

La société ingouvernable

l'industrie automobile, notre interlocuteur n'est plus le bureaucrate syndical habituel, mais « un mec borné, le leader local irresponsable¹¹⁵ ». Cette prise de pouvoir des « hommes sans visage de la base » semble laisser présager « une nouvelle ère dans les relations avec le travail », possiblement marquée par des grèves d'une ampleur inouïe¹¹⁶.

Dans l'après-guerre, théorisait en 1979 le sociologue Michael Burawoy, les syndicats américains se sont intégrés à l'« État interne » de l'entreprise : pour s'être coulés dans un dispositif réglé de négociation collective tout en renonçant très largement au conflit effectif, ils contribuent bien moins à remettre en cause l'ordre de la domination qu'à le reproduire¹¹⁷. En collaborant à une forme de « gouvernement privé dans l'industrie¹¹⁸ », ils assurent, en même temps que le maintien de l'ordre productif, la fabrique du consentement, l'hégémonie du régime de production en vigueur. Au moment même cependant où le sociologue marxiste déroulait ses thèses, démontrant par a + b le point auquel ce régime de domination était robuste, celui-ci était en train de se lézarder de toutes parts dans son dos¹¹⁹.

Du point de vue patronal, le diagnostic était double : les syndicats sont à la fois trop forts et, en un sens, trop faibles. Trop forts en ce qu'ils sont encore en position d'arracher des augmentations de salaires, mais plus assez forts en ce que les bureaucraties syndicales ne sont plus capables de discipliner leurs troupes¹²⁰. À quoi bon, se disait-on en somme, continuer à faire des concessions aux directions syndicales si cela ne permettait plus d'acheter la paix sociale à la base ?

On se préparait au bras de fer, mais d'un côté seulement de la table des négociations, car les dirigeants des trade-unions n'avaient rien vu venir¹²¹. Lorsqu'ils comprennent enfin, il est déjà bien tard, et leur réaction est amère. En 1978, Douglas Fraser, grande figure du syndicalisme américain, claqué la porte du « Labor Management Group » et rédige une lettre ouverte qui sonne comme un testament politique : « les dirigeants de la communauté du business ont aujourd'hui choisi, à quelques rares exceptions près, de mener dans ce pays une guerre de classe unilatérale – une guerre contre les travailleurs, contre les chômeurs, les pauvres, les minorités [...]. Aux États-Unis, les dirigeants de l'industrie, du commerce et de la finance ont rompu et rejeté le pacte fragile, non-écrit, qui a sous-tendu une ère à présent révolue de croissance et de progrès¹²². » Il prenait acte de la fin de près de trente ans d'entente cordiale, une période au cours de laquelle « nombre de grandes entreprises en étaient venues à dépendre des syndicats en tant que force primordiale de stabilisation¹²³ ».

Ce retournement avait été préparé dans le champ de la théorie par un courant intellectuel dont les thèses, autrefois minoritaires, allaient servir de soubassement pour un assaut lancé contre le syndicalisme, récusé en ses principes mêmes. Les économistes néolibéraux avaient de longue date élaboré une critique agressive des syndicats. Dès 1947, l'économiste Fritz Machlup caractérisait leur action comme une tentative de « fixation monopolistique des salaires¹²⁴ ». À la même époque, Henry C. Simons, farouche opposant du New deal et mentor du jeune Milton Friedman, dénonçait les « anomalies du contrôle par l'association volontaire » : face à la menace de l'instauration d'une sorte de gouvernement syndical, il était vital de « préserver la discipline de la concurrence¹²⁵ ». Dans les débats stratégiques qui divisaient sur cette question la Société du Mont-Pèlerin, berceau et avant-garde du néolibéralisme, Machlup défendait une position va-t-en-guerre : « la paix industrielle est quelque chose que nous devrions redouter, car elle ne peut être achetée qu'au prix d'une distorsion accrue de la structure des salaires¹²⁶ ».

C'est cette position-là qui l'emporte au début des années 1970 dans les élites économiques. *Fortune* fustige, en 1971, « le pouvoir monopolistique du travail¹²⁷ » : « Autorisés à s'organiser comme des armées, les syndicats recourent à la coercition et à l'intimidation et n'hésitent pas à déstabiliser l'économie tout entière pour parvenir à leurs fins. [...] La question n'est plus de savoir si cette force doit être réprimée, mais comment. Il est crucial de comprendre que le pouvoir du syndicalisme n'est pas une nécessité naturelle. Son existence dépend en effet de toute une série d'exemptions et de privilèges que le gouvernement accorde aux syndicats afin de leur ménager une sorte de sanctuaire sans pareil dans notre société. Notre tâche est de briser ce sanctuaire¹²⁸. »

Cela prit l'aspect d'attaques politiques directes, par le haut, mais aussi de manœuvres plus locales. À partir du milieu des années 1970 se développe l'activité florissante d'un nouveau genre de consultants, les « unions busters » ou « flingueurs de syndicats¹²⁹ ».

Cadre supérieur dans une grande entreprise américaine, vous recevez dans votre boîte aux lettres une brochure intitulée *Les syndicats : comment les éviter, les vaincre et s'en débarrasser*. On y joint une invitation à un séminaire de trois jours dans un grand hôtel. En arrivant, la veille au soir, vous rencontrez les organisateurs. La dégaine du premier, un psychologue du travail – barbe, chemise ouverte, manches retroussées –, vous laisse

d'abord songeur, avant que vous compreniez que cette allure décontractée fait partie de la panoplie d'une profession qu'il exerce depuis plus de vingt ans auprès de grandes entreprises américaines, dont IBM, Shell, Dupont ou Texas Instruments. Le second est un avocat new-yorkais à l'uniforme de rigueur : costume sobre et chemise sur mesure.

Le séminaire se déroule en trois temps : 1° comment prévenir la syndicalisation ? 2° Comment lutter contre une organisation syndicale en cours d'implantation ? 3° Comment « désyndicaliser » une entreprise ?

La première journée est réservée au « psychologue industriel », qui va vous apprendre « comment rendre les syndicats superflus » : « quand une équipe dirigeante se retrouve avec un syndicat dans son entreprise, vous dit-il, c'est qu'elle l'a bien cherché ». « Face aux syndicats, il n'y a que deux attitudes possibles : faire soit le cactus, soit la prune. La prune est une cible facile [...], le cactus, lui, est coriace, qui s'y frotte s'y pique – il vous faut créer un environnement résolument hostile aux syndicats¹³⁰. »

Cela commence dès l'entretien d'embauche. Vous devez apprendre à cuisiner les candidats. Puisque la loi interdit de poser des questions trop directes concernant les convictions personnelles, il va vous falloir biaiser : « Essayez de savoir s'ils sont engagés en faveur de causes progressistes, s'ils adhèrent à des organisations de locataires, à des associations de consommateurs, ou toute autre activité qui pourrait révéler des sympathies syndicales¹³¹. »

Une fois recrutés, précisez bien aux nouveaux venus « que la compagnie fonctionne sans syndicat, et ce depuis longtemps. [...] Nous ne disons pas que les syndicats sont bons, ni d'ailleurs qu'ils sont mauvais, juste que nous n'éprouvons pas le besoin d'en avoir chez nous ; or il semble bien que personne n'a jamais éprouvé le besoin d'en avoir chez nous, puisqu'ici, il n'y a pas de syndicat¹³². » C.Q.F.D.

Il faut aussi vous familiariser avec l'art du « management sans interférence » : « N'arrivez pas au travail au volant d'une voiture de luxe. N'appellez pas les gens *travailleurs* ou même *employés* et n'appellez pas les patrons *patrons*. Tout le monde devrait être considéré comme faisant partie d'une seule et même firme. [...] Donnez aux gens des titres qu'ils respectent, comme technicien ou ingénieur¹³³. »

Pour vous faire mieux comprendre les ressorts qui animent vos subordonnés, le psychologue vous initie ensuite aux principes de base de la psychologie de l'apprentissage. Si, en vous promenant en voiture dans le parc du Yellowstone, vous croisez

un ours et que vous lui donnez un bonbon par la fenêtre, « il est naturel pour lui d'en attendre un second. [...] Si vous continuez, vous allez finir par manquer de bonbons – et l'ours va vous arracher non seulement le sachet vide mais aussi un bras et une jambe. On peut se demander pourquoi cet ours, animal adorable au demeurant, s'est soudain métamorphosé en bête féroce. La réponse est simple : l'ours a été récompensé et renforcé dans ses activités agressives, tout comme les employés de certaines organisations l'ont été dans leur action collective¹³⁴. »

Après la pause déjeuner, le psychologue vous présente son « système d'alerte précoce de la syndicalisation » – une liasse de questionnaires. On fera remplir aux salariés des tests de personnalité, officiellement destinés à « anticiper et à résoudre les problèmes relationnels¹³⁵ », mais servant en réalité à établir un « profil psychologique de la force de travail » visant à évaluer la « loyauté de l'employé » et à détecter, à partir de signaux faibles, les individus les plus susceptibles de rejoindre un syndicat¹³⁶. « Demandez-vous quels salariés vont être les plus vulnérables si un syndicat vient toquer à votre porte. Ces gens sont-ils vraiment faits pour vous ? Peut-être seraient-ils plus heureux ailleurs. Virez-les. Débarrassez-vous de ceux qui n'ont pas l'esprit d'équipe¹³⁷. »

Et n'avez aucun état d'âme, car c'est votre *liberté* qui est en jeu. Quand il n'y a pas de syndicat en effet, « vous embauchez qui vous voulez, vous les payez ce que vous pouvez ou ce que vous voulez, et vous les licenciez quand vous voulez. Vous les assignez à la tâche que vous voulez. Or, à la minute même où vous avez un accord syndical [...] tout cela va changer¹³⁸ ». « Si un syndicat se monte dans l'usine, eh bien, qui croyez-vous que cela va enquiquiner le plus ? Pas le P.-D.G. ou les vice-présidents de la compagnie. C'est vous, Mesdames et Messieurs les superviseurs. C'est vous qui allez être confrontés tous les jours à la présence du syndicat. C'est vous qui allez devoir vous coltiner le délégué du personnel, les réclamations, les plaintes, les ralentissements, le harcèlement [...]. Dès que vous avez un syndicat dans votre boîte, cela affecte très personnellement la façon dont vous opérez [...], le contrôle que vous avez sur les promotions, les postes, la distribution des tâches, les périodes d'essai, la discipline, les congés, les retraites, les licenciements ». Sur ces belles paroles, le psychologue clôt la première journée du séminaire.

Le lendemain, le juriste vous expose une série manœuvres pour entraver la constitution d'un syndicat et retarder la convocation d'élections professionnelles – des tactiques d'obstruction, à la limite de la légalité. Vous sont aussi distribués des

argumentaires antisyndicaux, des lettres types et des canevas de discours pré-rédigés à destination de vos subordonnés.

Le troisième jour enfin, l'avocat vous divulgue, sous le sceau d'une stricte confidentialité, toute une palette de tactiques de « désyndicalisation ». Si vous pratiquez (comme il est sage de le faire) l'espionnage de vos salariés, voici par exemple ce conseil : « je sais que les réunions du syndicat vont avoir lieu à l'Holiday Inn. Je gare ma voiture sur le parking et j'observe tous ceux qui s'y rendent. C'est un acte de surveillance. Je ne suis pas censé faire ça. Si, en revanche, il se trouve que je me rends à l'Holiday Inn pour une raison quelconque et que, par ailleurs, je vois à cette occasion certaines personnes y entrer, je suis dans mon droit ». Une fois les meneurs repérés, il faut pouvoir les licencier dans les formes. Là encore, à condition de s'y être préparé à l'avance, rien de plus facile : « Si le management conserve les archives détaillées des absences et des blâmes, il peut en général s'arranger pour que le licenciement d'un travailleur pro-syndicat ait l'air légitime¹³⁹. »

En guise d'aide-mémoire, vous pourrez repartir de ce séminaire avec un exemplaire dédicacé du livre écrit par l'un ou l'autre de ces consultants. Un guide pratique dans lequel vous retrouverez, détaillées par le menu, toutes « les tactiques et les stratégies nécessaires¹⁴⁰ » pour mettre sur pied votre guérilla antisyndicale.

Il importe d'être toujours sur ses gardes, vous rappelle ce précieux vade-mecum, d'être attentif aux signes avant-coureurs d'une activité syndicale émergente : quand des « groupes qui ont des discussions très animées se taisent tout à coup dès que les superviseurs s'approchent », quand « des graffitis hostiles à l'entreprise apparaissent sur les murs des toilettes », et quand ces mêmes toilettes « se mettent à attirer beaucoup de monde » alors même qu'il n'y a pas à votre connaissance « d'épidémie de gastro-entérite, vous pouvez suspecter que les gens se réunissent bien dans les toilettes pour discuter de *quelque chose*¹⁴¹ ».

Si le mouvement se confirme, établissez une « war room » dans les étages de la direction, un poste de commandement qui fera office de « centre d'activité¹⁴² ». Au mur, vous épinglerez un grand diagramme listant « le nom de tous les employés par département avec la mention "syndicat", "compagnie" ou "?" » – ce qui vous donnera une vue d'ensemble de la loyauté de vos salariés. Toutes les informations pertinentes devront remonter quotidiennement à la war room. Ainsi tenu informé en temps réel de l'évolution du champ de bataille, le management pourra « déterminer la stratégie et décider de techniques efficaces de contre-attaque¹⁴³ ».

À votre tour de militer, de distribuer des tracts et de placarder des affiches – le manuel vous fournit des modèles tout prêts, qu'il

ne vous reste plus qu'à envoyer à la reprographie. Exemple de slogan sur un poster : « Oui, vous avez quelque chose à perdre en votant pour un syndicat : la liberté de régler vos propres problèmes individuellement et directement avec le management¹⁴⁴. » Outre les affiches et les tracts, le manuel vous suggère de faire confectionner des « fortune cookies » antisyndicaux à distribuer à la cantine, petits gâteaux chinois fourrés de messages ad hoc. Le salarié rompt le biscuit et lit : « Les cotisations syndicales vous prennent votre bol de riz », ou bien « Désolé, pas de chance avec le syndicat » ou encore « Prenez garde au dragon qui se cache dans la lanterne magique du syndicaliste¹⁴⁵ ». Autres procédés du même acabit : organiser des cocktails gratuits, voire « instituer la pratique d'offrir à vos employés une dinde gratuite pour la Thanksgiving », ce qui constituera « un rappel économique tangible de l'engagement de l'employeur aux côtés d'une force de travail heureuse et satisfaite¹⁴⁶ ». À cette occasion, entre deux toasts, « l'entreprise pourra souligner le fait que les forts sentiments de loyauté que les employés éprouvent à son égard seraient perturbés par la présence d'un syndicat¹⁴⁷ ».

Et, si, malgré tous ces efforts, vous ne vous en sortez pas, vous pourrez toujours recourir aux services de consultants antisyndicaux qui viendront, en mode commando, vous prêter main-forte en « ciblant chez les travailleurs les points les plus vulnérables, ceux décelés au préalable par un examen psychologique préparatoire¹⁴⁸ ». L'un de ces « unions busters » repentis a témoigné dans son autobiographie de ce qu'implique plus concrètement cette « stratégie combinée de désinformation et d'attaques personnelles » : « Lorsque les consultants entreprennent de détruire les syndicats, ils font intrusion dans la vie des gens, rompent leurs amitiés, écrasent leur volonté et brisent leurs familles¹⁴⁹. » « Leurs armes, résumait un syndicaliste, sont l'intimidation et la subversion du droit. Dès que des travailleurs cherchent à s'organiser quelque part, cette armée de guérilla vêtue en costume trois-pièces est là, prête à résister¹⁵⁰. »

Lorsque la journaliste Beth Nissen se fait engager incognito en 1978 à Texas Instruments pour un reportage sur le syndicalisme, elle ressent la peur qui règne désormais parmi les salariés. Alors qu'elle aborde la question du syndicat avec une collègue, celle-ci lui répond : « Je t'en prie, ne m'adresse plus jamais la parole pendant la pause. Si l'entreprise voit que je t'écoute, je vais me faire virer¹⁵¹. » Pour avoir seulement évoqué la possibilité de se syndiquer, la reporter infiltrée est licenciée sous un prétexte quelconque à peine trois semaines après avoir été embauchée.

Faint, illegible text on the left page, possibly bleed-through from the reverse side.

Faint, illegible text on the right page, possibly bleed-through from the reverse side.

L'évolution capitaliste, en substituant un simple paquet d'actions aux murs et aux machines d'une usine, dévitalise la notion de propriété. [...] L'appropriation dématérialisée [...] n'impose pas, comme le faisait la propriété vécue de naguère, une allégeance morale. Finalement, il ne restera personne pour se soucier réellement de la défendre¹.

Schumpeter

« On peut dire sans grande exagération qu'une nouvelle pensée de l'entreprise, le managérialisme, est en train d'ouvrir une grande crise théologique, comparable par son ampleur aux répercussions de l'œuvre de Darwin ou aux implications sociales et politiques de la Réforme. À vrai dire, l'idéologie qui a dominé la pensée occidentale au cours des derniers siècles est en train de voir ses piliers économiques et politiques s'effondrer². » L'événement intellectuel déterminant à cet égard, indiquait en 1962 l'auteur auquel j'emprunte ces lignes, avait été la publication, trois décennies plus tôt, d'un livre cosigné par le juriste Adolf Berle et l'économiste Gardiner Means, *L'Entreprise moderne et la propriété privée*³. Cet ouvrage, que John Kenneth Galbraith considérait comme « l'un des deux livres les plus importants des années 1930, avec la *Théorie générale* de Keynes⁴ », a de fait polarisé les débats sur la théorie de la firme pendant près d'un demi-siècle.

Quelques semaines après sa parution cependant, son éditeur, une petite maison spécialisée dans des questions de fiscalité, se ravisant brusquement, l'avait retiré de la vente. Un cadre de General Motors, horrifié par ce qu'il y avait lu, avait fait part de sa désapprobation aux responsables de la Corporation Trust Company, une agence de conseil aux entreprises dont la maison d'édition était l'une des filiales, et dont General Motors se trouvait être l'un des gros clients, ce genre de clients qu'il est toujours regrettable de perdre. « Découvrant la vipère qu'elle avait nourrie en son sein, la compagnie suspendit la publication [...]. Les livres qui remettent en question les systèmes de pouvoir, glose rétrospectivement Berle, reçoivent un accueil brutal de la part du système de pouvoir dont ils analysent les justifications et les fondements⁵. » Cette tentative de censure produisit le contraire de l'effet escompté. Repris par les éditions Macmillan, le livre

put bénéficier d'une bien plus large diffusion. «Ironiquement, regrette des années plus tard un intellectuel conservateur, c'est General Motors [...] qui porte la responsabilité du lancement du livre de Berle et Means⁶.»

Qu'y avait-il dans ces pages de si dérangeant? Les auteurs y repéraient une mutation inaperçue dans les rapports de propriété, une révolution qui aboutissait à saper les principes mêmes de l'économie capitaliste telle qu'elle avait été justifiée depuis près de trois siècles par ses défenseurs.

Soit un cheval et son maître. «Le propriétaire d'un cheval en est responsable. Si le cheval vit, il doit le nourrir. Si le cheval meurt, il doit l'enterrer⁷.» Qu'en est-il à présent d'une autre relation, celle qu'un actionnaire entretient avec la société dont il détient des actions? «À une action boursière n'est attachée aucune responsabilité de cette sorte.» L'actionnaire n'est pas responsable de l'entreprise. Il n'a le plus souvent jamais ne serait-ce que mis les pieds dans ses locaux. Il est devenu, pour reprendre la formule de Thorstein Veblen, un «propriétaire absentéiste⁸». Il n'a plus la possession physique d'un bien, seulement celle d'un «titre» – une propriété dématérialisée, abstraite, une propriété de papier.

La vieille propriété-possession était solide. Elle immobilisait le propriétaire, qui vivait dans le paysage de sa chose. L'actionnaire, lui, est sans attaches. Si sa propriété ne lui convient plus, il la liquide. Dématérialisation, fluidification mais aussi fractionnement de la propriété actionnariale, les actions d'une société étant dispersées entre des milliers de porteurs.

Mais autre chose se produit aussi: la «dissolution de l'ancien atome de la propriété en ses éléments⁹». Les fonctions que la propriété privée classique réunissait en un tout ont été scindées en deux: «le pouvoir, la responsabilité et la substance qui faisaient par le passé partie intégrante de la propriété sont transférés à un groupe séparé entre les mains duquel le contrôle réside désormais¹⁰». L'actionnaire ne disposant plus que d'une propriété passive, c'est à des managers salariés, non-propriétaires, que revient le contrôle actif de l'entreprise, sa gestion concrète. On a donc, d'un côté «des propriétaires sans réel contrôle» et, de l'autre, «du contrôle sans réelle propriété¹¹». C'est la thèse centrale de Berle et Means, celle de la *séparation de la propriété et du contrôle*.

Dans le même temps, la nature de l'entreprise a muté. La grande société par actions n'a plus grand-chose à voir avec l'affaire du patron-propriétaire. En s'émancipant des bornes de la propriété individuelle ou familiale, en concentrant et en socialisant des capitaux en provenance d'un vaste «public d'investisseurs¹²», la

forme actionnariale a permis le développement de firmes géantes, des institutions «quasi publiques» où des milliers de travailleurs sont placés sous la houlette d'un management unifié.

Berle et Means rejoignent sur ce point les thèses de l'industriel et homme politique allemand Walter Rathenau: «la désindividualisation de la propriété, l'objectivation de l'entreprise, le détachement de la propriété d'avec le possesseur fait que l'entreprise s'est transformée [...] en une institution qui ressemble à l'État¹³». Dégagé de tout ancrage économique substantiel dans la propriété du capital, le «contrôle par le management» apparaît comme un pouvoir d'un genre gouvernemental. D'où le recours, pour le décrire, à des métaphores politiques: les managers sont de «nouveaux princes» à la tête de grands «empires industriels».

L'interprétation de ce phénomène fut d'emblée très ambivalente. Si certains célébraient la venue d'un pouvoir gestionnaire désintéressé, d'autres redoutaient la montée en puissance d'un nouveau despotisme managériale. Dans la vision la plus pessimiste, celle popularisée en 1941 par James Burnham, dans *La Révolution managériale*¹⁴, les managers allaient, comme le résumait Orwell en rendant compte de ses thèses, «éliminer l'ancienne classe capitaliste, écraser la classe ouvrière et organiser la société de façon à ce que tout le pouvoir et tous les privilèges économiques demeurent entre leurs mains¹⁵».

La découverte de Berle et Means avait de nombreuses implications, dont une particulièrement radicale au plan théorique: «La dissolution de l'atome de la propriété, affirmaient-ils, détruit le fondement même sur lequel l'ordre économique a reposé ces trois derniers siècles¹⁶.»

Dans leur ligne de mire, Adam Smith et sa fameuse main invisible. Les riches, exposait l'auteur de *La Richesse des nations*, ont beau ne se soucier que de leurs «vains et insatiables désirs», ils œuvrent paradoxalement sans le vouloir, par leur cupidité privée, au bien public. Leur intérêt égoïste étant de tirer le plus de profit possible de leur propriété, ils sont poussés à en faire une gestion efficiente qui concourt à l'accroissement de la richesse générale, et, par ricochet, de celle de chacun¹⁷. Mais, remarquent Berle et Means, l'économiste raisonnait dans un contexte où «le système de la libre entreprise reposait sur l'intérêt personnel du propriétaire des biens¹⁸»: «Pour Adam Smith et ses successeurs, la propriété privée était une unité qui impliquait la possession. On présupposait la combinaison de la propriété et du contrôle¹⁹.»

Or, « aujourd'hui, dans l'entreprise moderne, cette unité a été rompue²⁰ ». Les actionnaires ont beau être toujours motivés par le profit, cela n'implique plus qu'ils fassent concrètement « un usage plus efficient de leur propriété, puisqu'ils ont entièrement abandonné cette tâche à ceux qui contrôlent l'entreprise²¹ ». Quant aux managers, n'étant plus propriétaires, on voit mal ce qui les pousserait à suer sang et eau pour maximiser les profits d'autrui.

Smith, rappellent-ils, constatant que les gestionnaires des compagnies par actions – une forme encore rare au XVIII^e siècle – ne mettaient pas la même ardeur à faire fructifier les affaires qui leur étaient confiées qu'un patron propriétaire les siennes propres, « rejetait catégoriquement la société par actions en tant que mécanisme pour les affaires, estimant que la dispersion de la propriété rendait impossible un fonctionnement efficient²² ». La doctrine classique prévoyait ainsi *elle-même* son propre dysfonctionnement pour le cas particulier d'une forme devenue dominante depuis. Faute de s'en être rendu compte, on continue à la justifier à contretemps par une théorie qui la disqualifie.

La moindre motivation des gestionnaires est une chose, mais rien ne garantit en outre que leur intérêt converge avec celui des actionnaires. Tout laisse au contraire présager une divergence problématique, notamment si ces premiers s'avisent que la façon la plus profitable de suivre leur intérêt égoïste est, après tout – étant donné, comme l'écrit Schumpeter, qu'« au-delà du traitement et du bonus, aucun profit personnel ne peut, dans les sociétés, être réalisé par les gérants, sinon en recourant à des pratiques illégales ou semi-légales²³ » –, de taper dans la caisse. Ironie de l'histoire, c'est si les managers se conforment à la maxime de l'agent économique rationnel que le système se met à dérailler, tant il est vrai que « les intérêts de la propriété et du contrôle sont largement opposés si les intérêts de ce dernier dérivent en priorité du désir de gain pécuniaire²⁴ ».

Berle et Means ne font aucune objection à la théorie classique. Ils ne disent pas que Smith avait tort, mais au contraire qu'il avait raison, et raison d'entrevoir la possible obsolescence de son propre théorème. La prégnance de leur critique, ce qui explique qu'elle ait pu faire couler autant d'encre, tient à ce qu'il s'agissait « du premier effort d'envergure pour critiquer la structure légale de l'entreprise moderne dans les termes mêmes des notions économiques traditionnelles qui en constituaient les présupposés²⁵ ».

Si les justifications fournies par la théorie classique sont devenues inopérantes, ce n'est pas parce qu'elles auraient été réfutées intellectuellement, mais parce qu'elles ont été annulées par une

mutation réelle. C'est la thèse de « l'inadéquation de la théorie traditionnelle²⁶ ». Le capitalisme actionnarial, en révolutionnant les formes de propriété, a de surcroît accompli la prouesse de saper les fondements de son propre discours de légitimation.

Le problème de Berle et Means, *a contrario* des réinterprétations réductrices qui en ont été faites par la suite, n'était pas de savoir comment réaligner la conduite managériale sur l'intérêt actionnarial, mais de poser à nouveaux frais la question des mobiles et des finalités de l'activité économique²⁷. Se posait d'abord une question de légitimité : si l'entreprise moderne ne peut plus être pensée comme « la figure élargie de l'entreprise propriétaire classique²⁸ », quel va être le bien-fondé du pouvoir managérial ?

Berle et Means avaient repéré une immense brèche dans l'idéologie économique dominante. Restait à savoir comment la colmater. Certains ne trouvèrent pas mieux que de convoquer, en grand sauveur, la morale – mieux encore, une version de celle-ci repêchée dans les douves d'un imaginaire médiéval.

Chapitre 6. Managérialisme éthique

Il n'y a pas aujourd'hui de théorie de la firme qui permette d'expliquer ou de justifier de façon satisfaisante l'existence de la grande entreprise moderne. On s'efforce par conséquent d'élever l'idée de responsabilité sociale (ou de "conscience d'entreprise" ou de "bonne citoyenneté") au statut de théorie de la firme²⁹.
Wilbur Hugh Ferry

Elles ne sont cependant pas encore pour l'heure parvenues à créer, à l'instar des corporations médiévales, une conscience d'entreprise en lieu et place de la responsabilité individuelle dont elles se sont évertuées, du fait même de leur organisation, à se débarrasser³⁰.
Marx

À la période moderne, remarquait Charles Fourier, un nouveau type de discours a pris la place de la morale et de ses sermons. Pour ne pas s'être rendu compte assez tôt que « l'Économie politique envahissait tout le domaine de la charlatanerie [...], les moralistes sont tombés dans le néant, et ont été incorporés sans pitié dans la classe des romanciers. Leur secte est trépassée avec le XVIII^e siècle, elle est morte politiquement³¹ ». Quant aux économistes, devenus rapidement trop forts pour avoir besoin d'alliés, ils ont « dédaigné toute voie de rapprochement et soutenu de plus belle qu'il fallait de grandes et très grandes richesses, avec un commerce immense et un immense commerce ».

Mais, ajoutait-il, « la chute des moralistes préparait celle de leurs rivaux. On peut appliquer à ces partis littéraires le mot de Danton qui, étant sur l'échafaud, déjà lié d'une courroie, dit au bourreau : Garde l'autre pour Robespierre ; il me suivra de près. Ainsi les moralistes peuvent dire à leur bourreau, dire à l'opinion qui les sacrifie : Garde l'autre courroie pour les économistes ; ils nous suivront de près. »

Ce que Fourier n'avait cependant pas prévu, c'est que ce trépas annoncé serait suivi d'une singulière renaissance. Face à la crise sans précédent qui ébranlait au XX^e siècle la doctrine d'Adam Smith, on ne trouva pas mieux dans un premier temps, faute d'aggiornamento théorique – il allait venir, on s'y employait en coulisses –, que d'exhumer d'anciennes idoles. L'économie succombant à son tour, sa rivale déchuë, la morale, refit son entrée sous les habits neufs d'un *managérialisme éthique* qui se

présenta, dans les années 1950, comme la grande solution au problème de la légitimité du pouvoir managérial.

Dans la vision du monde qui était celle de l'ancien paternalisme industriel, le patron-proprétaire régnait sur son entreprise comme sur sa chose. On le concevait, au XIX^e siècle encore, dans la droite ligne de l'antique « maître, le *dominus*, c'est-à-dire le propriétaire des ouvriers qu'il emploie³² ». À ceux qui questionnaient son pouvoir, celui-ci pouvait toujours rétorquer : « Ici, c'est moi qui commande parce que je suis chez moi, parce que c'est à moi. » Un fondement dont l'autorité des managers de grandes sociétés modernes ne peut plus se réclamer.

La séparation de la propriété et du contrôle a non seulement fait voler en éclats l'ancienne justification patrimoniale de l'autorité³³, mais également affaibli les prétentions des actionnaires, devenus simples propriétaires passifs, à ce que « l'entreprise soit dirigée dans leur seul intérêt³⁴ ». L'apparition d'entreprises géantes, « quasi publiques », dont les décisions impactent les vies de tous a « placé la communauté en position d'exiger que l'entreprise moderne ne soit pas au seul service des propriétaires [...] mais de toute la société³⁵ ».

Quels intérêts doivent être pris en compte dans la gestion des entreprises ? « De qui, demande Edwin Merrick Dodd en 1932, les dirigeants sont-ils les mandataires³⁶ ? » « La responsabilité sociale du management, répondait un P.-D.G. américain, s'est élargie [...] le management ne représente plus seulement, comme autrefois, l'intérêt exclusif de la propriété ; il opère de plus en plus sur la base d'une relation fiduciaire qui le pousse à maintenir une balance équitable [...] entre différents groupes³⁷. » Se formulait ainsi une nouvelle « philosophie de la direction », « la philosophie "fidéicommiss" ou administration fiduciaire », qui présentait les managers comme les mandataires (« trustees ») d'une pluralité de groupes sociaux³⁸.

Ce qui se produit à partir du livre de Berle et Means et pour des décennies, c'est le branchement, sur le problème de la séparation de la propriété et du contrôle, d'une idéologie des responsabilités sociales de l'homme d'affaires. Dans ce que l'on considère comme le texte fondateur de cette thématique, *Social Responsibilities of the Businessman*, publié en 1953, Howard R. Bowen rejette la conception selon laquelle « l'individu n'aurait d'autre règle que de poursuivre son intérêt personnel et de s'engager avec ardeur et ferveur dans une concurrence sans merci³⁹ ». L'homme d'affaires doit certes faire

du profit, mais il a aussi l'obligation de «prendre en compte tous les intérêts affectés» par les activités de l'entreprise⁴⁰.

Là où l'autorité privée légitime était pensée comme un attribut du droit de propriété – c'est parce que l'entreprise est à *moi* que je suis fondé à la diriger – le managérialisme éthique la justifie désormais de façon non patrimoniale – le dirigeant tirant au contraire sa légitimité de la prise en compte d'intérêts non-proprétaires: c'est justement dans la mesure où je ne la gère pas *pour moi* que je suis fondé à le faire. «Dans cette approche, analyse Hal Draper, la nouvelle irresponsabilité des leaders institutionnels incontrôlés n'est plus un sujet de préoccupation mais apparaît plutôt comme une précondition nécessaire pour les libérer des influences mesquines, déformantes, des considérations de maximisation des profits à court terme⁴¹.» L'autonomisation du pouvoir managérial, celle-là même qui faisait craindre une dérive autocratique, se transfigure alors miraculeusement en autonomie morale. Le retournement est complet, car si l'on peut désormais affirmer, à rebours de Burnham, que «ce nouveau managérialisme n'est pas quelque chose comme une nouvelle forme de dictature» et que «l'éthique managériale est intrinsèquement bienveillante», c'est bien «*puisque* le manager n'est en aucun sens un propriétaire»⁴².

L'art du leadership étant celui de la «mise en balance des intérêts», la position du «manager presque anonyme» sera celle d'un «point de convergence» entre prétentions multiples qu'il départagera de façon équitable, conformément à l'antique vertu du *juste milieu*⁴³. Le business se concevant comme «un système de gouvernement privé⁴⁴», le patron change de peau, se muant en une sorte d'«homme d'État⁴⁵» – «L'État c'est moi, mais moi, je suis une corporation», écrit ironiquement à l'époque, et en français dans le texte, un commentateur américain⁴⁶.

Jusqu'au début des années 1970, la thèse de Berle et Means sur la séparation de la propriété et du contrôle fit l'objet, comme le soulignait le sociologue Maurice Zeitlin, d'un «consensus impressionnant» dans les sciences sociales américaines⁴⁷. Elle était au cœur d'une vision managériale du capitalisme fondée sur une série de vérités établies. Les voici:

1° Le site principal du pouvoir économique s'est déplacé: «le pouvoir décisif dans la société industrielle moderne, assurait Galbraith, est exercé non par le capital mais par l'organisation, non par le capitaliste, mais par le bureaucrate industriel⁴⁸».

2° Le principe de maximisation des profits a été congédié: «jamais l'idée d'une motivation par le profit, prétendait

Dahrendorf, n'a été plus éloignée des mobiles réels que dans le cas des managers bureaucratiques modernes⁴⁹».

3° La classe capitaliste, écartelée entre fonctions actionnariales et managériales, a perdu toute consistance, laissant place à une «structure de pouvoir amorphe⁵⁰». Berle allait jusqu'à évoquer un «capitalisme sans capitalistes⁵¹».

4° La propriété privée des moyens de production, que l'on disait déjà être devenue liquide, s'est évaporée pour de bon: «La propriété, annonçait Kaysen en 1957, est en train de disparaître⁵².» «La propriété privée des moyens de production, confirmait Bell en 1961, est très largement devenue une fiction⁵³.» Bref, on en avait la certitude: «le capital – et par là même le capitalisme – s'est auto-dissous⁵⁴».

«Nous avons, concluait Daniel Bell, une société «dessinée» par John Locke et Adam Smith qui reposait sur les prémisses de l'individualisme et de la rationalité de marché [...]. À présent, nous nous dirigeons vers une éthique communale, mais sans que cette communauté n'ait encore été pleinement définie. En un sens, le mouvement qui nous fait quitter la gouvernance par l'économie politique pour adopter une *gouvernance par la philosophie politique* – car c'est bien cela que ce basculement implique – constitue un retour à un mode de pensée précapitaliste⁵⁵.»

Une remarque ici. Cette pensée-là de la gouvernance, celle qui prévalait avant le grand tournant néolibéral, je propose de l'appeler, à la fois en écho et par contraste avec la notion de gouvernementalité, la «managérialité». Michel Foucault concevait la «gouvernementalité libérale» comme une réponse au problème cardinal des arts de gouverner modernes: comment introduire l'économie à l'intérieur de l'État? Comment «exercer le pouvoir dans la forme de l'économie⁵⁶»? Dans le prolongement de ce projet, le néolibéralisme a cherché à analyser «des comportements non économiques à travers une grille d'intelligibilité économiste», ceci notamment pour faire la «critique et l'estimation de l'action de la puissance publique en termes de marché»⁵⁷. Or le prédécesseur, le managérialisme des années 1950 et 1960, sous ces deux aspects, pratique et théorique, faisait tout l'inverse. Son problème n'était pas d'introduire l'économie à l'intérieur de l'État, mais au contraire un analogon du gouvernement politique à l'intérieur de la gestion privée des affaires économiques. Il ne se concevait pas comme un art d'exercer le pouvoir politique dans la forme de l'économie, mais au contraire comme un art d'exercer le pouvoir économique dans la forme d'une certaine politique, d'une politique privée. La managérialité n'a pas «pour

forme majeure de savoir» l'économie – sa prédilection épistémologique fondamentale lorgnant plutôt, au-delà de l'éthique, sur la politique, et bientôt, comme nous le verrons, sur la stratégie.

En 1954, dans *The 20th Century Capitalist Revolution*, Berle dépeint l'image enchantée d'un manager-prince administrant les affaires en position « d'oracle de l'intérêt public ». On peut lire ce texte comme une reprise anachronique, en plein xx^e siècle américain, de l'ancien genre des *miroirs du prince*⁵⁸. Berle se réfère à saint Augustin et sa *Cité de Dieu* où « une organisation morale et philosophique [...] guidait en fin de compte immanquablement le pouvoir⁵⁹ ». Il évoque aussi la cour des Plantagenêt, où un homme, souvent un prêtre, appelé « chancelier », jouait le rôle de « gardien de la conscience du roi⁶⁰ ». Le manager, nouveau prince, exercera de même son pouvoir bienveillant avec l'éthique des affaires pour tout garde-fou. Seule limite posée au pouvoir du manager : sa conscience, bordée par les sanctions informelles de l'opinion publique⁶¹. À quelques lignes d'intervalle et sans y voir de contradiction particulière, Berle peut soutenir que les managers constituent des « micro-oligarchies se perpétuant elles-mêmes » et que la « philosophie tacite des hommes qui en font partie » garantit un « contrôle réel » contre les dérives d'un tel pouvoir⁶².

Mais beaucoup, y compris au sein du courant managérialiste, étaient sceptiques : comment était-on après tout « censé faire la moindre confiance aux managers pour œuvrer au bien-être social alors que l'on ne pouvait pas même se fier à eux pour s'occuper du capital de leurs propres actionnaires⁶³ » ?

Plutôt que de s'en remettre à la vertu autoproclamée des managers, certains proposaient d'encadrer l'exercice du pouvoir d'entreprise par une sorte de constitution interne – une charte énonçant les droits et devoirs du management. Il s'agissait d'appliquer au pouvoir managérial « les principes de gouvernement limité qui constituent l'essence du constitutionnalisme occidental⁶⁴ ».

Se demander si l'entreprise possède une « structure « constitutionnelle » », précise en 1962 Richard Sedric Fox Eells, cadre de General Electric, équivaut à poser la « question de la *gouvernance* d'entreprise⁶⁵ » – notons qu'Eells est l'un des premiers à utiliser ce terme, alors désuet, dans cette nouvelle acception. Une firme est certes « un producteur et un distributeur, un fournisseur et un acheteur de biens économiques », mais elle est aussi autre chose, un « centre décisionnel », « un instrument de pouvoir et d'autorité⁶⁶ ». En tant que telle, on peut lui adresser d'autres questions que celles des économistes, des questions de gouvernance : « Qui contrôle réellement une compagnie ? Quel pouvoir

exerce-t-il ? À qui les détenteurs du pouvoir ont-ils des comptes à rendre ? Et, le cas échéant, de quelle manière ? La compagnie est-elle une oligarchie se perpétuant elle-même, ainsi que l'ont qualifiée certains, ou bien est-ce une sorte de république⁶⁷ ? »

La difficulté, pointait Eells, est que le gouvernement privé d'entreprise « n'est évidemment pas une démocratie, mais qu'il n'est cependant plus possible pour une très grande entreprise d'être une autocratie⁶⁸ ». La voie du constitutionnalisme d'entreprise est étroite : quel espace politique lui reste-t-il, sur la base de ce double diagnostic, entre, d'un côté, une autocratie qu'il juge intenable et, de l'autre, une démocratie qu'il rejette ? Effectivement, pas grand-chose.

Mais attention, car si l'on admet ainsi, mettait en garde en 1958 un rapport de la fondation Rockefeller, que l'on est en droit de « poser le même genre de questions à ces gouvernements privés que celles que l'on adresse aux autres genres de gouvernements », si donc « les idéaux démocratiques qu'il convient de mobiliser pour juger l'État peuvent également servir à évaluer la façon dont les vies des hommes sont gouvernées dans le secteur privé⁶⁹ », alors on va très vite avoir un gros problème : « pour dire les choses très simplement, l'entreprise est une forme autoritaire de gouvernement industriel au sein d'une société supposément démocratique⁷⁰ », or si vous lui appliquez les standards de la légitimité politique, il va nécessairement y avoir contradiction entre « la tradition démocratique d'un gouvernement fondé sur le consentement et les procédures inévitablement hiérarchiques et autoritaires du business⁷¹ ».

Il y avait même là, estimaient certains, un grand péril. Si vous criez sur tous les toits que « le management a à cœur les intérêts des travailleurs », alors, avertissait Peter Drucker en 1950, le management « n'aura de légitimité qu'à la condition d'y œuvrer ». Mais dans quelle mesure le peut-il ? Il est très imprudent de faire ce genre de promesse, comme on a pu en avoir la confirmation « dans une expérience strictement comparable [...] : celle du paternalisme colonial moderne⁷² ». En faisant l'erreur d'adopter une rhétorique du « gouvernement pour le peuple », le discours colonialiste s'est mis en porte-à-faux avec son « obligation de gérer la colonie en fonction des intérêts économiques, politiques et stratégiques de la métropole⁷³ ». De tels discours furent catastrophiques car plutôt que d'« assurer de la seule chose qui comptait, à savoir de se faire accepter par les indigènes comme un gouvernement légitime », « ils firent prendre conscience aux peuples colonisés de l'écart qui existait entre les idéaux du gouvernement colonial et ses responsabilités

envers les intérêts économiques de la métropole⁷⁴». Et c'est là, affirme Drucker, une constante dans l'histoire : « Tous les despotismes éclairés ont fini par entraîner la révolution⁷⁵. » Et si l'on s'obstine dans cette voie, le « despotisme managérial éclairé » n'échappera pas à la règle.

C'est bien cela que redoutaient aussi, à la même période, les néolibéraux. Milton Friedman, très tôt, tirait le signal d'alarme. En mars 1958, lors d'un séminaire qui se tenait sous les moulures dorées à décor de griffons du Drake Hotel de San Francisco, l'économiste de Chicago prenait un ton solennel : « s'il est bien une chose qui détruirait à coup sûr notre société libre, qui en saperait les fondations mêmes, ce serait une acceptation générale, de la part du management, d'autres responsabilités sociales que de faire le plus d'argent possible. C'est une doctrine fondamentalement subversive⁷⁶ ». À force de répéter partout que les managers sont des « fonctionnaires publics plutôt que les employés de leurs actionnaires alors, dans une démocratie, ils vont, tôt ou tard, finir par être choisis selon des techniques publiques d'élection⁷⁷ ».

Au nom de quoi en effet les dirigeants d'entreprise sont-ils nommés par les actionnaires via le conseil d'administration ? Il n'existe, répond-il, aucune justification à cet état de fait, hormis que les premiers sont des agents au service des seconds, et si ce postulat tombe, tout s'écroule avec lui. Si vous admettez que le dirigeant d'entreprise est une sorte d'agent privé du public, on va nécessairement en conclure qu'« il est inadmissible que de tels agents publics [...] soient nommés comme ils le sont à présent. S'ils sont vraiment au service du public, ils doivent être élus via un processus politique⁷⁸. » Les managers, en admettant exercer des fonctions gouvernementales, s'exposent inconsidérément à la critique, et bientôt à bien pire. Car sous les charmes trompeurs de l'éthique, Friedman devine les chenilles d'un char soviétique : « la doctrine de la "responsabilité sociale" implique l'acceptation de la vision socialiste selon laquelle ce sont des mécanismes politiques, et non pas des mécanismes de marché, qui sont appropriés pour déterminer l'allocation des ressources⁷⁹ ».

Considérée en tant que forme de gouvernement, à quoi ressemble la grande entreprise ? Elle fait mauvaise figure. Elle apparaît comme un régime où une caste de dirigeants non-élus exerce un pouvoir sans partage. L'entreprise, analysait un anarchiste britannique au début des années 1960, est « un système politique où le gouvernement (c'est-à-dire le management) n'a de comptes à rendre à personne d'autre qu'aux actionnaires

[...], et où ceux qui doivent lui obéir, dépourvus de toute citoyenneté, n'ont pas le droit d'élire les chefs qui les gouvernent. Tout juste ont-ils le droit de former des groupes de pression (les syndicats) pour influencer le gouvernement en lui retirant éventuellement leur collaboration (le droit de grève). Un tel système [...] ne mérite pas davantage d'être appelé une démocratie [...] que le régime politique oligarchique qui régnait en Grande Bretagne au XVIII^e siècle⁸⁰. »

Les salariés y sont non seulement privés de droits politiques, mais aussi de certaines libertés par ailleurs reconnues comme imprescriptibles : « Depuis presque deux siècles, écrivait en 1977 un professeur de la Harvard Business School, les Américains se sont vu reconnaître la liberté de la presse, le droit de libre expression et de rassemblement, le droit à des procédures judiciaires en bonne et due forme, le droit à la vie privée, à la liberté de conscience [...] mais, dans les entreprises, ils ont été privés de la plupart de ces libertés civiles-là [...]. À partir du moment où un citoyen américain passe la porte de l'usine ou du bureau, de 9 heures à 17 heures, il est à peu près sans droits. Le salarié continue bien sûr d'avoir des libertés politiques, mais pas celles qui importent⁸¹. »

Le problème de fond, l'aporie idéologique majeure, est que la théorie démocratique libérale ne fournit aucune justification cohérente pour cette asymétrie de traitement. « Le capitalisme, résume l'économiste autogestionnaire Jaroslav Vanek, est fondé sur les droits de propriété, tandis que la démocratie l'est sur les droits personnels. [...] Si le monde occidental est à ce point schizophrène, c'est que nous avons, simultanément, une démocratie politique et une autocratie économique⁸². »

Dans les années 1960 et 1970, en écho aux révoltes ouvrières, des philosophes et des économistes critiques élaborent des théories de la démocratie économique. La forme d'autorité qui prévaut encore dans l'entreprise – celle que Marx décrivait comme étant celle d'un « législateur privé » doté d'un « pouvoir autocratique⁸³ » – leur apparaît comme une rémanence de rapports de pouvoir archaïques, un bastion de tyrannie ayant échappé aux révolutions démocratiques⁸⁴.

Dans *Sphères de justice*, Michael Walzer prend l'exemple de Pullman, une bourgade américaine fondée à la fin du XIX^e siècle par un riche industriel, George Pullman, qui, parce qu'il était propriétaire des murs et du sol de la ville, prétendait avoir de ce fait le droit de « gouverner » les habitants « de la même façon qu'un homme gouverne sa maison, ou son atelier⁸⁵ ». Dans sa cité, Pullman était un autocrate privé. Pas d'élections, pas de libertés

civiles, pas de justice régulière, encore moins de droit de rassemblement et de manifestation. Estimant que la propriété d'une ville était « incompatible avec la théorie et l'esprit de nos institutions », la Cour suprême de l'Illinois mit fin à cet état de choses. Question de Walzer : ce genre de pouvoir, appliqué aux habitants d'une ville, est jugé incompatible avec les principes de la démocratie libérale, mais le pouvoir que Pullman exerçait sur les travailleurs de sa compagnie était-il au fond différent ? Non, répond-il. « Si ce genre de choses est condamnable dans le cas des villes, alors cela vaut aussi pour les entreprises et les usines⁸⁶. » Dans les deux cas une même norme d'autodétermination doit prévaloir. « En ce qui concerne le pouvoir politique, sa distribution démocratique ne saurait s'arrêter aux portes de l'usine. Les principes fondamentaux sont les mêmes pour les deux sortes d'institutions. Cette identité constitue la base morale du mouvement ouvrier [...] et de toute exigence de progrès vers la démocratie industrielle⁸⁷. »

Les thèses de Berle et Means avaient mis en crise le discours de légitimation traditionnel de l'ordre capitaliste. Le problème était théorique, mais il était aussi éminemment politique. « L'économie classique, rappelait Edward Mason, avait non seulement fourni un système d'analyse, ou un "modèle" analytique servant à expliquer le comportement économique, mais aussi une défense – et même une défense très bien calibrée – de la thèse selon laquelle le comportement économique promu [...] par les institutions d'un système de libre entreprise, œuvrait, en somme, pour l'intérêt public ». On ne soulignera jamais assez, poursuivait-il, « que la croissance du capitalisme du XIX^e siècle a largement dépendu de l'acceptation générale d'une justification raisonnée du système, sur des bases à la fois morales, politiques et économiques. La littérature managériale vient aujourd'hui saper de façon dévastatrice les présupposés de ce système. Et qu'offre-t-elle à sa place⁸⁸ ? » Rien, ou presque. Pire, le managérialisme éthique qui s'est efforcé de combler le vide donne dangereusement prise aux exigences de démocratie dans l'entreprise, fragilisant ainsi l'institution en son principe même.

Du côté des intransigeants, on en appelait à répudier ces discours contre-nature pour porter haut les valeurs capitalistes : « Plutôt que de lutter pour sa survie en effectuant une série de retraites stratégiques et en prenant la pose de l'homme d'État industriel, le business, conseillait Theodore Levitt en 1958 dans la *Harvard Business Review*, devrait se battre comme s'il était en guerre. Et, comme toute bonne guerre, celle-ci doit être menée hardiment, vaillamment, et, par-dessus tout, non moralement⁸⁹. »

La course aux procurations est, au mieux, un moyen de tempérer l'autocratie par l'invasion⁹⁰.

Bayless Manning

Pour les néolibéraux, la question de la légitimité du pouvoir managérial ne se posait tout simplement pas. Les managers sont les agents des actionnaires, point à la ligne. Surtout, ne pas ouvrir la boîte de Pandore. Cette interrogation gênante ayant été péremptoirement évacuée, ne restait plus qu'une difficulté à régler, d'ordre technico-pratique : s'il est vrai que les managers n'emploient pas tous leurs soins et tous leurs efforts à maximiser la valeur actionnariale, par quels moyens les y pousser ? Car il y avait là potentiellement un nouvel aspect de la crise de gouvernabilité : après le cas des travailleurs indociles, celui des managers tire-au-flanc.

Les économistes qui reformulaient ainsi le problème de Berle et Means s'attachaient d'abord à en minimiser l'ampleur. « S'ils avaient réellement le contrôle de l'entreprise, les managers actuels de United States Steel pourraient très aisément se verser à eux-mêmes, mettons, cent fois leur salaire. » Or ils ne le font pas, ce qui prouve bien que leur latitude est limitée. Un P.-D.G. peut certes, concédait Tullock, « engager une belle secrétaire blonde » bien qu'elle ne soit pas la plus qualifiée des dactylos, mais s'il « décidait de consacrer régulièrement la moitié de ses profits à des programmes de lutte contre la pauvreté [...], il serait très vite démis de ses fonctions⁹¹ ». On appréciera le choix judicieux qu'il fait de ses exemples. Au pire donc, il peut y avoir gestion non-optimale, léger manque de zèle, petites faveurs sexistes, mais on est loin du tableau, dressé par certains, d'un management tout-puissant, passé en roue libre, prêt à dilapider les dividendes des riches pour les donner aux pauvres.

Voilà à quoi le problème se résume : les actionnaires n'étant pas, du fait de leur éloignement et de leur dispersion, « parfaitement efficaces dans leur supervision », il se peut que les