afin de définir un sens commun, acceptable par tous » (*idem*). On navigue entre « les enfants du Verseau » et l'« agir communicationnel » (Habermas est d'ailleurs cité une page plus loin).

D'ailleurs, page 58, l'auteur laisse poindre un tel irénisme prophétique, New Age ou baba cool, lorsqu'il déclare : « Primat de l'action, de la mesure, de l'objectivité, de l'utilité, la pensée gestionnaire est l'incarnation caricaturale de la pensée occidentale ». Ainsi (plus loin) « le gestionnaire ne supporte pas les vacances... Le désœuvre-

ment lui est insupportable ». Page 193, s'appuyant sur les travaux de Serge Latouche (écrit Letouche en note...), ne prône-t-il pas « une parole qui se donne pour finalité d'enchanter le monde au lieu de l'enfermer dans ses calculs, des programmes ou des classifications. Le monde vécu est à l'opposé du monde de la productivité et de la performance. Il célèbre le jeu plutôt que le travail, le plaisir des corps plutôt que la quête de résultat, la disponibilité de l'autre plutôt que la mesure des performances » ? Langage que des esprits contournés pourraient trouver limite...

C'est pourquoi, pour l'essentiel, nous porterons notre attention sur la première partie, laquelle nous semble révélatrice d'un penchant d'une « certaine sociologie » à traiter de problèmes complexes sans avoir toujours la maîtrise de ses discours, le *pathos* risquant de l'emporter sur le *logos*, dirait Aristote... quand bien même l'auteur nous rassure en précisant que « la gestion n'est pas en elle-même une pathologie » (p. 115). Finalement, l'ouvrage aborde de façon peu systématique, et plutôt implicite, deux ordres de questions, que nous traiterons successivement :

– la Société est-elle malade de « la », ou de « sa » gestion ? Ne faut-il pas avant tout incriminer l'organisation bureaucratique ?

– n'est-elle pas en train de trouver une issue, au travers d'une conception de l'hyper modernité qui ne se résoudrait pas à un simple colmatage du capitalisme managérial ?

### 1. « La » gestion, ça n'existe pas

Il nous faut maintenant aborder « la question qui fâche », à savoir les définitions de la « gestion » et des termes connexes. Pour faire bref, et tenter de clarifier le débat, on

dira que l'auteur confond, sciemment ou non, plusieurs acceptions du terme :

1) La gestion est d'abord une *pratique* – et c'est en ce sens que l'entend par exemple Emmanuel Kant, pour qui la praxis par excellence s'identifie aux pratiques des comptables ou des commerçants, qu'il cite souvent.

Gaulejac reprend à diverses reprises cette conception, qui signifie que tout un chacun est amené à acquérir des « ressources », à les utiliser au mieux en faisant des arbitrages entre elles, en fonction d'usages que l'on vise, et qui nécessitent leur combinaison. Il y revient en fin d'ouvrage, pour resituer le problème au niveau des choix individuels ou microsociaux – sans aborder toutefois la question des nouveaux comportements hyper, ou alter-modernistes.

L'auteur évoque Kant (p. 106), pour affirmer qu'« il y a donc (sic) une antinomie entre l'idéologie gestionnaire et la morale au sens de Kant. Par essence (sic), la gestion ne peut être morale, ce qui ne signifie pas que tout bon (?) manager ne cherche pas à avoir un comportement moral (??). Mais il ne fera jamais l'économie d'une tension majeure entre sa fonction dans l'entreprise et son éthique personnelle ». Même en laissant de côté la confusion entre la morale kantienne (transcendantale) et l'éthique personnelle (immanente), force est de constater que le « gestionnaire » se voit ontologiquement contraint d'accepter le fait qu'il est entaché d'« immoralité » dans sa praxis.

2) La gestion peut ensuite être entendue comme un ensemble de *techniques*. Celles-ci relèvent d'une recherche de rationalité – la raison pratique kantienne. Toutefois, l'auteur nous prévient : « Beaucoup de gestionnaires (sic) entretiennent une confusion

entre rationalisation et raison... La rationalisation est du côté du pouvoir, alors que la raison est du côté de la connaissance », en sorte que « l'efficacité s'oppose au sens. » (p. 50).

C'est ignorer l'existence des pratiques comme des réflexions (modèles, enquêtes, débats théoriques) sur les logiques d'action, en management stratégique, par exemple. Le management (qu'on entende la discipline ou les acteurs) recherche une adéquation (*fit*) entre la cohérence logique de l'action entreprise pour un accomplissement visé, et la faisabilité technique, résumée en un couple reliant l'avantage concurrentiel détenu (ressources-compétences) et le positionnement concurrentiel visé.

Or, cette adéquation repose, dans le système de *technoscience* institué au cours du XX<sup>e</sup> siècle, sur une étroite relation entre la réflexion et l'action, les exigences de celle-ci guidant les axes de celle-là. Il n'y a donc pas opposition dans le système capitaliste managérial, mais bien plutôt confortement réciproque, si imparfait et contraint (« bounded») soit-il. Mais, comme tout système complexe, ce modèle de capitalisme managérial rencontre ses limites dans les sociétés les plus avancées, victime, en quelque sorte, de son succès.

3) Au fur et à mesure que les pratiques se rationalisent, par division sociale du travail, au sens de Durkheim, les *disciplines de gestion* se spécialisent, se systématisent et se transmettent, non plus par l'apprentissage, mais par l'éducation. Assez curieusement, l'auteur voit dans l'organisation scientifique du travail « une référence importante des "sciences" (notez les guillemets) de la gestion » (p. 52). En conséquence, « le monde de la gestion devient alors un monde à part, enseigné dans des écoles spéciali-

sées, qui développe son langage, sa culture, son système de valeurs, de plus en plus déconnecté des “mondes vécus” de la morale sociale ».

On peut douter que les collègues (notamment ceux de Dauphine) soient totalement insensibles à cette dernière question, du moins à titre personnel. Mais il est vrai que certaines disciplines de la gestion se prêtent davantage à son évocation, notamment celles qui n’ont pas la « religion du chiffre » (ce que l’auteur appelle la « quantophrénie ») et se préoccupent autant, voire davantage, des normes de comportement que des critères de calcul dans les organisations, et, plus généralement du sens de l’action au sein des organisations. Lorsque l’auteur affirme (p. 72) que « les “calculocrates” préfèrent l’illusion qui rassure à une réalité pleine d’incertitudes qui fait peur », il est aisé de lui opposer que d’une part, les outils de gestion quantitatifs contribuent à réduire l’incertitude en gérant le risque, et que d’autre part, la « religion du chiffre », qui agrémentent les tableaux des innombrables rapports sont avant tout la manifestation et l’illustration du phénomène bureaucratique, qui n’est pas propre au seul capitalisme managérial, et encore moins à « la » ou à « sa » gestion.

Assez bizarrement, mais l’auteur n’en est plus à une contradiction près, puisqu’il nous affirme plus loin (p. 100) que « l’entreprise hypermoderne est une terre d’aventure dans laquelle les “risquophobes” ne sont pas les bienvenus » – ce qui va à l’encontre de la rationalité instrumentale propre aux bureaucraties, et notamment aux hyperfirmes managériales, au sein desquelles les « aventures » doivent se dérouler sur des

chemins bien tracés à l’avance ! Ainsi, lui-même cite Crozier et Friedberg (p. 176) pour rappeler que « dans l’entreprise managériale, l’incertitude constitue moins une ressource qu’une menace ». Comprenne qui pourra...

Il est vrai qu’il y a là matière à débat épistémologique. La « doxa managériale », bien intégrée dans le système de la technoscience, a tendu à se donner une légitimité « scientifique », à justifier des pratiques, en ayant recours, soit à un appareillage logico-mathématique de type déductif, soit à une instrumentation empirico-statistique de type inductif aussi vains que sophistiqués, mais non dénués d’hypothèses implicites fortement idéologiques, sous couvert d’objectivité positiviste. Ces débats se retrouvent dans toutes les disciplines de gestion, et, *a fortiori*, en management.

L’auteur témoigne de ce débat, au demeurant, en citant Thoenig (p. 47) avec un titre accrocheur sur les « sciences managériales en question » (en fait, le texte de référence ne parle que de « science managériale »). Mais, à contre-courant, le récent ouvrage de Mintzberg, dans lequel il reprend ses diatribes, désormais bien connues, contre le MBA, témoignerait d’une désaffection croissante à l’égard de ces méthodes, du moins dans certaines sphères d’activité – le MBA, symbole de l’« idéologie managériale », gardant tout son prestige dans les hyperfirmes et hypergroupes issues de la société managériale. Bref, il n’y a certes pas un unanimité épistémologique ou idéologique en « gestion » ! Parler de « la » gestion constitue donc un abus de langage flagrant à ce niveau du débat.

## 2. De « l'idéologie gestionnaire » à la « doxa managériale »

1) Mais, de surcroît, si l'on a bien compris, dans cette acception, le « gestionnaire » est assimilé à un individu qui a acquis une formation généraliste et/ou spécialisée dans les disciplines de « la » gestion, et qui va donc développer une activité professionnelle, comme cadre, comme consultant, comme enseignant, etc. Ses compétences pourront être celles d'un spécialiste ou d'un généraliste, d'un fonctionnel ou d'un opérationnel. En tout état de cause, il travaillera au sein d'une organisation, laquelle, dans un système capitaliste managérial, va développer une hiérarchie, un « système de gestion » comprenant les sous-systèmes de finalisation, d'animation-contrôle, et d'opérations – bref, une bureaucratie.

Pour de Galejac (p. 25) « le manager, plus que tout autre, intériorise fortement (?) la contradiction capital/travail », sachant que « le management (entendons: les managers) est garant de l'organisation concrète de la production, c'est-à-dire de l'aménagement des différents éléments (?) nécessaires pour faire vivre (?) l'entreprise (...) Le management produit des médiations entre ces différents éléments et favorise l'intégration entre des logiques fonctionnelles plus moins contradictoires » (Galejac, 1988).

L'auteur semble déconnecté d'une réalité bien concrète: ce qu'il dénomme « manager » ou « management » recouvre des positions extrêmement contrastées, qui vont du chef de service ou de produit (voire en-dessous – disons, les cadres diplômés en gestion), au dirigeant du groupe, en passant par les « middle managers »<sup>3</sup> et les différents

responsables de la coordination hiérarchique. Il va de soi que ces différentes personnes ne sont pas de simples rouages, ils participent au processus de décision, et, par conséquent, pour notre auteur, au processus d'aliénation, par « adhésion aux normes et valeurs du système capitaliste » (toujours p. 25).

Ainsi, le « gestionnaire » se ferait le complice, actif ou passif, voire le coupable de cette horreur – la « logique gestionnaire » – conformément à la remise en cause post-moderne de la technique, tant il s'avère (p. 55) que « la gestion est devenue la science du capitalisme » Par exemple, l'auteur affirme (p. 51) que « lorsqu'on réduit l'analyse des conduites humaines au repérage des mécanismes d'adaptation et de déviance, on se met implicitement (sic) au service du pouvoir en place ». Voilà tout un courant de gestion des organisations promu au rang de suppôt du « capital »... encore que (page suivante) « la gestion trouve dans le modèle expérimental les fondements d'une scientificité qui lui échappe »... en citant, à l'appui de cette formule péremptoire... l'antique modèle d'OST, devenu une « référence importante des "sciences" de la gestion ». Plus loin, il évoque l'expérience Hawthorne de la Western Electric, en oubliant – ce qui aurait mis de l'eau à son moulin – que cette enquête fut complètement « bidonnée ».

Ajoutons qu'un peu plus loin, Galejac nous rappelle que « dans le tourbillon de l'histoire, A n'est jamais égal à A ». Ce fort aphorisme a pour but de nous rappeler que « la gestion est une science qui se veut (sic) ahistorique, alors qu'elle se donne pour

3. M. A. Payaud, *Formation des Dirigeants et middle Managers*, Paris, L'Harmattan, 2005.

tâche (sic) d'appréhender une réalité sociale profondément marquée par l'histoire ». Est-il besoin de rappeler l'importance de la « perspective », pour reprendre l'expression de Mintzberg, dans le seul management stratégique, comme en témoignent les travaux consacrés à la stratégie « chemin faisant »<sup>4</sup>, ou sur les représentations de la stratégie ?<sup>5</sup>

2) L'auteur n'évoque pratiquement jamais de plein pied, en tant que tel, explicitement, le problème majeur que rencontrent les hyperfirmes managériales, à savoir *l'exploration bureaucratique*, à laquelle ils tentent d'échapper, ou dont ils cherchent à compenser les effets dévastateurs, aux limites de l'implosion.

En réalité, le « gestionnaire » est avant tout un « homme de l'organisation », et la gestion apparaît alors comme une activité destinée à résoudre des problèmes bureaucratiques, comme l'ont montré les grands auteurs en sociologie des organisations, dont les réflexions alimentent la recherche... en gestion, justement : l'école lewinienne, Argyris, le Carnitec de Pittsburgh, et, plus récemment, Weick, Giddens, voire Habermas... ainsi que Jarniou à Dauphine.<sup>6</sup>

Dans cette acception, le « gestionnaire » est certes confronté à des problèmes de pouvoir, comme notre auteur le rappelle pertinemment, que ce pouvoir soit subi ou utilisé. Au demeurant, cette assertion n'est pas un scoop : il suffit de citer Crozier et Friedberg, Bourdieu, Foucault... et, bien entendu le « gestionnaire » Mintzberg (notamment

*Power, in and around Organizations*). On retrouve ces questions dans le courant des années 1960 d'économie d'entreprise, dit de théorie managériale de la firme, ou de « managerial economics » incluant Baumol, Marris, Williamson, Simon, Cyert, March, etc., suivis dans les années 1970 des courants de la « théorie standard élargie » (théories de l'agence, de la transaction, des contrats, de l'asymétrie d'information, etc.). Mais, qu'il ait suivi une formation académique ou qu'il ait appris sur le tas, il est évident que le « gestionnaire » est suffisamment conscient de ces problèmes de pouvoir, donc de sens, pour qu'il cherche à développer des stratégies personnelles ou micro-organisationnelles. Pour y obvier, l'hyper firme va effectivement accentuer son effort de contrôle et d'endiguement des décisions, puis, face à une inefficacité croissante, développer des systèmes d'incitation, d'animation et de responsabilisation (le « Corporate Entrepreneurship » de Bartlett et Goshal) pour, finalement et en désespoir de cause, renforcer l'appareillage bureaucratique et la rationalité procédurale. En tout état de cause, affirmer (p. 103) que « les raisonnements de l'analyse stratégique et du contrôle des (sic) gestions reposent sur des modèles théoriques qui évacuent les variables considérées comme non rationnelles » dénote une ignorance sévère des travaux initiés en sociologie des organisations, et couramment enseignés dans les disciplines de gestion.

3) Cette question de la gestion bureaucratique touche avant tout les hyperfirmes,

4. M. J. Avenier (coord.), *La Stratégie « Chemin faisant »*, Paris, Economica, 1997.

5. DRISSE, *Le Management stratégique en Représentations*, Paris, Ellipses, 2001.

6. Gaulejac écrit, de façon quelque peu contradictoire (p. 110) : « Le pouvoir managérial est profondément individualiste (...) Il célèbre le travail en équipe à condition qu'il soit totalement consacré à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. » C'est ignorer la logique postmanagériale, fondée sur l'éclatement des unités en groupes de projet.

voire les hypergroupes managériaux, dont les problèmes stratégiques sont malheureusement trop bien connus, avec des conséquences sociales qui reportent l'effort de protection vers, notamment... les gestionnaires, entendons les cadres salariés dans ces organisations.

Dès lors, les questions relatives au pouvoir de décision, à la responsabilité du décideur, nous imposent de faire monter notre « gestionnaire », et la « gestion », au niveau supérieur, au sommet de la hiérarchie, donc au niveau des dirigeants : membres du directoire, équipe de direction autour du P-DG, pour l'essentiel. Dans un hypergroupe, constitué d'une nébuleuse de groupes détenant des firmes et des quasi-firmes, le « lieu de pouvoir » est fortement concentré sur les dirigeants, qui sont les managers (ou « manageurs »), en liaison plus ou moins étroite avec les représentants des actionnaires (conseil de surveillance, conseil d'administration, etc.).

Dans la *doxa managériale*, et pour paraphraser Georges Clemenceau, « la guerre économique est une chose trop grave pour la confier aux actionnaires ». Dans le modèle de Harvard de « Corporate Strategy », dit LCAG, les managers ont à charge de déterminer les stratégies qui soient au mieux des intérêts des actionnaires, et ils ont toute latitude pour, en tant qu'agents, agir dans le sens des intérêts des propriétaires, qui les ont mandatés pour cela.

Tout ceci est bien connu. Sauf, apparemment, de l'auteur, qui englobe en un seul bloc ce qu'il persiste à appeler « gestion ». À ce niveau, il s'agit en fait de management, voire de « top management ». Les questions de « gestion » sont dévolues aux échelons subalternes, conformément à une

approche bureaucratique de type « top-down ». Le parcours inverse, censé être plus « démocratique » (décentralisé), de type « bottom-up », joue avant tout pour la remontée d'informations, justifiant un contrôle, soit *a priori*, soit *a posteriori*, en fonction d'objectifs assignés *a priori*.

En conséquence, les problèmes d'intendance, qui sont le gros morceau de la « gestion », sont logiquement et politiquement disjoints des problèmes de « management à long terme ». Il est regrettable qu'une distinction, considérée comme le pont-aux-ânes des apprentis... gestionnaires, ne soit pas clairement opérée par l'auteur, lorsqu'il critique la « gestion » et les « gestionnaires ».

Or la critique du « manager » (ou manager) n'est certes pas nouvelle. Dans l'entre-deux-guerres, James Burnham avait stigmatisé l'« Ère des Managers », dont ils dénonçaient l'irresponsabilité et le pouvoir technocratique, allant à l'encontre de l'optimisme d'un Veblen, qui, dans l'« Ère des Ingénieurs », voyait en ceux-ci un contre-feu aux excès du capitalisme sauvage des « barons pillards » de son époque. Or, en 2005, la dénonciation des managers est toujours aussi vive chez les radicaux américains, comme on le voit dans le film « The Corporation ». Ils mettent notamment en cause la personnalité juridique attribuée à la société anonyme, en jouant sur le 14<sup>e</sup> amendement de la constitution, ce qui entraîne une perte de responsabilité, ou plutôt de culpabilité, des managers – ce qui n'est pas nécessairement le cas des « gestionnaires » salariés qui sont en première ligne sur le front de la bataille de la compétitivité mondiale (pour s'en tenir au style de l'auteur).

### 3. De la « gestion managériale » aux variantes de l'« hypermodernité »

1) Le modèle managérial est non seulement en crise, mais en déclin. Il aura été un facteur de progrès économique et social au cours du XX<sup>e</sup> siècle, au sein d'un système capitaliste que l'on appelle fordiste, qui a correspondu à l'avènement de la société salariale, et, effectivement, du « gestionnaire » : cadre, directeur, dirigeant salarié. On sait que le déclin s'amorce dans les années 1975 (certains « remontent » même, aux États-Unis, à 1965). La gestion managériale marque ses limites, liées, pour faire bref, à la saturation de la demande, au ralentissement des gains de productivité, à la tertiarisation et à l'immatérialisation, à la mondialisation, etc.

2) On tend de nos jours à jeter un regard plus distancié sur le siècle précédent, en sorte qu'il est loisible de proposer une version renouvelée de la modernité. On sait que celle-ci est fondée sur la Raison, l'Individu et le Progrès. On tend maintenant à distinguer deux périodes historiques, liées à l'avènement, puis au développement quasi hégémonique du capitalisme industriel :

– la *période moderne* fut celle du libéralisme. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, se manifesta la foi dans la libre concurrence comme dans la science positiviste. L'idéologie « gestionnaire » de l'époque repose sur la conjonction supposée d'un univers « nouménal » (kantien) d'harmonies économiques (Bastiat) et d'une réalité « phénoménale » de comportements concurrentiels. Ceci, pour aboutir au meilleur des mondes possible, celui d'entreprises dont la taille optimale se limite à la vie de son propriétaire, l'entrepreneur en industrie (Say) ;

– la période *postmoderne* fut celle du néolibéralisme. Elle marque l'avènement du manager. Notons que le manager préfigure, pour ses thuriféraires, comme Burnham, ou ses censeurs, tel Schumpeter, l'avènement d'une société socialiste, où l'entreprise « managée » serait au service de la collectivité et de l'individu – mythe que l'on retrouve dans la phraséologie du New Deal. L'idéologie postmoderne se retrouve dans tous les domaines de l'activité humaine : les arts, la science, la philosophie, l'économie, la politique, la recherche, etc. Héritière du pragmatisme, elle prône la soumission de la science au service de la technique et de l'action, dans un système de technoscience. Dans le domaine de la gestion des entreprises, la légitimité passe du propriétaire au dirigeant. La théorie managériale de la firme (ou de la firme managériale) postule que le manager maximise, non pas le profit, mais la croissance. Ce faisant, il contribue à la création d'emplois directs et indirects, contribuant à asseoir la société salariale, dite « fordiste ». Tous les mouvements post-modernes contribuent à remettre en cause le « scientisme » (Hayek) et le positivisme : en littérature (Proust, Joyce), en arts (cubisme, abstraction), en physique (relativisme, indéterminisme), en philosophie des sciences (Popper, Bachelard), etc. Dans cette perspective, le manager introduit la dimension stratégique, voire tragique : en dépassant le simple raisonnement analytique (le paradigme de la « Design School » – selon Mintzberg, du modèle LCAG de Harvard 1960), le management stratégique introduit la complexité et l'incertitude, et, en conséquence, la *poiesis* aux côtés, non seulement de la *techné*, mais de la *theoria*. Évoquer, en conséquence, la « gestion » comme une discipline évacuant ces pro-

blèmes, comme le fait Gaulejac, mérite plus que réflexion. Il convient, en parlant des « gestionnaires », de distinguer trois types de personnages :

– l'*observateur* – disons, l'enseignant-chercheur, dont la tâche est de mettre à jour ces aspects ultra ou antipositivistes de la discipline – ce que fait à sa manière Gaulejac ;

– le *décideur* – dirigeant, cadre, patron – dont la tâche consiste à adapter outils et modèles à ces propres problèmes, souvent singuliers ;

– le *prescripteur* – consultant, banque, etc. – dont la tâche est d'évaluer la « gestion » et de prescrire des solutions adaptées aux situations singulières, en s'appuyant sur des paradigmes supposés avoir une valeur universelle, au mieux, généralisable, au pire.

Pour le dire clairement : à l'instar de « sociologues » comme Boltanski et Chiapello, Gaulejac se réfère avant tout aux « modèles de gestion » proposés par les prescripteurs, à savoir les sociétés de conseil (recensés dans les manuels de gestion). On en trouve une preuve flagrante dans la présentation du management de la qualité dans le chapitre 3, reposant entièrement sur des prescriptions d'un organisme supposé tutélaire (EFMQ), sans réellement s'interroger sur les modalités concrètes d'application, qui auraient nécessité des observations moins superficielles ou moins orientées.

3) De ce constat évident de déclin, particulièrement clair en France, il en découlerait que nous serions en train de passer, en ce début de siècle, dans une troisième période, qualifiée d'« hypermoderne ». Encore convient-il d'en donner, à défaut d'une définition totalement acceptée, les différentes versions.

En première instance, l'hypermodernité peut être interprétée, soit comme un prolongement « évolutionnaire » de l'ordre mondial existant, son approfondissement, sa généralisation, une sorte de « Fin de l'Histoire » à la Fukuyama, soit comme une rupture « révolutionnaire », une sorte de « nouvelle Histoire ».

Or, Gaulejac présente l'hypermodernité comme une sorte d'exacerbation du capitalisme managérial (que nous distinguerons en deux variantes, postmanagériale et néo-managériale), rejoignant le camp des « pessimistes ». Ainsi (p. 115) « si la modernité se caractérisait par le primat de la raison (Touraine, 1992), la postmodernité par la crise des grands récits (Lyotard, 1979), l'hypermodernité est un monde dans lequel la rationalité implacable des technologies conduit à une irrationalité radicale des comportements. D'un côté le triomphe de la rationalité instrumentale, de l'autre un monde qui semble dominé par l'incohérence et le paradoxe ». En conséquence, (p. 82) « dans les entreprises hypermodernes, les organisations se développent selon un modèle polycentré et réticulaire dans lequel l'exercice du pouvoir s'effectue selon des modalités différentes » mais de telle sorte que (p. 91) « la violence dans l'entreprise hypermoderne n'est pas répressive, même s'il subsiste des formes de répression ; c'est surtout une violence psychique liée à des exigences paradoxales ». Certes, l'auteur reconnaît (p. 59) que « l'idéologie gestionnaire présenterait moins d'attrait si elle n'était associée à des valeurs comme le goût d'entreprendre, le désir de progresser, la célébration du mérite ou le culte de la qualité », qui sont, à tout prendre des valeurs positives liées à l'hypermodernité. Mais il est dit (p. 99) qu'« à

partir du moment où la science managériale et ceux qui l'incarnent (sic) se soumettent aux intérêts du capital, on voit se développer des discours qui recouvrent d'intentions louables des pratiques qui le sont moins ». On comprend alors que (p. 59) si « la qualité est une utopie mobilisatrice qui suscite d'emblée l'enthousiasme et le consensus » (p. 81) on nous informe que « la qualité apparaît alors non pas<sup>7</sup> comme un outil d'amélioration des conditions de la production, mais comme un outil de pression pour renforcer la productivité et la rentabilité de l'entreprise ». L'hypermodernité est bien assimilée à une sorte de logique hypermanagériale, plus que jamais dominée par un management « à la botte » des propriétaires du capital. D'ailleurs (p. 102) « les entreprises hypermodernes ont des moyens multiples pour entretenir l'opacité de leurs résultats et de leur valeur (...) Elles récusent tous les systèmes de contrôle et de régulation ».

D'autres auteurs, que nous qualifierons d'« optimistes » par souci de simplicité, comme François Ascher, voient tout au contraire dans l'hypermodernité une voie de sortie du capitalisme industriel (et sa version managériale) pour déboucher sur un nouveau capitalisme, dit « cognitif », nécessitant une nouvelle idéologie (au sens de Raymond Aron, cité par Gaulejac).

Encore que les approches soient différenciées selon les auteurs « positifs » – nombre d'entre eux voyant encore dans l'hypermodernité une simple évolution de la postmodernité, François Ascher est assez représen-

tatif des thèmes qui sous-tendent les recherches sur l'hypermodernité. D'abord, ce qu'il appelle la « Société hypertexte » ne fait que prolonger les tendances multiséculaires du capitalisme, de rationalisation, de division sociale, d'individualisation, et de globalisation. Plus généralement, les auteurs abordent ces quelques thèmes dominants, sans toutefois s'accorder sur leur poids et leur contenu.

– Tout d'abord, *l'individualisme*. Les pessimistes y voient une exacerbation de l'esprit « utilitariste », entendu comme la manifestation de l'égoïsme – ce qui constitue, évidemment, un contre – sens flagrant par rapport à la définition benthamienne, et *a fortiori* millienne de l'utilitarisme<sup>8</sup>. Les optimistes y voient au contraire l'affirmation de l'identité profonde de l'individu, au-delà de la personne ou du personnage social, renvoyant aux questions d'altérité et d'ipséité. L'individu hypermoderne se veut maître de ses choix, y compris sociétaux – comme on le voit dans les choix de société (vie de famille, vie de travail, vie de loisir, etc.), impliquant à la fois le nomadisme et la constitution de réseaux singuliers de proximité (Ascher l'applique à la consommation alimentaire).

Cet individualisme se concrétise par le développement de l'esprit d'entreprise, en liaison « œuf/poule » avec le déclin de la société salariale. L'intérêt récent de la classe politique pour les TPE témoigne de ce changement de société. Plus concrètement, les fils de l'hyperbourgeoisie, pour reprendre l'expression utilisée par

7. L'auteur aurait pu se contenter d'écrire : « non seulement ».

8. Gaulejac réduit (p. 54) l'utilitarisme à la recherche égoïste de son intérêt personnel, ce qui constitue un grossier contre-sens. Voir par exemple F. Vergara, *Les Fondements philosophiques du Libéralisme*, Paris, La Découverte/Poche 1992, 2002.

Gaulejac, ne viseront plus nécessairement à « faire une carrière » dans la Haute Administration (la Noblesse d'État) ou le Haut Management (les deux étant liés), mais pourront envisager de se réaliser au travers de l'accomplissement de leur projet d'affaire. Ce faisant, ils joueront de leur capital social (au sens de Boutillier et Uzunidis).

– Ensuite, la *rationalité élargie*. Qu'on l'envisage comme *homo faber* ou *homo socius*, la conception optimiste refuse de concevoir la rationalité de l'individu hypermoderne de façon béhavioriste, en la réduisant à la seule recherche de la satisfaction maximale, exprimée en valeurs marchandes. Comme le montre par exemple, le mouvement alterconsommateur, l'individu hypermoderne cherche à optimiser ses choix, en recherchant le meilleur rapport qualité-prix pour les biens usuels, tout en prenant en considération à un degré croissant les questions de responsabilité personnelle et sociétale. En témoigne le développement des activités « low cost » dans la distribution alimentaire, les loisirs, les transports, obligeant les hyperfirmes managériales à s'adapter

En revanche, dans la conception pessimiste, cette « hyperrationalité » se traduirait par le « culte de la performance »<sup>9</sup>, une agressivité et un engagement fort, en particulier dans l'activité de travail. On observe ainsi que l'« hyperconsommateur », qui manifeste une forte addiction aux marques, constitue une catégorie en décroissance forte, confirmant ainsi le déclin des logiques managériales (ici, le pouvoir de différenciation par la marque).

– Enfin, le *nomadisme de réseau*.

La version pessimiste insiste sur la vulnérabilité et l'instabilité créées par les nouvelles conditions de travail. Les entreprises dites « hypermodernes » généralisent le principe du « up or out », organisent l'instabilité et la flexibilité, externalisent et expatrient, tout en exigeant de leurs salariés des sacrifices et une forte implication.

La version optimiste met en avant l'enrichissement de la vie personnelle, libérée de contraintes bureaucratiques, institutionnelles ou culturelles, conformément aux mutations dans les valeurs morales de la société française. Ce nomadisme se développe dans le cadre de réseaux construits par chaque individu. Il privilégie les relations de proximité, et le rôle de la confiance, conférant ainsi aux petites structures des avantages compétitifs particuliers en termes de ressources-compétences, et des positionnements singuliers, répondant à des demandes précises des clients (particuliers ou entreprises).

4) En termes de « gestion », pour s'en tenir au vocable de l'auteur, on voit que le passage à l'hypermodernité appelle à des interprétations fondées sur des visions radicalement divergentes.

Dans l'esprit Gaulejac, sont ici visées les hyperfirmes (et *a fortiori* les hypergroupes), et l'ensemble des « gestionnaires », tels que nous les avons précédemment classés, qui gravitent dans et autour d'elles. Deux grandes stratégies de dépassement de la doxa managériale la plus orthodoxe sont à l'œuvre, qu'il convient de ne pas confondre (ce que fait, hélas, notre auteur) :

9. Cf. par exemple A. Ehrenberg, *Le Culte de la Performance*, Paris Hachette, coll. « Pluriel » (Calmann-Lévy, 1991) ; N. Aubert, *Le Culte de l'Urgence*, Paris, Champs Flammarion, 2003.

– une *stratégie « néomanagériale »*, consistant à renforcer la centralisation des décisions managériales, et par voie de conséquence le contrôle bureaucratique, la division du travail, etc.

C'est dans cette stratégie que l'on peut déceler les « maladies » dénoncées par l'auteur de la façon la plus spectaculaire. Mais en réalité, ces hyperfirmes néomanagériales sont plus malades de « leur » que de « la » gestion. Plus exactement, elles pâtissent de leur « management », défini ici comme l'équipe dirigeante mandatée par les actionnaires. Or, ceux-ci sont revenus, à l'occasion de l'affaiblissement de ces hyperfirmes (groupes), sur le devant de la scène, et peuvent imposer leurs exigences, popularisées sous le vocable de « courtermisme » ou de « dictature du ROI ».

Le virus n'est donc pas à trouver dans la « gestion » de ces firmes, qui ne cessent d'accroître leur couple efficacité-efficience, mais dans la « gestion politique de la crise », de chaque société, ainsi que de la société managériale dans son ensemble (incluant les États-Nations), et, par voie de conséquence, de la société de consommation, de la société salariale, etc.,

– une *stratégie postmanagériale*, dans laquelle les managers s'efforcent de changer de système de gestion, afin de l'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence mondiale.

Il s'agit de réduire la bureaucratie, d'abord en allégeant les structures, ensuite en faisant descendre le pouvoir de décision opérationnelle par la multiplication des centres de responsabilité, sur la base de projets mobiles, enfin, en se recentrant sur les cœurs de métier. On a, dans cette version, une autre face de la « maladie », à savoir la nécessité d'un très fort engagement organi-

sationnel exigé de la part des « survivants », avec toutes les conséquences dommageables, individuelles et sociales, que Gaulejac souligne avec justesse, et non sans emphase.

Mais – et c'est sans doute là que réside le problème crucial – la plupart de ces hyperfirmes (groupes) néo ou postmanagériales ne sont pas promises à un avenir radieux, sans nécessairement leur annoncer le destin de Kodak ou de Fiat (ou de bien d'autres), sauf à entreprendre une reconversion drastique vers les activités hypermodernes. Or, la plupart d'entre elles sont nées lors de la seconde révolution industrielle, laquelle engendra la « révolution managériale ». Que l'évolution managériale actuelle soit néo ou postindustrielle, elle repose sur des activités et des critères de bonne gestion qui risquent d'être fort éloignés de la vision apocalyptique et millénariste que nous offre Mr Gaulejac.

Fort normalement, la vision de l'auteur, enseignant-chercheur francilien, se circonscrit au monde des hyperfirmes et hypergroupes localisés dans son environnement de travail. Or, notre conviction est que l'unité « idéale » des activités hypermodernes, dont la compétitivité reposera sur la singularité, sera la petite, voire la toute petite entreprise. C'est en ce sens que l'on peut parler du passage d'une société managériale à une société entrepreneuriale. Ajoutons tout de suite que cette approche n'est pas incompatible avec la vision du développement d'un capitalisme « hyper, ou cyberfinancier », parfois qualifié de « patrimonial », lequel assurerait la « bonne gouvernance » des hyperfirmes managériales.

La petite taille, pour de multiples et évidentes raisons, devrait immuniser les « ges-

tionnaires » des « maladies de la gestion » propres à la société managériale. Il va de soi que de nouvelles maladies devraient atteindre ces entités hypermodernes. Mais il nous semble que, par la proximité qu'elles tisseront entre les individus au travers des réseaux singuliers, de nouvelles formes de responsabilité sociale devraient en découler. Sans doute cela sera l'amorce d'une nouvelle morale, dans laquelle la notion thomiste de « Bien Commun » trouverait sa concrétisation dans la prise en compte de l'ensemble des problèmes qui s'offriront à l'Humanité durant ce siècle au moins, réalisant ainsi le rêve kantien d'une morale universelle.

En conclusion, l'ouvrage de Mr Gaulejac présente, tel Janus, une double face :

– Il offre tout un ensemble de diagnostics sur les maux de notre système français d'entreprise qui sont malheureusement trop vrais. On aurait pu en ajouter d'autres, tels que, par exemple, la collusion entre le système managérial et l'appareil d'État, les corporatismes et l'absence d'esprit d'entreprise – ce qui accroît le décalage de légitimité entre le système libéral nord-américain, ou anglo-saxon, de management (avec tous ses défauts, dénoncés notamment par Mintzberg) et notre système hybride, dit de l'« exception française ». Il est vrai que le rapport traditionnellement antagoniste entre le capital et le travail avait pu être gommé durant la période faste de la société salariale, et que les tensions idéologiques renaissent avec le chômage, la pression croissante, les « affaires », etc.

– Bref, quels que soient sa couleur politique et ses choix de société, le citoyen français (le « Français moyen » étant en voie de disparition...) ne peut que souscrire à ce

concert de lamentations. En revanche, il risque de manifester une certaine incompréhension face, autant au diagnostic qu'au pronostic.

Le lecteur a quelque mal à discerner, compte tenu de la multiplicité des termes employés, « ce pelé, ce galeux, d'où nous vient tout le mal ». Incriminer la gestion et le gestionnaire, en tant que s'occupant des ressources, amène à l'objection évidente, selon laquelle il faudra bien toujours les gérer, et, si possible, le plus rationnellement possible. Incriminer l'« idéologie gestionnaire », qui donne le primat à la technologie, aux instruments, revient peu ou prou à mettre en cause la technostructure (comme l'avait fait Galbraith en son temps, et dans son récent ouvrage, écrit à 99 ans...), et, partant, la technocratie et la bureaucratie. Mais celles-ci ne sont pas propres au capitalisme – tous les régimes, hélas, en sont atteints. Attaquer la « science managériale » et l'« idéologie managériale » serait déjà plus précis, si l'auteur nous indiquait de façon concrète à quels types d'entreprises, de groupes, de « groupes de groupes », d'institutions, financières, industrielles, ou autres, à quel type d'actionnariat, de structure, de stratégie, etc., il se réfère.

Certes, les enseignants en sciences de gestion sont conscients, peu ou prou, des problèmes idéologiques, au-delà des questions d'ordre méthodologique et *a fortiori* épistémologique, que soulève leur discipline. Il est vrai également qu'ils hésitent à en parler, notamment à leurs étudiants, en estimant que ces questions peuvent relever de la sphère privée, dès lors qu'elles touchent à des options idéologiques. Il est vrai aussi qu'un clivage peut apparaître entre les enseignants qui adhèrent à la doxa managé-

riale, notamment dans leur spécialité, et ceux qui adoptent un regard plus critique (dont nous faisons partie...).

La discipline dite « de gestion » traite la question des choix au sein d'organisations. Évitions le terme de « science des choix », qui relève du politique et des mœurs, au sens d'Aristote. Qui dit choix politique – et, pour la gestion ou le management, il s'agit de choix organisationnels – nécessite de faire élection d'une logique, de donner un sens, et d'en déduire des critères de prise de décision, puis des objectifs de réalisation<sup>10</sup>.

Assimiler l'individu à un « entrepreneur » constitue évidemment un abus de langage ; mais on peut suivre le marquis de Condorcet, puis Hegel et Kant, pour affirmer que, dans nos sociétés hypermodernes, les progrès de l'éducation auront fait qu'un

nombre croissant de citoyens vont souhaiter (et un grand nombre, hélas, par force) sortir de la société salariale, abordant, pour reprendre un terme fort ambigu proposé par Dominique Méda, « la fin du travail » (sous-entendu, salarial). Il n'en reste pas moins que les propositions esquissées par Mr Gaulejac restent d'une confondante imprécision, au point qu'il serait excessif de parler d'utopie. Ne lui en déplaise, bien que (ou parce que) « vendus au capitalisme », selon ses dires, l'enseignant et l'enseignés en gestion constituent une gente tournée vers l'action, et s'accordent sur des projets cohérents et faisables. Que l'auteur soit donc rassuré : il ne fera jamais un bon gestionnaire !

Michel MARCHESNAY  
Université de Montpellier I

---

10. Nos amis québécois regroupent les diverses disciplines sous le terme de sciences administratives. L'Institut les regroupe sous le terme de sciences morales et politiques. Ainsi, la gestion, comme l'économie, et sans nul doute le droit, doit être distinguée des sciences humaines et sociales, avec lesquelles les affinités sont nombreuses, nonobstant le fait que leur épistème est de nature différente. Pour s'en tenir à une référence à Mozart et à Da Ponte, c'est ce qui distingue Leporello, qui comptabilise les exploits de son maître, se contente d'observer ses agissements, de se lamenter, de le juger, etc., sans jamais pouvoir ou savoir (se) décider, alors que Don Giovanni, lui, « entreprend », proclame sa liberté d'agir, quitte à ruser, tromper, et se tromper. Une façon de dire que le fait d'entreprendre, fondement de la gestion, ne saurait être abordé en termes de soi-disant « morale des affaires », quitte à ce que l'éthique des décideurs incluent des considérations de rationalité élargie. Mais, en tout état de cause, comme le montre cet ouvrage, on ne fait pas de la bonne littérature avec de bons sentiments... et encore moins de la bonne gestion !