

LES FICHES DE LECTURE de la Chaire D.S.O.

ROUSSEL Alexandre
Théorie des Organisations B1
Janvier 2002.

Cours du C.N.A.M. Paris
Chaire Développement des
Systèmes d'Organisation.

**Nicole AUBERT,
Vincent de GAULEJAC**

LE COUT DE L'EXCELLENCE

(Editions du Seuil, Paris, Octobre 1991)

Sommaire de la fiche de lecture :

- Les auteurs
- Postulats
- Questions posées par les auteurs et hypothèses
- Résumé de l'ouvrage
- Principales conclusions
- Commentaire critique et actualité de la question

Les auteurs

Nicole AUBERT, diplômée de l'I.E.P de Paris, Maître es Droit et es Psychologie Clinique, Docteur es Sciences des Organisations, est professeur de sciences humaines à l'École Supérieure de Commerce de Paris. Elle est également chercheur et consultante auprès de diverses organisations.

Elle a participé à la rédaction de nombreux livres, rapports de recherche, articles de revues et études sociologiques sur l'entreprise, le management, la performance, les systèmes de contrôle, le rôle des agents dans l'organisation, les conséquences psychologiques engendrées par les structures organisationnelles sur les acteurs de l'entreprise, le stress et les troubles d'identité au travail, la recherche de l'épanouissement personnel dans la profession, et les identités féminines et masculines.

Nicole AUBERT est titulaire d'une thèse soutenue en 1981 à l'Université Paris IX Dauphine, qui s'intitule *Pouvoir et féminité dans l'organisation*.

Parmi ses publications figurent les ouvrages suivants :

- ≠ “ Le Management par l'urgence ”, in *L'homme à l'échine pliée*, Brunstein, éditions Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
- ≠ “ Relations de pouvoir et de leadership ”, in *Traité de sociologie du travail*, De Coster, M. et F. Pichault, éditions de Boeck, 2^{ème} ed., 1998.
- ≠ *L'aventure psychosociologique* (avec V. de Gaulejac et K. Navridis), éditions Desclée de Brouwer, Paris, 1997.
- ≠ *Diriger et motiver : secrets pratiques*, éditions d'Organisation, Paris, 1996.
- ≠ *Management – aspects humains et organisationnels* (avec J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel), éditions P.U.F., Paris, 1991.
- ≠ *Le coût de l'excellence* (avec V. de Gaulejac), éditions du Seuil, Paris, 1991.
- ≠ *Femmes au singulier ou la parentalité solitaire* (avec V. de Gaulejac), éditions Klincksieck, Paris, 1990.
- ≠ *Le stress professionnel* (avec M. Pages), éditions Klincksieck, Paris, 1989.
- ≠ *Le sexe du pouvoir* (avec E. Enriquez), éditions Epi, Paris, 1985.
- ≠ *Le pouvoir usurpe – femmes et hommes dans l'entreprise*, éditions Robert Laffont, Paris, 1982.

Vincent de GAULEJAC est professeur de sociologie à l'université de Paris VII et également consultant auprès d'entreprises privées et publiques.

Il est directeur du Laboratoire de Changement Social, groupe de travail et de recherche de l'Université Paris VII réunissant de nombreux professeurs en sciences humaines, sociologues et consultants en organisation, dont Nicole AUBERT fait partie.

Parmi ses publications figurent, outre les co-rédactions avec Nicole AUBERT, les ouvrages suivants :

- *L'histoire en héritage, roman familial et trajectoire sociale*, éditions Desclée de Brouwer, Paris 1999.
- *Les sources de la honte*, éditions Desclée de Brouwer, Paris 1996.
- *La gourmandise du tapir*, éditions Desclée de Brouwer, Paris 1995.
- *La lutte des places* (avec I. Taboada Leonetti), éditions Desclée de Brouwer, Paris 1994.
- *Sociologies cliniques* (ouvrage collectif), éditions Desclée de Brouwer, Paris 1997.
- *L'ingénierie sociale* (avec M. Bonetti), éditions Syros, Paris, 1989.
- *L'évaluation dynamique dans les organisations publiques* (avec M. Bonetti et J. Fraisse), les éditions d'Organisation, Paris, 1987.
- *La névrose de classe*, éditions Hommes et Groupe, Paris, 1987.

Postulats

Dans l'introduction de l'ouvrage *le coût de l'excellence*, les auteurs décrivent la conjoncture des entreprises des années 1980, ce qui constitue le point de départ de leur démonstration.

Deux tendances y sont exposées :

- D'une part, un mouvement initié simultanément aux Etats-Unis et au Japon, qui apporte un nouveau style de management conduit par la quête émergente d'une qualité totale, de la perfection traduite par le zéro défaut, et d'une volonté d'excellence dans un esprit compétitif. Dans le cadre de cette étude, les logiques organisationnelles se situent autour d'une course à la performance.
- D'autre part, et parallèlement à cette course à l'excellence, l'entreprise se pose nouvellement comme lieu de développement individuel de ses agents à la recherche d'un idéal. La logique individuelle se traduit par la quête de soi au travers de l'organisation.

Questions posées par les auteurs

Un conflit existe : si cette entreprise compétitive possède également une dimension spirituelle apte à assurer l'épanouissement dans la carrière de ses salariés, ce n'est pas sans occulter le fait qu'elle est aussi génératrice d'un mal-être chez ces mêmes individus. Dans cette situation de dualité ainsi esquissée, les auteurs articulent leur réflexion autour de trois questions principales :

- Dans une organisation en quête d'excellence, quels sont les coûts et les répercussions de cette course à l'excellence sur les agents de l'entreprise ?
- Quelles sont les conséquences de trop de tensions entre les exigences de l'entreprise et les aspirations personnelles des individus ?
- Enfin, pourquoi et comment certains des individus de l'entreprise en viennent à ne plus pouvoir satisfaire les exigences de l'entreprise, voire à développer des processus pathologiques manifestant des maladies de l'excellence ?

Initialement, les auteurs formulent une hypothèse venant compléter les postulats de départ : il y aurait congruence entre ces organisations visant l'excellence et les structures mentales de leurs cadres dirigeants en quête perpétuelle de dépassement.

Résumé de l'ouvrage

Le résumé proposé ici respecte le découpage initial de l'ouvrage.

Introduction

Pour répondre aux questions posées par les auteurs et exposer les liens et interactions entre les processus psychiques des individus en quête d'un idéal et les structures sociales des entreprises compétitives, l'analyse portera d'une part sur la sociologie de ces entreprises et d'autre part sur les réponses psychologiques que ces sociétés induisent, canalisent et réinvestissent pour façonner le type d'individu dont elles ont besoin pour assurer leur propre fonctionnement.

Les entreprises étudiées ont fait du management par l'excellence un des principes fondateurs et structurants de leur organisation. Il se trouve que ces entreprises, qui sont des références en matière de compétitivité, d'efficacité et de management sont d'origine anglo-saxonne : Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, American Express et Rank Xerox. Les individus étudiés sont des cadres choisis à des étapes diverses de la vie professionnelle.

Première partie : vers une société managériale.

Le management, symptôme de la société postmoderne.

Le terme de management englobe plusieurs aspects définissant un système socio-mental dépassant le cadre des entreprises et imprégnant fortement les sociétés développées :

- 1) Une structure d'**organisation** managériale gouvernant par la concertation, fondée sur un modèle en réseau constitué de nombreuses entités en interaction et s'opposant au modèle classique des structures organisationnelles bureaucratiques et technocratiques gouvernant par les ordres imposés.
- 2) Le management, ensemble de pratiques de **gestion** structurant l'organisation, intervient alors comme producteur de règles afin de trouver des compromis résultant de la divergence d'objectifs des multiples entités de l'entreprise.
- 3) Un ensemble de représentations et de **valeurs**, qui proposent un idéal commun suscitant l'adhésion des individus à une éthique d'entreprise.
- 4) Le manager, partageant et véhiculant les valeurs de l'entreprise, représente un modèle de **personnalité** motivant, basé sur la réussite et la performance dans la résolution de problèmes complexes et la gestion des conflits.

La société contemporaine subit des mutations sociales, technologiques, culturelles et économiques qui influencent les entreprises.

L'éclatement du social se traduit par le passage d'un monde aux représentations collectives stables, hiérarchiques, structurantes et rassurantes pour les individus qui y trouvent leur place et s'y épanouissent, à celui dominé par le changement permanent, la perte de sens et l'individualisme. La multiplication des groupes, présentant chacun leurs centres d'intérêts, leurs rites et leurs modes de représentation, rend alors plus difficile l'identification des individus par adhésion aux principes qu'ils proposent, et s'effectue au détriment d'une société garante des valeurs communes. Les systèmes de représentations complexes ont pour conséquence de générer de plus en plus d'identités polymorphes, dans un environnement mouvant et éphémère. Cette perte de repères structurants pour l'individu est palliée par les organisations qui reprennent le rôle de la société, et proposent un ensemble de représentations ; les liens sociaux sont en mutation alors que les liens organisationnels se renforcent. Entre l'identité sociale et l'identité individuelle apparaît alors une identité organisationnelle, source à exploiter par l'entreprise en proposant un projet de réalisation personnelle.

Le management au sein de telles entreprises est à la fois produit par la complexité et producteur de complexité. De nouveaux modèles sociaux sont développés dans les organisations, pendant qu'elles doivent montrer une grande capacité d'adaptation dans un univers de concurrence, augmenter leur efficacité et atteindre l'excellence. Cette nécessité d'efficacité provoque une mutation structurelle dans les entreprises et un passage à plus de complexité, au sein même de l'organisation et dans les liens qui l'unissent à l'environnement. Le modèle hiérarchique des entreprises fait place à celui d'un système réticulaire englobant de nombreux sous-systèmes aux règles de fonctionnement et logiques propres à chacun, et en interaction entre eux. Cette complexité génère le management : les présences d'un pouvoir de communication transversale et d'une conciliation autour d'une logique commune à tous ces sous-systèmes sont indispensables, et sont pris en charge par le management. La complexité naît aussi des technologies modernes, qui provoquent un double mouvement contradictoire de décentralisation par l'autonomie croissante des employés, et de centralisation dans la mesure où le pouvoir se concentre autour des outils de décision : les systèmes d'information et de communication. Cette intrusion technologique fait naître une nouvelle entité organisationnelle au croisement de l'homme et de l'organisation, dont le manager est le prototype. Le management est producteur de complexité en apportant des solutions structurantes de l'organisation face aux problèmes posés par les mutations permanentes.

Sur la même logique, l'organisation est aussi producteur et produit de la société. Elle est producteur par les nouveaux modèles sociaux et identitaires qu'elle développe, et produite par le passage du capitalisme et d'une sociologie industriels au capitalisme financier, qui implique une réorganisation tenant compte des nouvelles contraintes de production économique et des rapports sociaux. La notion d'appartenance à une classe sociale d'origine, liée à l'individu, est remise en cause au profit de la notion d'appartenance à une organisation qui contrôle et produit les classes dirigeantes et les règles de carrière des managers.

La contradiction capital/travail est renversée et transformée en synergie par l'émergence du capitalisme managérial; dans ces entreprises modernes qui concilient profits personnels et profits de la firme, l'employé n'est pas exploité mais invité à cultiver ses talents et à réaliser un projet de réalisation personnelle, pendant que le capital est réinvesti dans l'organisation qui en a le plein pouvoir, contrairement aux systèmes capitalistes classiques ayant pouvoir sur les entreprises. Le profit est ainsi traduit par l'augmentation de la rentabilité du capital.

De la logique du donnant-donnant à l'exigence du toujours plus.

L'entreprise est en mutation : le modèle d'organisation hiérarchique classique fait place à un modèle nouveau, réticulaire et complexe. Historiquement, l'entreprise industrielle du XIXème siècle a d'abord rassemblé toutes les forces individuelles par une forte imposition et des rythmes soutenus. Puis, dans les années 1960, elle a établi dans une démarche de transaction un ordre collectif dynamique par jeux équilibrants de compromis et d'échanges. Enfin, elle a substitué le gouvernement par l'ordre à celui par l'animation au travers de laquelle la notion de donner dans son travail prend sa place ; pendant cette mutation, le contrôle des individus s'est déplacé du corps à l'imaginaire.

Cette mutation s'accompagne du passage d'une culture simple à une culture complexe. Chez Rank Xerox par exemple, qui jusqu'alors était dans une logique monoproduit, cela s'est manifesté par l'apparition du nombreux produits bureautiques qu'il fallait vendre dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les commerciaux y entrant devaient accepter la forte pression de travail liée aux objectifs à atteindre directement mesurables, recevaient en échange un salaire proportionnellement élevé aux ventes, et avaient la possibilité de gravir rapidement des échelons.

Cette logique binaire donnant-donnant de l'entreprise possède des effets négatifs qui sont l'éloignement de la satisfaction du client, la poursuite d'une reconnaissance et d'une réussite immédiates. L'individu agit mécaniquement et ne mène plus de réflexions à long terme pour solutionner les problèmes, mais assure en priorité sa place dans une conjoncture de challenge lui faisant gagner toujours plus d'argent.

Dans ce cas, le passage à la complexité nécessite un changement de culture incluant la qualité du service et une pluralité des compétences. Le management est touché par cette mutation. Il est progressivement moins directif et centré sur le contrôle des résultats, mais tend à trouver des solutions durables par un travail d'équipe ; il doit intégrer de nouvelles variables liées aux exigences du client, ayant le choix parmi une gamme de produits plus étendue.

Cependant, la difficulté de ce changement tient à ce que l'obligation d'intégrer des actions à long terme se heurte à la persistance d'obtenir des résultats immédiats. Cette situation intermédiaire crée de l'incertitude contre laquelle l'individu se défend par un dédoublement de la personnalité : d'un côté le devoir de rechercher la qualité, et de l'autre l'action dans l'urgence.

Ce nouveau mode de management est caractérisé par la mise en place de processus de canalisation de l'énergie psychique individuelle au travers de systèmes conçus en concertation avec les individus, devant avoir pour seule perspective la réussite de l'individu conjointement à celle de l'entreprise. Ces processus, tendant à réaliser une symbiose entre l'individu et l'organisation performante, s'accompagnent néanmoins de différents glissements :

- Le premier passage est celui du quantitatif inclus dans un univers de forte productivité, à celui du qualitatif posant une volonté d'éliminer l'imprévisibilité humaine.
- Le second est l'abandon d'une logique de gouvernement taylorienne stimulus-réponse au bénéfice d'une logique de l'adhésion tendant à affirmer cette fusion entre l'individu et l'organisation.
- Egalement, l'abandon d'une logique de contrôle externe de type répressif s'effectue au profit d'une logique d'autocontrôle régentant les désirs.
- Ces nouvelles entreprises de plus en plus exigeantes attendent désormais un dépassement continu chez l'individu.
- Enfin, les réactions de stress induites par les systèmes simples reposant sur une logique stimulus-réponse claire laissent place à des réactions d'angoisse dans les systèmes plus complexes reposant sur des logiques moins compréhensibles.

Deuxième partie : la logique de l'excellence.

La quête de l'excellence ou le royaume de Dieu dans l'entreprise.

Par le courant économique des années 1980, le concept d'excellence se dotait d'une nouvelle force se propageant à plusieurs niveaux :

- En premier lieu dans le monde de l'entreprise, où la valeur excellence est le fil conducteur et le but des organisations performantes.
- Puis, dans le domaine culturel, où cette valeur excellence devient un thème de société, relatée par les revues de presse en faisant le sujet privilégié de nombreuses parutions.

Il apparaît alors un premier glissement dans la compréhension de la notion d'excellence, soutenu par l'entreprise qui lui donne une nouvelle acception parallèlement à l'image du rôle nouveau qui lui est conféré. En effet, si initialement le terme d'excellence désignait un degré éminent de perfection qu'une personne a en son genre, relatant ses qualités intrinsèques, ce terme vient désormais à qualifier une manière de faire, relative, et devient instrument de comparaison dans la course à la réussite.

Ce glissement historique et récent expose les deux nuances apportées au terme : étymologiquement, le terme excellence découle du latin excellentia, du verbe excellere, qui traduit le dépassement absolu, désignant ainsi un niveau exceptionnel et non une valeur en soi; sur la dimension comparative, est excellent celui qui surpasse, résiste dans le temps, et l'emporte durablement sur les autres.

Au contraire, dans la deuxième nuance plus récente et avec l'apparition progressive des technologies modernes dans une conjoncture fortement concurrentielle, le sens du terme excellence s'est infléchi sur une notion beaucoup plus précaire, traduisant la réussite instantanée et la performance rapide. L'excellence traduit la victoire relative et éphémère du vainqueur sur ses concurrents.

Cette double acception mène à concevoir qu'exceller devient une fin en soit par une victoire sur les autres mais aussi sur soi-même. Aussi, suite à ce premier glissement du terme, on assiste à l'émergence d'une quête d'excellence individuelle, et de la revendication d'un absolu de soi-même, engendrées et soutenues par l'éclatement des valeurs. Alors, un manque de référent stable et ultime, d'un Dieu garant des valeurs, viendrait expliquer cette approche individualiste nouvellement conférée à la notion d'excellence, et la volonté d'un accomplissement de soi par une sorte de transcendance. Cette montée de l'individualisme sous prétexte d'excellence peut cependant être dangereuse dans le sens où elle emprisonne l'individu dans une passion narcissique dévorante et malade à n'aimer que l'image de lui-même.

Au sein de l'entreprise même, la généralisation du terme d'excellence ainsi que sa recherche englobe en fait deux courants initialement distincts : l'éthique du protestantisme et la quête de qualité.

Pour le premier de ces courants, Max Weber a décrit l'éthique du protestantisme dans ses rapports et ses rapprochements avec l'esprit du capitalisme en étudiant les entreprises en Allemagne au début du 20^{ème} siècle. Il a constaté que la plupart des chefs et salariés d'entreprises modernes et prospères étaient majoritairement protestants. Weber a établi un rapprochement en montrant que ce qui traduisait l'esprit du capitalisme était d'accumuler toujours, d'avantage, et de réinvestir directement les bénéfices obtenus dans la production, et ce en parallèle avec un comportement proche de l'ascétisme et de l'austérité refusant la jouissance de ces bénéfices, la dépense superflue. L'individu est donc amené à travailler sans relâche, sans chercher à tirer profit des avantages dégagés. Par comparaison avec les fondements de la théologie calviniste, Weber a expliqué que chaque homme a pour devoir de travailler continuellement pour Dieu et son royaume, sans profit matériel, mais pour surmonter son angoisse de ne pas obtenir le salut et la reconnaissance de ce Dieu. Ainsi, ce travail rationnel, régulier et sans relâche, commandé par Dieu, a le pouvoir de dissiper les doutes d'entrer dans son royaume, et est signe de l'élection divine. La force de Weber est, grâce à son articulation entre l'attitude protestante et l'attitude capitaliste, de montrer que le capitalisme implique que le profit ne soit pas inutilement gaspillé mais épargné, réinjecté dans les systèmes de production d'une entreprise rationnelle et performante. Dans cet exposé, il apparaît clairement que les enjeux personnels et le travail sont intimement liés, et appartiennent au même registre.

L'héritage que nous laisse ainsi Weber est celui d'un premier courant fondateur du management par l'excellence.

Le second courant manifestant la propagation de la notion d'excellence dans l'entreprise est économique. Les entreprises, dans une conjoncture concurrentielle, se voient contraintes de passer de la qualité à l'excellence. D'une part, l'entreprise est dans une logique d'économie de moins en moins locale, où une uniformité des modes de consommation l'oblige à être compétitive avec de nouveaux concurrents à l'intérieur et hors des frontières de son pays ; d'autre part, elle est confrontée à l'inversion de l'offre et de la demande née dans les années 1970, poussant les consommateurs à être de plus en plus exigeants. La simple qualité ne suffit plus pour séduire ces consommateurs qui exigent la qualité absolue. Face à cette demande, l'entreprise pour sa survie en vient à mobiliser le salarié sur tous les niveaux : énergie physique et psyché. Pour canaliser de façon constructive la psyché de l'individu, et dans l'optique de réaliser ses propres objectifs, l'entreprise crée une sorte de correspondance entre elle et l'individu. Chaque entreprise a en effet une sorte de centre psychique constitué de principes et attitudes visant à parvenir aux objectifs à atteindre ; elle pallie l'éclatement des structures traditionnelles en proposant un ensemble de valeurs auxquelles l'individu peut adhérer.

La réunion entre ces deux courants initialement distincts, à savoir l'éthique protestante et la qualité totale, s'effectue désormais sur les traits individuels imprégnés d'agressivité et de combativité dans une logique concurrentielle pour la survie économique de l'entreprise, au détriment du salut et de la reconnaissance divine.

Au travers de cette démarche, il est légitime de poser la question de ce qu'est le sens. L'éclatement et la division des anciens systèmes hiérarchiques donneurs de sens laisse place à de nombreux groupes diffus tous donneurs d'un sens qui leur est propre, laissant l'individu en proie à un trop-plein de sens.

De l'excellence au chaos ou les avatars de la quête du sens.

Certaines entreprises développent diverses formations, méthodes, et ensemble de référents visant à mobiliser le maximum d'individus en quête de sens et à obtenir leur adhésion, en accord avec les objectifs de l'entreprise.

Un exemple de définition de règles d'excellence est fournie par le CRECI (Centre de Recherche et d'Etude sur la Croissance Individuelle) qui propose le management comme une science régie par quatre lois :

- La loi du transfert motivationnel, qui consiste à réorienter l'obligation du travail en amour pour l'entreprise. C'est le manager qui opère ce transfert motivationnel en présentant le travail à l'individu comme objet du désir, et met les individus en tension sur le plan narcissique.
- La loi de la pression d'enjeu, tentant de s'opposer à la direction par objectifs, tient compte des capacités individuelles en organisant le travail autour des compétences ; et non en mettant la pression sur les individus par des exigences qu'ils ne sauraient satisfaire.
- La loi de la ré-compensation performante, par stimulations positives sur les points pour lesquels les individus sont les meilleurs, valorise les efforts pour maintenir la motivation, et repose dans ce cas sur la sollicitation narcissique. Par conséquent, l'individu cherche continuellement à améliorer ses performances afin de trouver une gratification de la part du manager.
- La loi de la sanction des hors jeux fait appel à la notion du jeu dans le cadre de l'entreprise ; cette notion, qui propose de partager le plaisir de gagner, oblige également de participer et d'adhérer aux règles pré-établies par l'entreprise. L'individu ainsi en compétition voit ses objectifs transformés en épreuves pour lesquelles l'échec est exclu. Cette loi vise à favoriser l'adhésion individuelle et à éliminer les dissidents.

Le CRECI fournit ici un exemple de l'apport de la psychologie comportementaliste utilisée pour la cause managériale.

D'autres entreprises sont au contraire, et poussé à l'extrême, des exemples où apparaissent, voire dominant, l'obscurantisme et la pensée magique dans l'univers managérial. L'apparition de méthodes irrationnelles dans certaines organisations se manifeste en effet par la concentration de méthodes empiriques : rejet de la théorie, de la science et de la réflexion, expérimentation, mais aussi par l'apparition de pratiques plus transcendantales (voyance, tarots, astrologie...). Egalement, bien que beaucoup de managers contestent ces pratiques au vu de leur caractère manipulateur, des organisations proposent par des parcours initiatiques lors de séminaires de retrouver un sens perdu en revenant à des pratiques primitives. Ce type d'entreprises séduites par la recherche du sens dans un ailleurs, soutiennent les thèmes de la

force, de la victoire sur ses peurs, de concentrer son énergie, de chercher tout ce qui est en soi et qui permet de trouver le chemin de la performance. Le revers de ces pratiques est que l'énergie aspirée chez les individus n'est pas intarissable et que les sujets affaiblis peuvent fortement chuter.

Egalement, d'autres propositions extrêmes naissent dans l'univers managérial. La faiblesse étant mal vue, la performance doit sans cesse se renouveler ; en réaction à cette exigence impossible à tenir, la notion de chaos management apparaît parmi les avatars de la quête d'excellence. Les managers doivent passer de la passion de l'excellence à celle du changement pour assurer leur survie et celle de l'entreprise. La logique en boucle du chaos management proposée par Tom Peters, dans état d'urgence dans le changement et la concurrence est la suivante : l'incertitude et la complexité, qui ne font que croître, ne peuvent être vaincues que par l'action ; cette action mène inmanquablement, dans ce contexte à l'échec, et plus l'échec est précoce, mieux c'est car cela oblige à innover à grande vitesse. La boucle se forme par le fait que l'innovation amène incertitude et complexité. Ici, le passage à l'acte et le changement sont montrés comme une nécessité absolue de survie, et l'échec est inévitable, la notion d'excellence est donc inconcevable dans cette boucle !

Globalement, il est possible de trouver dans la littérature managériale un ensemble de points communs définissant une sémantique du discours managérial : l'action, le mythe de la réussite, la concurrence, l'obligation d'être fort, l'adaptabilité permanente, la réconciliation de l'économique et du social, et la conciliation entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise.

Troisième partie : le système managinaire

Le terme managinaire, issu de la concaténation des termes management et imaginaire, trouve sa légitimité par un rapprochement entre la structure psychique du manager et d'un aspect symbolique de l'entreprise.

D'une part, un courant sociologique culturaliste venu des Etats-Unis apportant une différence sur la conception de l'être humain montre un glissement d'une psychanalyse fondée sur le JE, sujet acteur de l'historicité, à une psychologie basée sur le MOI, qu'il convient d'intégrer à la société, et d'en saisir le comportement.

D'autre part, comme toute institution, outre sa composante fonctionnelle, l'entreprise crée et possède une composante imaginaire intégrant un ensemble de valeurs et de règles qui lui sont propres. De ce fait, elle donne une certaine image d'elle-même déterminante dans ses politiques commerciales, mais elle est aussi producteur de sens et répond aux interrogations des individus.

Par le système managinaire, le contrôle de la psyché du MOI est rendu possible grâce à une adhésion volontaire se réalisant par la connexion entre l'univers socioculturel de l'entreprise et la composante psychologique de l'individu. Dans ce système, la dimension symbolique, médiatisant selon J. Lacan la relation d'un sujet se constituant sa propre image au réel, est reprise par l'organisation qui substitue son langage à celui des individus ; le risque latent est cependant de voir la psyché de l'individu peu résistant absorbée par l'entreprise.

Parallèlement, dans cette représentation, l'individu ne va pas travailler parce que cela est imposé par l'entreprise, mais parce qu'elle permet à l'individu de se réaliser et de satisfaire ses propres désirs par son travail ; le paradoxe coexistant à cette perspective est que l'individu est reconnu et gratifié tant qu'il respecte le modèle de comportement imposé par l'entreprise.

La production de l'excellence

La valeur excellence, englobant une gamme d'acceptions assez étendue, trouve son expression la plus aboutie dans les entreprises à l'éthique protestante en quête permanente de perfection, le plus souvent nord-américaines comme IBM ou American Express, alliant très étroitement réussite économique et exigence éthique, tout en exerçant une forte pression sur les individus. Chez ces entreprises, les principes d'excellence et de perfection sont les fondements idéologiques, poussant les individus à toujours faire mieux par rapport à eux-mêmes, dans l'absolu ; l'excellence étant posée ici comme une exigence morale, intrinsèque, une valeur en soi. Ces entreprises ont d'ailleurs assuré une diffusion de leur conception de l'excellence au travers de petits livres d'accueil que tout nouveau salarié est invité à lire lors de son entrée. Les propos le plus souvent soutenus prônent une internalisation des valeurs morales de l'entreprise par adhésion de l'individu au système, ce qui constitue le premier temps de la production de l'énergie psychique individuelle dans le système managinaire ; le second temps consistant alors, par une série de dispositifs, à une mise sous tension permanente de l'individu qui mettra toute cette énergie au service de l'organisation.

Les dispositifs de mise sous tension sont formulés de deux manières.

D'un côté, les dispositifs explicites :

- Premièrement, la formation que l'entreprise assure aux individus lui permet d'inculquer et de diffuser ses propres principes fondateurs, et d'instaurer des mentalités de base renforçant l'adhésion des individus aux valeurs de l'entreprise.
- Puis, un système formel d'évaluation quantitative et qualitative, intégrant le principe d'excellence de l'entreprise, constitue le deuxième dispositif de mise sous tension, appuyé par le management par objectifs. Les échelles d'appréciation sont alors un bon outil visible de pression sollicitant fortement l'individu, et l'incitant à fixer personnellement ses objectifs vers le haut pour répondre aux attentes de l'entreprise exigeante.
- Pour poursuivre dans l'optique de pousser l'individu à toujours faire mieux, apparaissent les dispositifs de renforcement positifs, traduits soit par un système de récompense financière, soit par l'utilisation de signes de reconnaissance visibles, positifs et valorisants.

D'un autre côté, les dispositifs implicites :

- De manière informelle, certains dispositifs de mise sous tension se situent dans la logique du toujours plus, notamment visible dans les sociétés de service où la satisfaction du client est primordiale, mais également pour les individus occupant des postes générateurs de profits, les obligeant ainsi en permanence à réaliser leurs objectifs.
- Le management par l'implicite constitue lui aussi un moyen de mise sous tension, par le fait qu'il est toujours attendu plus de l'individu qui ce qui lui est initialement assigné, sans pour autant le lui dire clairement. Ce management par le non-dit a pour conséquence directe de susciter l'inquiétude continue de l'individu ne sachant pas exactement s'il satisfait les attentes de l'entreprise.
- Le management par la sublimation, moins angoissant, consiste par exemple à laisser à l'individu une marge de manœuvre l'invitant implicitement à se dépasser, et à exalter sa motivation par la tenue des objectifs.
- Enfin, la compétition permanente instaurée par l'entreprise moderne, en externe par rapport au marché concurrentiel, et en interne entre les équipes, constitue un dispositif efficace galvanisant les énergies des individus.

La mobilisation psychique

L'adhésion du manager performant à l'entreprise se fait mécaniquement par le respect des principes de l'entreprise, mais aussi par un fort investissement personnel moteur du système. Ce fort investissement, mobilisant totalement le manager physiquement et psychologiquement pour l'entreprise, est désigné sous le terme d'adhésion passionnelle.

Les entreprises managinaires utilisent ainsi le mode de fonctionnement psychique passionnel, avec les mêmes aléas

provoqués par la passion amoureuse. En effet, comme dans une relation amoureuse, quand l'autre (ici l'organisation) ne répond aux attentes de l'être passionné (le manager), il suscite le désespoir et blesse l'autre dans son affectif profond. De façon paradoxale, il s'agit donc pour l'entreprise de l'excellence d'entretenir et de maîtriser cette passion productrice qui d'ordinaire ne se subordonne à aucune limite, afin de ne pas laisser l'individu sombrer dans des processus dévastateurs qui le rendraient inopérant.

La passion est ici maîtrisée dans sa production mais aussi dans ses excès ; son niveau est en effet contrôlé pour entretenir la dialectique adhésion-frustration productrice d'énergie constructive et profitable à l'organisation. Le moteur du fonctionnement psychique sollicité dans les entreprises managinaires s'appuie donc sur une dialectique proche des comportements amoureux et reposant sur les sentiments.

D'ailleurs, il est à souligner que ces entreprises fonctionnent en permanence sur un enchaînement paradoxal en sollicitant conjointement des sentiments de nature opposée. Les individus sont en effet contraints d'adhérer librement et passionnément aux principes de l'entreprise, et forcés de communiquer librement.

Trois éléments réunis permettent une situation de double contrainte dans la communication : la présence de plusieurs acteurs engagés dans une relation forte, celle d'un message à caractère antinomique, et enfin d'un acteur récepteur de ce message se trouvant dans l'incapacité de sortir du cadre de ce message paradoxal. En transposant cette situation à l'organisation et l'individu, un parallélisme se dévoile :

- la relation entre l'organisation et l'individu est intense ; elle repose sur une adhésion passionnelle,
- l'organisation attend de l'individu qu'il développe simultanément des sentiments de caractère contradictoire,
- et l'organisation entretient de façon permanente cette sollicitation empêchant l'individu de sortir de ce cadre, et le condamnant ainsi à vivre un enchaînement de paradoxes dont il doit s'accommoder, en plus d'un dialogue initial d'adhésion et de répulsion simultanées.

Cette ambivalence de pensées et de sentiments pourrait faire penser que les employés de ce type d'organisations peuvent adopter un comportement schizophrène. En effet, Bateson émet l'hypothèse que la relation affective qui unit un individu schizophrène à sa mère repose sur l'émission simultanée de messages aux caractères et aux exigences paradoxales (de type amour-hostilité) provoquant chez le schizophrène un malaise, et le plongeant dans un cadre clos qui le maintient prisonnier.

Une nuance est cependant à apporter lors de la transposition du tandem enfant schizophrène – mère au tandem individu – organisation : si l'organisation émet simultanément des messages à caractère contradictoire, elle permet un échappatoire à l'individu. La relation individu-organisation est conçue sur deux niveaux : celui de l'injonction qui provoque l'enchaînement de nature paradoxale, et celui du système organisationnel permettant cet échappatoire. Il est alors possible de parler de système paradoxant plutôt que paradoxal pour tenir compte de cette nuance. La sortie du paradoxe est possible dès que l'individu accepte les lois du système et raisonne relativement, dans la logique du système auquel il appartient ; en acceptant de se dépasser, il peut parvenir à se sentir plus libre en sortant des limites imposées. Ceci implique malgré tout d'accepter les fortes contraintes imposées par l'entreprise, et de savoir mesurer l'investissement à fournir pour ne pas se laisser complètement absorbé par l'entreprise.

Ce processus contraignant génère chez l'individu de très fortes tensions pouvant amener à ce que l'on appelle la combustion du corps et de l'esprit. Des témoignages de managers font en effet apparaître des thèmes caractéristiques de cette logique paradoxante :

- Le premier thème, corporel, traduit la sensation que l'individu est vidé de l'intérieur ; il apparaît d'une part un refoulement du corporel voulant manifester une totale maîtrise de soi pour contrer toute faiblesse que l'entreprise rejetterait, et d'autre part par la sensation d'être vampirisé et dévoré par l'organisation.
- Le deuxième thème couvrant l'aspect de l'illusion fusionnelle de l'individu avec l'entreprise est celui de l'identification-incorporation, où l'entreprise prégnante diffuse dans le MOI le plus intime du sujet.
- Le troisième thème est celui de l'investissement amoureux, qui, s'il est trop poussé, peut conduire à une combustion du corps et de l'âme de l'individu dans l'organisation.
- Le dernier thème, plus totalitaire, montre que l'organisation, par ses règles normatives poussées, peut envisager les individus comme des machines interchangeables .

Le processus d'emprise que l'organisation opère sur l'individu peut alors se décrire comme un processus socio-psycho-corporel, intégrant premièrement les facteurs sociaux de l'entreprise et de ses exigences, puis les éléments psycho-affectifs. Les tensions sous-jacentes à de tels processus reposent sur le désir d'être reconnu de l'entreprise et parallèlement par l'angoisse que cette dernière suscite.

La dialectique du soft (doux) et du hard (dur), qui aide à comprendre le mode de fonctionnement de l'homme managérial, peut alors être exposée. Le soft traduit tout le cadre de vie séducteur que l'entreprise donne d'elle-même : une manière d'être basée sur la bonne image, la communication, la jeunesse, la convivialité, le pouvoir, la richesse, autant de facteurs pouvant donner à chacun l'impression qu'il peut en jouir tant qu'il est membre de cette entreprise, et qu'il peut combler tous ses désirs de succès.

La face cachée de ce miroir aux alouettes est l'obligation d'être toujours fort, et de ne jamais faiblir. Ceux qui ne peuvent plus suivre ou échouent se voient écartés. Le contrepoint du soft, c'est le hard qui traduit la peur et l'angoisse de ne pas être reconnu parmi les meilleurs, de ne plus exister au regard de l'entreprise, voire de devenir ce que l'on appelle au sein de l'entreprise un mort-vivant, c'est à dire un employé dont l'entreprise ne se débarrasse pas visiblement mais affecte sur des tâches non gratifiantes, viles. Le hard traduit donc également l'impossibilité d'exister en dehors de la performance.

L'homme managérial

Cet homme nouveau est produit à partir deux courants parallèles se complétant.

Le premier de ces courants manifeste une sorte de mutation anthropologique qui correspond à une montée du narcissisme. L'individu nouveau d'après la seconde guerre mondiale, Narcisse des temps modernes, se caractérise ainsi par une recherche de réalisations fondamentalement personnelles au niveau du corps et de l'esprit. Cette montée individualiste serait liée d'une part à la perte de confiance portée sur les grands systèmes politiques et religieux jadis vecteurs de sens et porteurs de projets mobilisateurs, qui proposaient aux individus images et principes. D'autre part, elle serait également imputable à la forte émergence de la psychanalyse poussant chacun à porter un intérêt particulier sur sa propre personne, afin de le libérer de l'horreur qui le hante et de le conduire vers le mieux-être. Cet Homo psychologicus, comme le nomme Lipovetsky, représente donc l'homme replié sur lui-même, s'éloignant d'autrui, et à la recherche de son bien-être.

Le deuxième courant naît du fait que l'entreprise se présente comme porteuse de sens, prend la relève des anciennes institutions hiérarchiques, et propose d'établir de nouveaux liens sociaux ; il est également induit par la remise en question généralisée. L'entreprise, dans une conjoncture économique concurrentielle cherche des ressources pour sa survie, et répond aux attentes en se montrant comme une entité transcendante, poussant toujours vers le haut ; elle supplante les actions auparavant menées par la religion et la politique en construisant à son tour des projets mobilisateurs, et tend à stimuler les énergies. La quête de sens peut donc désormais passer par elle, et la recherche de l'accomplissement de soi est rendu possible dans ce cadre imaginaire de l'entreprise, alors foyer identitaire.

L'Homo psychologicus entrant dans l'entreprise managériale trouve une organisation à son image, et devient cet homme managérial aux caractéristiques propres. L'homme managérial est producteur d'un mouvement qui le pousse vers l'entreprise pour trouver réponses à ses propres questions existentielles, et est également produit par l'entreprise qui le travaille au niveau de son imaginaire pour assurer son propre fonctionnement. L'homme managérial souligne sa personnalité narcissique par cette quête de l'absolu, et adhère à l'organisation lui offrant la possibilité de satisfaire une exigence interne qui le dépasse. Cependant, cet homme managérial est peu fanatisé par le don de sa personne pour quelque chose qui le dépasse, et l'organisation tendra à provoquer ce fanatisme. Autre caractéristique très marquée, et soutenue par ce fort narcissisme, c'est la quête de soi poussée à l'extrême qui plonge l'individu dans sa propre image, jusqu'à le noyer. La forme de narcissisme prise quand l'individu choisit l'entreprise pour s'accomplir est ici un narcissisme d'éthique ; l'homme managérial s'investit totalement dans l'entreprise pour pallier le manque de sens et de référent, image parallèle à celle de l'individu officiant dans une entreprise à l'éthique protestante pour chercher salut de Dieu. Une autre caractéristique de l'homme managérial est celle de la recherche du challenge, car c'est dans la réussite à surmonter les obstacles qu'il trouve aussi sa satisfaction et assure sa distance à l'échec ; les entreprises incluent ce besoin de renforcement narcissique en lui proposant des projets par lequel le manager aura le sentiment d'être un battant, baignant dans le succès.

IBM fournissait dans les années 1980, par le biais de publicités parues dans la presse, une image de cet homme managérial jeune, souriant, inspirant confiance, dynamique, réussissant dans un cadre de vie aisé, et finalement le montrant comme étant indubitablement bien dans sa peau. Par ce jeu de miroir utilisant l'homme managérial, l'entreprise véhicule son image idéale par correspondance : réussite personnelle = réussite professionnelle chez IBM, image de soi = image de l'entreprise ; l'entreprise est ainsi le double du Narcisse du manager. De plus, l'entreprise ne laisse ici aucune place au doute qui pourrait subsister soutenant qu'en entrant chez elle, l'individu est contraint à se sentir bien.

Avec l'approche psychanalytique, la personnalité narcissique est décrite comme caractéristique des individus souffrant d'un manque de limites, de fortes incertitudes sur les frontières entre son Moi parfaitement adapté à la réalité extérieure, et son Moi soumis aux exigences narcissiques internes. De façon similaire, la mobilité des frontières entre l'individu et l'entreprise managériale est utilisée et permet à cette dernière de mobiliser l'appareil psychique de l'individu sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. La personnalité narcissique, soubassement psychique de l'homme managérial, est aussi marquée par l'inquiétude permanente de la perte d'objet d'amour qui le ferait sombrer dans la dépression; l'entreprise répond à cette inquiétude en sur-valorisant l'action pour atteindre ses objectifs, en demandant une adaptabilité permanente, et en apportant des signes de reconnaissance comme preuves d'amour flattant l'ego.

De façon schématique et un peu abrupte, ces caractéristiques d'une part opposent l'homme managérial de l'entreprise moderne, acteur de l'organisation complexe, à l'Homo hierarchicus, individu de l'univers hiérarchique des institutions classiques, et d'autre part tendent à montrer la scission qui s'opère entre les entreprises postmodernes et les entreprises hiérarchiques. La comparaison peut être synthétisée sous la forme du tableau suivant :

Appareil psychique	Homo hierarchicus	Homme managérial
Dominante structurelle de la personnalité	Lignée névrotique	Lignée narcissique
Noyau constitutif	Œdipe	Narcisse
Instance dominante sollicitée	Surmoi	Idéal du moi
Conflit central	Surmoi = ça	Idéal du moi ≠ Moi
Nature de l'angoisse	Castration	Perte d'objet
Sentiments privilégiés	Culpabilité	Peur d'échouer
Symptômes	Inhibition	Dépression

Mécanisme de défense	Refolement	Clivage entre un “ moi adapté ” et un “ moi narcissique ”
Nature des identifications	Identification à des personnes, à un métier, à un statut.	Identification à un système, des images et des logiques d’action.
Type d’investissement	Investissement sur le faire et sur l’avoir.	Investissement sur l’être et l’idéal.

Un autre intérêt de ce tableau est de montrer qu’il existe une continuité entre les caractéristiques des entreprises et celle des individus qui y officient. Ici, le psychisme de l’homme managérial est en adéquation avec le modèle de l’entreprise managinaire.

Quatrième partie : les brûlures de l’idéal

Les maladies de l’excellence

Le développement de cette partie nécessite dans un premier temps de préciser la terminologie employée :

- le Moi, ou Moi réel, désigne l’individu réel et ses qualités intrinsèques,
- l’Idéal du Moi désigne un idéal que l’individu veut atteindre,
- et le Moi idéal correspond un moi idéalisé, à une mise en exergue des qualités positives du Moi pour entrer en conformité avec un système présentant certaines caractéristiques.

Parallèlement à l’apparition de ces entreprises managériales postmodernes, un nouveau concept de maladie affectant les individus contemporains apparaît, qui est celui de la brûlure interne. Le sujet brûlé souffre d’une profonde fatigue et d’une intense frustration, causées par une relation à une entité qui n’a pas produit les effets attendus en retour d’un fort investissement personnel. Cette maladie atteint en général des leaders n’admettant pas qu’ils ont des limites, cultivant un idéal très haut placé et mettant en œuvre un maximum d’énergie pour y parvenir; elle peut ainsi être entendue comme une maladie de l’idéalité. Ce mal, qui n’apparaît généralement pas spontanément mais s’installe peu à peu, semble lié à la lutte permanente que les individus ayant un Idéal du Moi élevé mènent pour trouver leurs idéaux d’excellence ; ces individus se trouvent dans une spirale infernale qui les oblige à toujours se dépasser dans une société en permanence changeante et de plus en plus compétitive, et à exiger toujours plus d’eux-mêmes. Dans cette situation, l’individu, au détriment de sa propre personnalité (son Moi interne), est constamment contraint de développer un Moi idéal répondant aux signaux externes d’exigence.

Une des approches psychanalytiques consiste en une dialectique entre le Moi idéal et le Moi réel. Le Moi idéal devrait son existence au soutien du Moi réel, et à la réassurance apportée par les signes extérieurs de succès. Le Moi réel, quant à lui, s’efforcerait de suivre les exigences du Moi idéal jouant alors le rôle d’une force motrice; mais lorsque les objectifs du Moi idéal à atteindre sont trop élevés, lorsque les signes extérieurs n’apportent plus leur soutien, ou lorsqu’il y a une perte d’objet, le Moi idéal tend à s’effondrer sur le Moi réel.

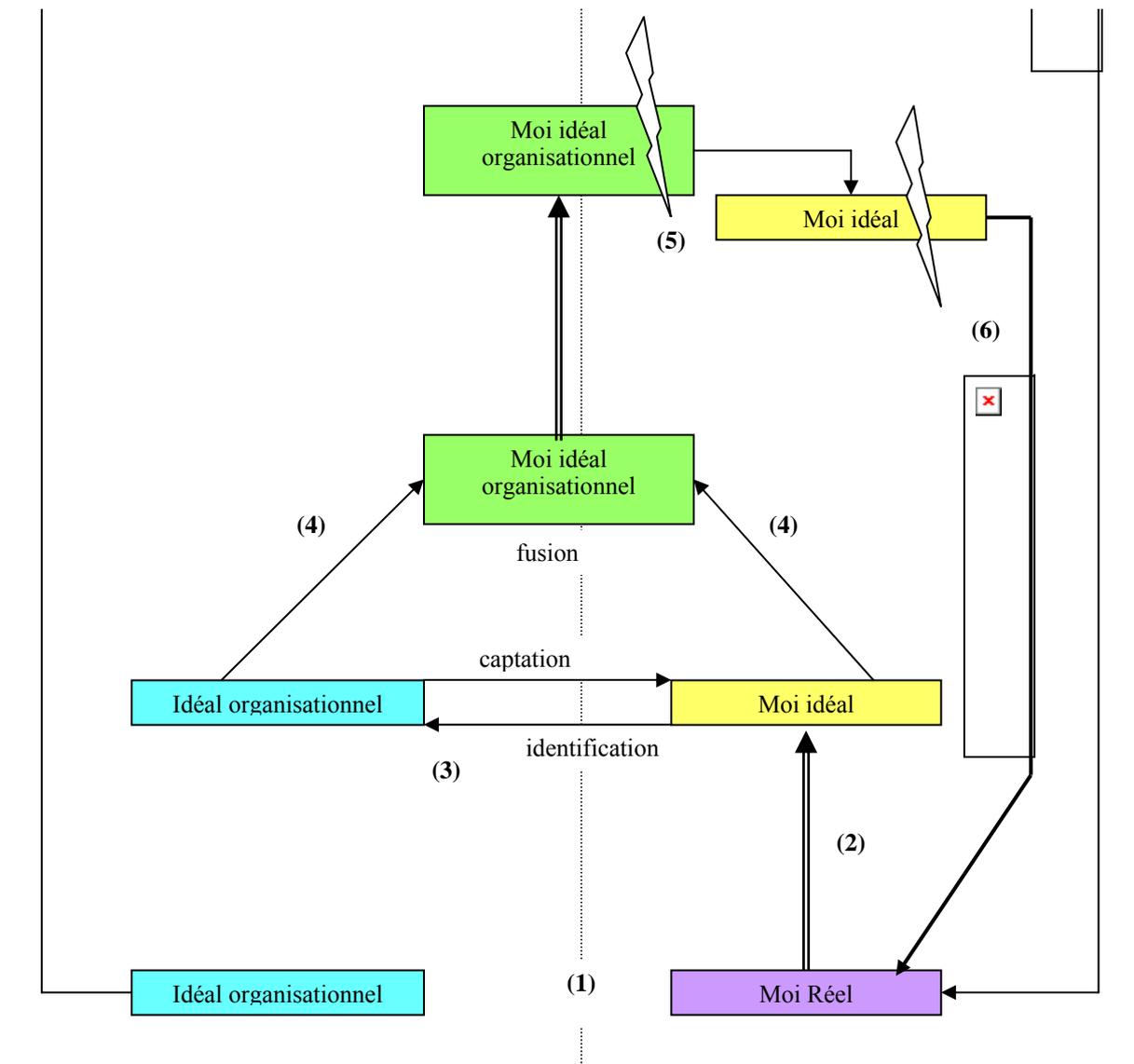
Dans ce processus transposé au niveau de l’organisation, l’objet perdu est le Moi idéal qui s’était investi dans l’entreprise, et l’ombre de ce Moi idéal s’effondre sur le Moi réel provoquant ainsi une profonde mélancolie ; le Moi réel privé de son moteur ne parvient plus à avancer et entre dans une phase de stagnation.

Un cas d’étude, celui d’une employée d’une firme multinationale, permet d’expliquer cette articulation entre l’organisation et le fonctionnement psychique, et de modéliser les différentes étapes de l’effondrement sous forme d’un processus psycho-organisationnel.

- La première étape (1) présente distinctement l’organisation avec son idéal organisationnel, et individu avec son l’Idéal du moi à atteindre. Dans le cas de cette employée, l’Idéal du moi est inclus dans un projet de réussite professionnelle.
- Le deuxième temps (2) consiste en un contrat narcissique : l’entreprise, en envoyant des signes de reconnaissance positifs, pousse le Moi réel à projeter un Moi idéal, image satisfaisante de l’individu en conformité avec les attentes de l’entreprise, sorte d’instance entre le Moi réel et l’Idéal du moi.
- Le troisième temps (3) est celui d’un double mouvement liant le Moi idéal de l’individu à l’idéal organisationnel par des jeux de captation-identification : l’employée s’identifie au système de représentation de l’organisation qui, en retour, capte son énergie psychique.
- Après ce double mouvement, une fusion (4) peut s’opérer entre le Moi idéal et l’idéal organisationnel, faisant apparaître une nouvelle entité hybride : un Moi idéal organisationnel, qui correspond à l’intégration totale de la personnalité de l’employée au modèle de comportement prôné et exigé par l’organisation.

5), l’organisation retire la reconnaissance à l’em Niveau organisationnel ture au niveau du Moi idéal fondu dans l’entité h Niveau psychique ut de ses el, et une fissure au niveau de cette entité.

- Enfin, dans le dernier temps (6) propos sollicitation ion, le Moi idéal rompu s’effondre brutalement sur le Moi réel ; c’est le stade de la perte de l’image de marque vécue par l’employée Idéal du moi onsumé et brûlé par cette chute.



Ce schéma expose la chute du Moi idéal sur le Moi réel dans une situation donnée qui confronte l'individu narcissique, acteur de la société individualiste, à l'organisation excellente utilisant ce paramètre narcissique. Cette chute peut aller jusqu'à entraîner de graves séquelles au niveau du Moi, des brûlures, que l'individu mettra du temps à soigner.

Par comparaison avec le modèle classique de l'organisation, ce modèle aide à expliquer l'émergence des maladies du narcissisme. En effet, des mutations sociologiques et psychologiques s'opèrent par le glissement d'une société stable, autoritaire et normative, à une société individualiste aux structures floues et mobiles. Les maladies traditionnellement rencontrées dans ces sociétés autoritaires tournent essentiellement autour de la névrose et de la castration. C'est entre cette névrose et la psychose que se situent les maladies du narcissisme, caractérisées par la lutte contre l'angoisse de la perte d'objet et la dépression.

La dialectique de l'être et de l'avoir

La dialectique de l'être et de l'avoir, justifiée par les risques sous-jacents de maladies de l'excellence, voire de fantasmes autour de la vie et de la mort, apporte une vision complémentaire afin de comprendre les liens qui unissent l'individu à l'entreprise.

L'apport psychanalytique consiste à montrer au niveau de l'individu que le mode être correspond à un aspect spirituel, voué au partage avec autrui et au sacrifice, alors que le mode avoir correspond à un aspect biologique lié initialement à la possession de son corps, puis au désir de survie.

L'orientation être ou avoir est influencée par l'environnement socio-économique qui entoure l'individu, et peut s'aborder de façon simplifiée. Il apparaît en effet que le mode avoir serait plus prégnant dans les sociétés occidentales économiquement développées où il régit les relations entre les individus autour de la compétition, de la possession et de la puissance. Sur ce mode, avoir plus permet la survie contre le danger et l'angoisse que les biens possédés et nécessaires à la survie ne soient dérobés.

A contrario, dans les sociétés moins puissantes économiquement, la peur de la perte des biens est moins présente voire absente, et les valeurs sont centrées autour du mode être ; la richesse de l'individu tient en effet dans ce mode à ce qu'il est, à ses pouvoirs intrinsèques, ses qualités, et non à ce qu'il a matériellement.

Cette séparation est moins évidente dans les entreprises excellentes. Si leur fonctionnement économique est sous-tendu par le mode avoir, il coexiste également le mode être par la manifestation d'un registre de valeur et d'éthique. Cependant, si le mode avoir dans ces entreprises compétitives prédomine largement au niveau collectif, le mode être se confronte à trop d'obstacles pour pouvoir être mené à terme, notamment lorsque l'individu constate que l'entreprise ne satisfait pas sa quête d'être et perd tous ses espoirs.

L'importance du choix avoir ou être chez le dirigeant dans l'entreprise managériale semble être lié à l'expérience et évoluer au fil du temps. L'étude du parcours d'un cadre supérieur et de ses attentes à différents stades de sa carrière permet d'éclaircir cette articulation entre être et avoir. Elle semble, dans cet exemple, se décomposer en cinq stades :

- le premier stade correspond à celui de l'ambition, à la place que l'on désire avoir dans la société, sans pour autant vouloir y sacrifier son identité. Ce cadre se fixe rapidement des objectifs de carrière très élevés : il veut devenir P-DG.
- Le deuxième stade correspond à celui de la fascination, lorsque ce cadre trouve une entreprise performante de renommée mondiale pourvue d'une éthique qui le séduit fortement et à laquelle il adhère. La fusion entre l'organisation et ce cadre est totale, et les modes avoir et faire se manifestent par les illusions de possession et pouvoir ressenties par le cadre.
- Succède alors le stade de la désillusion, ressentie lorsque ce cadre commettra des erreurs, même de faible importance, que l'organisation saura lui rappeler sous forme de punitions, même si elles ne sont pas irréversibles et n'empêchent pas ce cadre de postuler chez d'autres entreprises dans lesquelles il reformulera des espoirs de reconnaissance.
- Le quatrième stade est celui de la résignation, lorsque ce cadre constate qu'il ne fera jamais partie des rares élus à pouvoir évoluer sur le poste initialement convoité. C'est le temps du bilan sur sa carrière professionnelle mais aussi sur sa vie personnelle. Dans les entreprises pour lesquelles il a travaillé, devenir P-DG impliquait en fait une dévotion totale à sa profession alors que ce cadre maintenait une certaine distance par rapport à l'entreprise, lui permettant de préserver sa propre identité.
- Le dernier stade est celui de la sagesse, par laquelle une relativisation de son parcours tend à montrer l'intérêt du cadre dirigeant pour le mode être.

Ce qui apparaît dans cet exemple, c'est premièrement que les entreprises performantes sollicitent majoritairement un investissement sur les modes avoir et faire, le mode être ne semblant pas pouvoir être facilement en harmonie avec ce mode de fonctionnement. Deuxièmement, l'équilibre à trouver par l'individu entre être et avoir dans ces entreprises semble dépendre de ses données et aspirations personnelles, et de l'importance qu'il porte à ces deux différents modes.

Cinquième partie : l'individu et l'organisation

L'entreprise managériale, qui transforme la nécessité de travailler en désir de faire carrière, utilise un attachement profond que l'individu éprouve et qui la lie à l'entreprise. Le rapport entre l'entreprise, même si elle peut être personnifiée, et l'homme est cependant dissymétrique et relate deux niveaux de réalité différents : le fonctionnement de l'homme repose sur les sciences du vivant et de l'homme, alors que l'organisation est une production sociale reposant sur l'économie. Les liens et interactions entre le système de l'organisation et le système psychique de l'individu peuvent être clarifiés par une approche systémique.

Structures sociales et structures mentales.

Les correspondances entre les structures sociales et les structures mentales si différentes soient elles ont toujours existé et ne sont pas spécifiques à l'entreprise managériale ; les organisations ont cependant tendance à engager des personnes ayant des comportements en adéquation avec l'éthique de l'entreprise, et à défaut elle les crée.

Une approche sociologique donnée par P. Bourdieu permet de comprendre les correspondances entre les structures sociales et les structures mentales. Il montre que le pouvoir de ces organisations ne fonctionnent qu'avec la complicité des individus ; l'organisation vit grâce à l'action conjuguée et ajustée de ses agents. La relation de similitude entre les structures sociales de l'entreprise et les structures mentales s'établit lorsque les individus sont amenés à reproduire le mode de fonctionnement de l'organisation elle-même.

La formation permet d'installer chez l'individu des comportements en adéquation avec son mode de fonctionnement. Ainsi, dans les grandes écoles, l'apprentissage tend à insuffler aux élèves les caractéristiques de l'entreprise managériale qui se trouve ainsi faite homme. La logique de l'organisation domine celle de l'individu par subordination : la structure sociale incorpore la structure mentale malléable. Cette première étape d'intériorisation du social par le mental se poursuit par la diffusion des comportements installés chez l'individu. Schématiquement, l'organisation forge l'individu en travaillant son mental, et se dernier, par ses actions, assurera la propagation des valeurs de l'organisation.

L'approche psychanalytique, quant à elle, permet d'exposer la réciprocité des influences entre les processus psychiques et les processus sociaux.

Un système socio-mental peut être esquissé en incluant trois processus différents (domination, fantasmatisation, et inhibition) s'influençant par un lien de renforcement mutuel ; ce concept tente de saisir les articulations qui s'opèrent entre trois systèmes qui sont la société, l'organisation et l'individu. L'organisation relayant le rôle de la société influence la formation de la personnalité individuelle par un double mouvement : elle lui procure plaisir par reconnaissance narcissique et sentiment de puissance, mais elle suscite également l'angoisse par la menace de l'échec et la pression au travail. L'individu se voit forger une structure psychologique conflictuelle et bouclée, qui repose sur des échanges permanents, des interactions continues, entre ses structures mentales et les structures sociales de l'organisation qui a des effets psychologiques.

Un autre concept, celui de la structure de sollicitation, tente d'exposer la médiation qui s'opère entre l'affect propre à l'individu et un environnement social. La sollicitation permanente du désir de l'individu et la canalisation des ses pulsions sont composantes déterminantes de ses actions et de sa relation à l'environnement. L'affect est déterminé de l'intérieur par les pulsions poussant à agir, et de l'extérieur par des signaux qui sollicitent l'investissement de l'individu.

Les systèmes de défense contre l'anxiété et la souffrance sont également des éléments d'interaction entre l'individu et son environnement social. L'individu anxieux extériorise de façon inconsciente ses pulsions en les mettant en commun avec d'autres individus au sein de groupes, trouvant ainsi un moyen de défense contre ses menaces internes. Ce mode de défense institutionnalisé devient un élément du fonctionnement organisationnel. Un système en boucle peut se présenter dans cette situation : la souffrance psychique individuelle est projetée par un moyen de défense, l'ensemble des projections de tous les individus constitue une défense adaptative et exploitée, intégrant les modes d'organisation du travail, et cette organisation provoque à son tour des angoisses chez l'individu.

Par ces approches, il apparaît une entité de connexion entre les systèmes psychiques des individus aux éléments organisationnels.

Le système psychique organisationnel.

Si l'existence de liens entre la personnalité de l'individu et l'organisation est établie, elle peut servir de point de départ pour construire un modèle psychique organisationnel tenant compte des interactions en boucle alimentant chacune de ces deux composantes. D'une part, l'appareil psychique de l'individu est un système dynamique et ouvert possédant ses propres règles de fonctionnement et permettant des extensions vers l'extérieur. L'individu considéré ici cherche à investir l'organisation en fonction de son propre mode de fonctionnement psychique, et à contribuer les règles de l'organisation.

D'autre part, les organisations sont des systèmes ayant aussi leur représentation et leur mode de fonctionnement, sollicitant un certain type de personnalité, et formant les types d'individus dont elles ont besoin.

Le système psychique organisationnel apparaît alors comme espace de médiation entre le mode de fonctionnement psychique de l'individu et le mode de fonctionnement organisationnel qui s'organisent ici selon un principe de causalité circulaire, et s'étayant réciproquement. Une fois installé, ce système co-construit et collectif devient autonome et absorbe les extensions psychiques de chaque agent, et canalise leur créativité dans le sens de réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'organisation, qui n'est pas un être humain, est cependant considérée comme un objet qui influence le fonctionnement de l'appareil psychique des individus qui la composent.

L'appareil psychique se construit par étapes successives, dans des rapports à l'environnement. L'individu, en traversant des organisations sociales différentes, voit son appareil psychique influencé par chacun de ces passages ; il y a un phénomène d'ajustement entre l'individu et le fonctionnement de l'organisation. Le système psychique organisationnel se trouve ici au croisement de deux mouvements : il est commun à l'ensemble des appareils psychiques des individus et est donc une production collective, et il fait partie du fonctionnement de l'organisation en tant que production organisationnelle.

Ce système une fois installé cherche à assurer sa propre régulation et son équilibre ; outre l'autonomie qu'il acquiert et son inertie le faisant résister aux fluctuations de l'entreprise, il tend à forcer les nouveaux individus entrant dans l'organisation à se fondre dans ses logiques de bouclage et à ajuster leur comportement individuel à celui de l'entreprise.

Par ambivalence, en tenant compte de la structure sociale des entreprises managériales et des caractéristiques mentales propres au manager, un système psychique organisationnel de type managérial peut être construit : le manager, en quête narcissique et poussé par ses désirs et son angoisse de perte d'objet, s'identifie et adhère à l'image de toute puissance et de perfection que l'entreprise propose initialement. Le contrat narcissique pousse alors le manager à rechercher en lui-même cette excellence et cette perfection pour vaincre la forte sélection à l'entrée, ce qui engendre des tensions au niveau Idéal du Moi/Moi. Par des conduites adaptatives et défensives, le manager gère ses tensions et entre dans les systèmes mise en concurrence, d'évaluation et de gratification que l'entreprise instaure ; en réaction à ces systèmes de mise sous tension, le manager cherche les signes de reconnaissance positifs, entretient un désir de promotion, une peur d'échouer et trouve le plaisir de la conquête. En réaction, l'entreprise, dans la logique de la carrière, exige toujours plus du manager qui se voit contraint de s'investir de plus en plus dans son travail. Le bouclage de ce système s'opère par le biais de la quête narcissique constamment présente chez le manager.

Ce processus clos en boucle est en permanence utilisé dans le système managérial des entreprises excellentes, dans lequel le manager est pris au piège dans un face à face avec l'organisation qui lui renvoie une image de perfection.

Sixième partie : l'excellence française, quelle alternative ?

L'excellence à la française

Après cette étude, il convient de comprendre le management à la française, et plus généralement du management latin, en le comparant aux conceptions anglo-saxonne et asiatique du management.

La conception anglo-saxonne considère l'entreprise comme un lieu d'organisation rationnelle portant en même temps une dimension de vérité et une établissant une distinction entre gagnants et les perdants dans cette lutte compétitive.

La conception asiatique de l'entreprise intègre un modèle de comportement lié aux notions de destin et de devoir, plus que sur la notion de droit.

En contraste avec ces deux conceptions, l'ordre et le désordre constitueraient dans le modèle latin deux sphères coexistantes permettant à l'acteur d'établir la rationalité du système en développant des processus d'improvisation et d'innovation particuliers permettant de passer habilement de l'une à l'autre des sphères. Nadoulek propose également le concept de franc-tireur, décrivant un modèle de comportement dans lequel le manager français ferait passer toutes les faiblesses du domaine économique (individualité, dilettantisme, manque de continuité dans l'effort et incapacité à s'organiser) pour des forces de production et des conditions de performance à la française : l'inventivité et la capacité à solutionner les problèmes se feraient sans l'imposition de conformité aux normes.

Sur le plan éthique, la compréhension du système français se fait également par comparaison avec les entreprises japonaises.

Dans ces dernières, la réussite et la force du modèle managérial tient dans des fondements moraux intégrant fortement un comportement social. La forte population japonaise implique une concurrence très élevée entre ses individus dans un environnement imprégné de la nécessité de survie, mais la lutte fratricide est évitée par l'ancrage d'un sens du devoir très profond. Ce respect du devoir est soutenu par une culture apportant ses modèles comportementaux : le shintoïsme met en avant les notions de fidélité et obéissance, le confucianisme met l'accent sur le consensus et l'harmonie dans les relations sociales, et le bouddhisme apporte une philosophie de non-soi.

Comme dans le modèle américain, on retrouve la notion d'une transcendance de la dimension individuelle, l'existence d'une force motrice et d'une éthique sous-jacente contribuant au succès de ces entreprises.

Le modèle français quant à lui intégrerait plutôt une attitude visant à atténuer les conflits dans la concurrence, et privilégierait d'avantage la qualité de vie et l'égalité à la réussite économique. Un autre obstacle à la performance dans ce modèle résiderait dans un fort respect de la dignité individuelle par lequel chacun tend à vouloir faire son chemin sans se soucier de ce que pense son entourage.

Pour pallier cet individualisme obstacle aux objectifs de l'entreprise, bon nombre de projets en France émergent et tentent d'instaurer une communion identitaire par la mise en avant de valeurs porteuses de dynamisme, de principes d'actions plus directifs, et par intégration des impératifs concurrentiels avec les mêmes procédés de diffusion que les modèles anglo-saxons, efficaces lorsqu'ils sont connus et acceptés de tous. Ces projets présente une éthique de travail visant en quelque sorte à sauver l'entreprise d'une mise à l'écart imposée par ses concurrents internationaux.

Ce nouveau mode de management repose également sur une vision positive du monde et un projet d'avenir crédible dans

une tradition française du travail bien fait et du compagnonnage. La présence des managers est réelle, et c'est aussi au leader charismatique que l'on cherche à ressembler. Egalement, les démarches de recherche de qualité totale se sont étendues jusque dans les entreprises françaises, à partir desquelles la logique de la performance commence à diffuser dans la sphère sociale et individuelle, mais aussi dans celle de l'administration qui était initialement hostile à ces nouveaux modes de management.

Dans cette approche, la définition de l'homme managérial français repose sur deux modèles :

- Le premier étant celui du super cadre, libre, préservant une certaine distance à l'entreprise lui permettant de ne pas sacrifier sa vie personnelle.
- Le deuxième paradoxalement, est celui d'un homme de terrain devant être le plus possible vu sur son lieu de travail.

Ces deux modèles permettent de définir les nouveaux patrons dits branchés, ayant pour force motrice la lutte contre le stress et l'anxiété, un besoin irrésistible de travailler traduit par une hyperactivité, et une volonté sans trêve de transformer tout ce qu'ils touchent en réussite.

Un bon exemple de performance à la française est donné par la réussite de BSN. Ce groupe présente en effet des caractéristiques assurant sa bonne image de marque: Un P-DG (alors Antoine RIBOUD) charismatique, une forte capacité d'innovation et une bonne qualité de ses produits.

Mais la principale de ses caractéristiques méritant d'être soulignée c'est une excellente gestion des ressources humaines, basée sur le principe de résolution des problèmes en concertation, dans une logique du faire avec personnel et par lui, intégrant au mieux les dimensions de l'être et de l'avoir, privilégiant une valorisation du travail des individus, et trouvant un équilibre entre réflexion stratégique et intelligence intuitive. Il y a donc, dans ce double projet économique et social, un primat donné à la confiance en l'homme.

La souffrance et la guerre.

Les conséquences de la logique de guerre économique au sein de l'entreprise sont identifiables sur trois niveaux.

- D'abord sur les personnes, pour lesquelles cette logique provoque une forte pression sur les individus qui, ne devant montrer de signe de faiblesse, doivent laisser de côté une partie d'eux-mêmes et développent des signes pathologiques de stress et d'anxiété.
- Ensuite, au niveau des entreprises, la guerre économique se traduit par une accélération du développement des processus d'adaptabilité et de réorganisation face au changement permanent, impliquant un surcroît de complexité.
- Enfin, au niveau de la société, cette logique provoque schématiquement, outre l'émergence d'un pouvoir diffus moins saisissable, deux courants en rupture. Le premier valorisant les individus performants, ceux qui ont le privilège d'intégrer les entreprises de l'excellence. Et le deuxième expose au contraire les exclus, ceux qui n'ont pu entrer dans ces entreprises.

Cependant, il paraît convenable de chercher si des aspects positifs sont apportés par l'entreprise managériale. Historiquement, les contradictions et problèmes des entreprises industrielles tayloriennes, ont tenté d'être résolus par le modèle autogestionnaire, voulant redonner aux travailleurs le pouvoir face à sa confiscation par les propriétaires des outils de production. Le modèle managérial naît sur les premières aspirations de ces modèles autogestionnaires en proposant plus de participation des salariés et visant à atténuer la rupture conception/réalisation des modèles tayloriens.

Les différences entre le modèle autogestionnaire et l'univers managérial sont au nombre de trois :

- L'autogestion était conçu comme tentative d'appropriation collective des moyens de production, alors que le modèle managérial se développe dans un système libéral.
- La démocratie dans les entreprises autogestionnaires visait à favoriser la décision collective en relation directe avec les travailleurs, alors que dans l'univers managérial les processus de décision s'effectuent par les hauts managers en relation avec les conseils d'administration.
- Enfin, les rapports au travail sont également différents dans ces deux modèles. Dans l'autogestion, l'objectif était de remettre en question le pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, et le temps consacré au travail. En revanche, dans l'univers managérial, l'homme, après avoir adhéré aux valeurs de l'entreprise, est entraîné dans une course à la performance sollicitant une forte implication, et avec l'espoir de trouver des signes de reconnaissance.

Contrairement aux entreprises tayloriennes qui brident l'esprit d'initiative et imposent la soumission des salariés aux injonctions du management, sans devoir attendre de signes gratifiants, les entreprises performantes managériales ont tenté de répondre aux besoins narcissiques de reconnaissance des agents, à l'identification à un ensemble de valeurs suite à la perte des modèles de référence, ainsi qu'à la nécessité de travailler dans un univers moins hiérarchique et rigide.

Principales conclusions

La conclusion de l'ouvrage tente d'apporter des solutions et des alternatives à ce modèle managérial, à ces entreprises en course à l'excellence suscitant mal-être et angoisse.

En effet, au niveau individuel, la poursuite trop absolue d'une excellence pour l'homme de l'entreprise managériale le pose quasi inévitablement en situation de danger dans une spirale de sollicitation et d'identification qui le lie à l'organisation. Les dégâts psychologiques de plus en plus visibles peuvent pourtant laisser espérer une prise de conscience de la part des managers, les amenant à ré-évaluer leurs priorités.

L'étude a conduit à établir des modèles en intégrant différents éléments d'analyse : psychologie, psychanalyse, sociologie, sciences humaines.

La dualité qui est le centre du débat est celle du profit de l'entreprise et du profit de l'individu. Les auteurs proposent d'aborder de nouveaux points de réflexion en décloisonnant ces modèles, et en y ajoutant les thèmes du capitalisme, du profit financier et de la mission de l'entreprise. En effet, bien que des intentions louables comme des colloques sur l'éthique se multiplient, introduisant les thèmes de la démocratie, de la liberté, du droit et du respect de l'individu au travail, ils restent des pis-allers si la logique de profit financier est écartée.

Une proposition de solution, même à caractère utopique, consisterait à privilégier la mise en place et le développement des entreprises qui concilient la performance économique, le respect de l'environnement, le développement social et culturel et l'équilibre psychique des individus. Elle reste confrontée au fait que l'étalon maître permettant à l'entreprise d'affirmer puissance et sa prospérité est et reste l'argent.

Un paradoxe apparaît également : ces organisations excellentes managérant par l'imaginaire proposant la réalisation de soi tendent à favoriser l'individualisme et à écarter la dimension collective de l'entreprise, qui est inévitablement l'un des fondements de la construction de toute vie sociale.

Les réflexions nouvellement menées sur le statut de l'individu dans l'entreprise sont trop récentes pour en mesurer les apports, mais elles ont le mérite d'inviter à réfléchir sur une harmonie à trouver entre profit de l'entreprise et équilibre psychique.

Commentaire critique et actualité de la question

Cette étude menée ici propose, pour comprendre les liens qui unissent le manager à l'organisation tous deux en quête d'excellence, de construire des modèles systémiques hybrides intégrant les structures psychiques des individus et les structures organisationnelles, personnifiées et considérées sur leur composante imaginaire, en se positionnant sur deux niveaux de réalité différents abordés par les courants des sciences humaines et de la sociologie.

La réussite de cet ouvrage, bien qu'il contienne de nombreuses redondances se retrouvant d'un chapitre à l'autre et qu'il ne soit pas toujours très aisé de dégager spontanément les méthodes de démonstration utilisées, tient à ce que les auteurs évitent plusieurs écueils dans leur exposé.

D'une part, la volonté d'inclure de nombreux paramètres d'étude tournants autour de l'individu (sciences humaines, courants psychanalytiques et sociologiques), et de considérer quelques principes des théories des systèmes d'organisation antérieures s'est manifestée sans avoir eu pour conséquence de proposer des modèles fourre-tout aux logiques critiquables, mais plutôt de présenter des modèles systémiques supports à réflexion, notamment par le développement de leur système managérial.

Il serait aussi facile de considérer que les auteurs, appartenant au courant sociologique, vantent dans cet ouvrage la gloire des théories fondatrices apportées par leurs prédécesseurs, notamment Weber et Taylor. En effet, bien que leur conclusion tende à montrer du doigt les pratiques couramment mises en œuvre dans les sociétés excellentes managérant par l'imaginaire, il n'est nullement fait l'apologie des entreprises classiques ; ces dernières servent ici de moyen de comparaison conjointement à l'étude des entreprises postmodernes, et permettent d'établir qu'il existe une forte ressemblance entre les modes de fonctionnement des entreprises et ceux de leurs agents.

Par ailleurs, cet ouvrage n'a pas pour vocation de développer une nouvelle théorie, mais principalement de présenter la mutation de l'entreprise et les répercussions des organisations postmodernes sur leurs agents, en nous invitant à les replacer dans leur contexte historique.

Il faut rappeler que cet ouvrage a été rédigé en 1991, suite aux années 1970 durant lesquelles le modèle systémique de l'organisation a connu son âge d'or. Vingt ans après, les chercheurs en développement des systèmes d'organisation sont

légitimement amenés à développer une réflexion sur les bénéfices de cette approche.

Les modèles organisationnels expriment des lois générales, les plus proches des représentations qu'ils tentent de décrire. Bernard WALLISER décrivait en 1977 plusieurs aspects caractéristiques des modèles :

- Il existe un isomorphisme entre le modèle et l'organisation qu'il représente.
- Il existe des liens, des hiérarchies et modes d'induction entre les modèles permettant pour chacun d'entre eux de distinguer l'intérieur de l'extérieur.
- Il existe une pragmatique du modèle visant à exposer les moyens existants pour le stimuler et le modifier.
- Enfin, il existe une méthodologie du modèle, présentant sa phase de construction et ses limites.

Dans cet ouvrage, les auteurs se sont appliqués, lors de la présentation de leur différents modèles organisationnels, à inclure ces différentes caractéristiques, même si les ouvertures au cours de la démonstration sont seulement suggérées et peu développées, notamment dans l'exposé des modèles de management à la française.

En effet, si l'un des invariants des systèmes qui repose sur les effets de retours (feedbacks) en boucle de contrôle est bien traduit, l'accent est moins mis sur un autre invariant qui est de considérer que les systèmes sont ouverts, ce qui implique un jeu contradictoire de l'ordre et du désordre. Par ce biais, les auteurs nous invitent à réfléchir sur ce que peuvent être d'autres paramètres à inclure pour la construction de ces modèles systémiques, et invitent également le lecteur à réfléchir sur d'autres points d'ouverture dans leur conclusion.

Il est donc nécessaire de se protéger du danger provoqué par la considération isolée de ces modèles systémiques. Dans le cadre de cette étude, notamment au niveau du système psychique organisationnel et du système psychique managérial construits pour les entreprises d'origine anglo-saxonne, les modèles présentés sont construits de telle sorte qu'ils s'auto suffisent, et assurent leur fonctionnement grâce à des processus circulaires où chaque entité (organisation et individu) est à la fois producteur et produit de l'autre dans des processus de causalité circulaire.

Manifestement, dans ces modèles développés pour les entreprises performantes anglo-saxonnes, l'homme managérial subit et ne semble pas avoir d'autre issue que d'être pris au piège dans ces relations en boucle qui l'unissent à l'organisation. Il serait néanmoins intéressant d'inclure d'autres variables dans ces modèles et de constater les modifications qu'ils engendreraient. Le manager est essentiellement considéré dans cet ouvrage sous l'une de ses principales caractéristiques : le narcissisme. En revanche, le savoir vivre extra-professionnel et la curiosité du manager qui sont peu ou prou évoqués dans l'ouvrage pourraient constituer un espoir d'échapper à ces pièges : l'homme managérial, par sa culture et ses méditations développées continuellement en dehors de l'entreprise, trouverait un moyen d'apporter des outils de réflexion utiles à l'organisation en adéquation avec ses contraintes de performance l'amenant à devoir se dépasser, mais également une possibilité de conférer à l'entreprise une dimension moins individualiste par un intérêt retrouvé envers la communication informelle, élément de base nécessaire au développement de liens sociaux. Il serait aussi intéressant de pousser la confrontation entre les modèles construits pour les organisations de type anglo-saxon et le modèle français dans lequel le manager tend à apporter un nouveau rapport à l'entreprise et induit un nouveau type de management, et de tenter d'esquisser l'espace de médiation entre ces différents modèles et les solutions en découlant. Si l'étude porte essentiellement dans le cadre de cet ouvrage sur les modèles anglo-saxons et aborde en fin le modèle latin, la mise en exergue simultanée des qualités et défauts de chacun des systèmes dans un espace commun pourrait en effet amener à conceptualiser une nouvelle entité managériale théorique tenant compte à la fois des enjeux économiques de l'entreprise et des valeurs individuelles.

Si l'on se réfère aux travaux de Weber, en terme de pouvoir, l'homme managérial des entreprises excellentes concilie le pouvoir rationnel légal en sollicitant le meilleur de ses agents pour atteindre les objectifs en tenant compte des contraintes, au pouvoir charismatique par l'attachement et la diffusion d'un certain nombre de valeurs inhérentes à l'organisation. L'actualité de la question managériale tient dans les nouveaux comportements attendus des cadres dirigeants de haut niveau.

En effet, il n'est plus seulement attendu de ces cadres la représentation d'un modèle fort de pouvoir, mais aussi le devoir d'être suffisamment démystifiés pour devenir des modèles plus facilement identifiables et contrôlables. La loi française des nouvelles régulations économiques de mai 2001, par laquelle tous les mandataires sociaux des entreprises cotées sont tenus de préciser leur rémunération totale est un exemple de transparence attendue des managers permettant l'appropriation du personnage managérial par la société, et répond à une attente de contrecarrer la propagation d'une forme de pouvoir diffuse, peu maîtrisable. Egalement, l'article 116 de ces lois oblige à préciser comment les hauts responsables tiennent compte des conséquences sociales et environnementales des activités de leur entreprise. L'homme managérial moderne se voit donc amené à rendre des comptes à la société concernant ses actions ; il sort du périmètre de l'entreprise et intègre une facette supplémentaire d'homme publique devant non seulement être soucieux du bien-être des agents de son entreprise, mais aussi de l'environnement et du bien-être des acteurs de la société. L'homme managérial jusqu'alors homme de pouvoir et de devoir de réussite dans l'entreprise devient également et progressivement homme de référence et de devoir dans la société. En Angleterre, avec les récentes décisions adoptées par le gouvernement de Tony BLAIR, cette appropriation de l'homme managérial va jusqu'à se caractériser par la soumission de sa rémunération au vote des actionnaires, quelle que soit la performance de l'entreprise.

En retour des conséquences des actions menées par l'entreprise performante dirigée par cet homme managérial, il semblerait que l'on passe en Europe d'un modèle socio-organisationnel définissant ses propres règles sociales à l'intérieur du périmètre de l'entreprise, à celui d'un modèle organisationnel-social, dans lequel les individus de la société tendent à s'approprier progressivement l'homme managérial et à lui imposer des règles l'obligeant à apporter des éléments structurants et des solutions de bien-être dans leur société.

Un autre aspect pouvant être évoqué dans le cadre de cette étude est celui de la transposition d'une approche systémique

couramment employée il y a trente ans pour décrire les organisations à une approche systémique maintenant utilisée pour décrire les enjeux sociétaux d'un pays. En effet, il apparaît actuellement obsolète de concevoir la France comme un pays homogène, mais est plutôt intéressant de le considérer comme un système complexe réticulaire regroupant des sous-ensembles ayant chacun leurs propres valeurs (opinion, religion, origine, statut social, ...) et interagissant entre eux par multiples liens. On pourrait alors s'attendre à ce que les prochaines campagnes présidentielles soient plus médiatrices et centralisatrices des énergies individuelles que vecteurs de programmes, et que le vainqueur de ces élections sera amené, un peu à la manière de l'homme managérial, à mener une gouvernance transversale en réseau, délaissant les gouvernements plus classiques et hiérarchiques, et traduisant ainsi un nouvel âge de la politique plus passionnel.