

Le *Management*, et les discours sur l'entreprise post-moderne, entre fiction et facticité

En cette fin de siècle, le *management* caline son premier jubilé. Depuis que les organisateurs nord-américains ont revêtu les racines italiennes<sup>1</sup>, peut-être lombardes, du fonctionnalisme-pragmatique anglo-saxon pour réexporter ensuite un tel produit, plusieurs décennies se sont déjà écoulées<sup>2</sup>. L'irrésistible expansion du terme a ainsi gagné toutes les formes de sociétés, sous toutes les latitudes, dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Il en résulte bien évidemment une certaine jubilation dans le petit monde des consultants d'entreprises.

On ne parle plus seulement de *management* à propos des firmes industrielles ou commerciales. Les différents types d'**organisations** (J-O. March et H-A. Simon<sup>3</sup>), ou de formes sociales, peuvent désormais s'en réclamer ouvertement. L'administration, l'armée, l'école<sup>4</sup>, l'université, les associations à buts non-lucratifs, le *charity-business* (à partir du *marketing*), voire la production artistique, y font de plus en plus explicitement appel. Robert Hossein, Patrick Sabatier, Guy Lux, Jean-Pierre Foucault, Dorothee ou Didier Derlich sont ainsi devenus des *managers* en se faisant leurs propres "producteurs" (à l'occasion, le fantasme apparaît déjà). De la sorte, Vanessa Paradis ou le jeune Jordy apparaîtront plus tard avoir été des enfants bien "managés", par leurs "impresarios" ou par leurs parents. Dans la mesure où ce développement s'affirme dans la durée, il ne peut s'agir d'une simple mode, et pourtant une telle histoire restera de bout en bout jalonnée de *gadgets* de toutes natures. Les "cercles de qualité", les démarches poursuivant "la qualité totale", ont largement fait long feu. Les "projets", la "culture" et la "citoyenneté d'entreprise" n'ont pu cacher longtemps les limites tenant à leur caractère fabriqué. Les discours, à l'évidence d'inspiration plus religieuse que scientifique, d'I. Orgogozo, de G. Archier et H. Seryeix<sup>5</sup>, de Th. Peters et P. Waterman<sup>6</sup>...ont naturellement suscité des critiques sévères<sup>7</sup>. Mais, là comme ailleurs, l'engouement pour un *new age* annoncé reste tenace. On verra peut être un jour, en Europe, la remise par les mains de Mickey des "prix de l'excellence" de l'année, dans le cadre éblouissant d'*EuroDisneyland*, si toutefois celui-ci fonctionne toujours. En dépit de leur "Mal français"<sup>8</sup>, nos propres *managers*, dépourvus en la matière du moindre sens de l'humour, insoucians du ridicule de leurs attentes, s'évertuent néanmoins à tenter de rendre compatibles un héritage jacobiniste hyper-centralisateur, une administration bien analysée par Henri Fayol<sup>9</sup> dans les années 30, mais toujours en place, relativement intacte, avec une organisation "en réseau" de conception plus résolument systémique. On affirme, en effet, simultanément, que le *management* est une théorie, voire une philosophie, mettant en oeuvre de nouveaux concepts<sup>10</sup>, tendant vers l'utopie d'une démocratie industrielle, et qu'il reste susceptible d'apprentissage et de transfert parce qu'essentiellement constitué de procédures et de techniques de gestion dont la portée est toujours supposée universelle. N. Aubert et V. de Gaulejac y distinguent justement des "éléments de nature différente" : **structure et dispositifs d'organisation, pratiques et procédures de gestion, système de représentations** tendant à modeler un **type de personnalité**<sup>11</sup>. Avec ce pluriel, c'est aussi l'hypothèse d'une **autonomie relative** (M. Pagès), voire d'une hétérogénéité de ces éléments les uns par rapport aux autres qui se laisse deviner. Ainsi, paradoxalement, le lit sémantique dans lequel viennent s'inscrire les pratiques de gestion, d'administration et de direction, se trouve heureusement désencombré d'un certain nombre d'**allants-de-soi**<sup>12</sup> (pouvoir, puissance, autorité, compétence, représentations d'un "chef né"...), d'*habitus*, qui une fois naturalisés, **réifiés**, constituaient autant d'obstacles à une analyse et à une description voulues plus scientifiques, sans que, pour autant, le "fonctionnalisme", que l'on entend substituer, ici, à l'"ontologisme" antérieur, fasse une part beaucoup plus belle aux **indexicalité** et **particularité** culturelles comme à l'hétérogénéité des "visions du monde" qui se révèlent à la faveur des **processus d'altération**<sup>13</sup>. Une fois encore, la **normalité** prend insidieusement la relève de la **normativité** et la dichotomie du "normal" et du "pathologique" se substitue discrètement au manichéisme. Rejoignant ses racines, le *management* laisse alors entrevoir son souci d'ordre que la souplesse fonctionnelle (*soft*) rend encore plus avide et insatiable, ses ambitions de maîtrise<sup>14</sup> et de contrôle panoptiques<sup>15</sup>, sa quête inlassable et nostalgique d'homogénéité et de conformisme, en dépit des appels toujours techniques à la créativité et à l'innovation, quand il ne s'agit d'incantations pures et simples.

Il n'y a là ni science, ni philosophie, mais seulement une **idéologie**, au sens le plus péjoratif du terme<sup>16</sup>. En l'occurrence, c'est une langue unique, une sorte d'*esperanto*, qui va tendre à s'imposer pour parler et décrire l'univers de la gestion, alors que des capacités de polyglotte auraient été nécessaires pour pouvoir rendre compte de la complexité d'une réalité, entrevue et surtout représentée comme plurielle<sup>17</sup>; les langues disciplinaires ne pouvant être confondues sans risques. Une telle idéologie, comme l'ont déjà montré les analyses de Marx, à propos du capital, dont elle ne constitue au demeurant qu'un des avatars ultimes, procède essentiellement par abstractions de plus en plus poussées. On peut ainsi, avec J. Guigou<sup>18</sup> analyser la prise en compte de la **ressource humaine** comme particularisation du rapport social aboutissant à un **individu particule de capital**. C'est justement ce que nous appelons, ici, **l'économie** (voire l'hémorragie) **du sens**. Les **relations** s'y laissent

schématiser en **rapports**, quand ce n'est en **facteurs** ou en **paramètres**. Au lieu de s'en distinguer et de s'y étayer ou de s'y articuler, les intérêts individuels ou collectifs se substituent aux désirs. La vie inconsciente n'est plus retenue comme hypothèse de travail que dans la perspective de l'éventualité de sa domestication et de son contrôle-maîtrise-régulation<sup>19</sup>. Les démarches, les approches, les trajets personnels deviennent *ipso facto* des **trajectoires**. Les "effets inattendus" (Selznik), parmi lesquelles les manifestations parfaitement normales de ce que nous appelons la **négativité**<sup>20</sup> (individuelle ou collective), y deviendront curieusement des "effets pervers" (Boudon) alors que la matière première, l'étoffe même du réel, auxquelles se trouve confronté aujourd'hui tout dirigeant, tout décideur, tout *manager*, sont essentiellement contradictoires, constituées de surprises, riches d'irrationnalité. La logique propre à la *teckne*, celle d'un "faire" **poiétique**<sup>21</sup>, s'autonomise par rapport à la *praxis* en devenant ainsi une sorte de **fausse conscience**<sup>22</sup>. Nous nous retrouvons explicitement, ici, dans le cadre d'un **imaginaire** où la problématique du *management*, pour spécifique qu'elle soit, ne peut plus être disjointe d'une tendance plus générale encore de nos sociétés à **substituer le virtuel au réel à partir d'une survalorisation de l'actuel**. Cette **autonomisation** s'accompagne évidemment d'une déchéance de la temporalité coïncidant avec une hypertrophie de l'espace. "Le virtuel anéantit le passé et le futur...(Il) ne supporte pas l'écoulement du temps ; il lui faut une immédiateté inscrite, sur le champ, dans un présent éternel"<sup>23</sup>. Nous l'avons vu en maintes occasions, notamment avec la couverture médiatique de la guerre du Golfe, la fabrication comme la jouissance d'un **produit de synthèse** sont largement préférées aux "incertitudes du direct", entendez par là aux aléas d'une réalité moins docile ou moins complaisante. *Unnatural is beautiful*. Dans le droit fil de J-C. Averty, de J-P. Goude ou de J-M. Jarre, l'étonnant triomphe de l'artificiel dans la vie quotidienne confine à une forme d'art. Mais alors, le spectaculaire, qui se donne volontiers à prendre comme imaginaire, créatif (innovant ?), artistique (!), peut-être pour mieux faire oublier que, même s'il relève bien du génie humain (celui de l'ingénieur), il n'est, après tout, qu'un produit de l'art (au sens, ici, des Arts et Métiers), retrouve, par l'asservissement à une logique ensembliste-identitaire (C. Castoriadis)<sup>24</sup>, la reproduction et le conformisme caractérisant toute post-modernité. Dans nos formes de sociétés, **les liens sociaux** plus naturels et spontanés tendent à se distendre et à se raréfier, voire à s'évanouir, singulièrement avec les formes de vie urbaines. L'entreprise veut donc se mettre à **fabriquer** de tels liens pour son propre compte. Il lui faut en conséquence **produire du sens**. C'est la visée profonde des discours intéressants les projets, la culture et la citoyenneté d'entreprise, la "ressource" dite humaine, le *management* dans les organisations. L'invocation d'une **éthique** inspirant la quête de la qualité jusqu'à la frénésie du "zéro défauts", l'exultation du "tremble carcasse !" et, plus généralement, l'exaltation des vertus guerrières, à travers l'expérience du "saut à l'élastique", les incitations à rechercher une **spiritualité** dans la gentillesse confuse du *new age*, ou dans les lamasseries du Périgord, nous semblent devoir être lues de la sorte. La **performance** et l'**excellence** de l'entreprise, confondues avec la transcendance, rejoignent ainsi celle du sport, autre entreprise de spectacle où le **corps** se fait **charnier de signes**<sup>25</sup>. Dans un de ses sens d'origine, aujourd'hui en partie estompé par l'importance concédée au travail, la notion de production donne aussi à voir (produire des pièces, des justificatifs, devant un tribunal...), présente, exhibe, en avoisinant ainsi l'acceptation de production théâtrale de l'anglais *to perform..* La pauvreté des réflexions épistémologiques, quant aux théorisations des pratiques de gestion et d'administration, qu'on baptise hativement et pompeusement sciences, contribue largement au développement de cette pensée magique<sup>26</sup>. Tout à l'opposé, si elle n'était pas ainsi réduite par une attente forcenée d'homogénéisation, l'intelligibilité des organisations-institutions constituerait par l'hétérogénéité des référentiels (**objet, relations, groupe, organisation, institution...**), par la variété des approches et des langues disciplinaires (**psychologies cognitive ou clinique, ethnologie, psychanalyse, psychologie sociale, psychosociologie, économie, sociologie descriptive et sociologie d'intervention...**) qu'elle suppose, un sous-ensemble particulièrement représentatif de la complexité caractérisant les sciences de l'homme et de la société.

Paradoxalement, la mobilisation-régulation captatrice des pulsions individuelles, comme leur réorganisation à partir des techniques d'animation appropriées, à la faveur du discours idéologique, va encore se trouver, tout à la fois, favorisée et contrariée par la crise économique et par la montée actuelle du chômage. D'une part, les luttes sociales, et les rapports de force qui les sous-tendent, s'estompent au profit de la survie d'une entreprise dont on attend avant tout le freinage des licenciements ; on peut effectivement souhaiter plus facilement, dans un tel contexte, une harmonisation entre les conceptions manageriales et les vues syndicales. Mais, d'autre part, la précarité des emplois, *le turn over*, le nombre croissant des sans travail, des exclus ou des "nouveaux pauvres" vient limiter la portée sociale de telles affiliations, de ces sortes d'**identités de synthèse**. Le culte de la performance s'abîme aussi dans sa négativité. La composante spectaculaire (théâtre et mise en scène) de l'étymologie de ce terme l'emporte le plus souvent sur les chances de création, voire de transcendance, mythiquement prêtée à l'exploit. Là où cette ambition prétendait s'afficher comme **fiction**<sup>27</sup>, dans la mesure où celle-ci pouvait aussi impliquer, incarner, comprendre légitimement une aspiration à **être plus**, un espoir d'élargissement de la condition humaine, caressant éventuellement l'**utopie** (notamment, celle humaniste d'une "démocratie industrielle"), elle se perd, en fait, le plus souvent, dans la **facticité**<sup>28</sup>. On oscille, de la sorte, entre

deux formes très différentes de **faire semblant**, intéressant toutes les deux l'ordre de la représentation, mais dont l'une va presque constamment constituer le trompe l'oeil de l'autre. Celle-ci se rapporte à un **fabriquer-faire renvoyant à l'objet**, donc technique, poétique, image pouvant se réduire au signe, tandis que celle-là, reflexive, met **en jeu**, cette fois, beaucoup plus qu'en scène, des sujets, individuels et collectifs, des acteurs, des auteurs, et non seulement des spectateurs ou des agents, à travers une *praxis*, à partir d'**enjeux**. Si "faire quelque chose" peut garder un sens, sur ce dernier versant, ce sera celui de **se faire soi même**, individuellement et collectivement. L'homme, sujet personnel et sujet social<sup>29</sup>, se fait à travers ce qu'il fait, disait déjà, en ce sens, J-P. Sartre. Autrement dit, le travail, l'oeuvre, n'ont pas du tout le même statut dans les deux cas<sup>30</sup>

Les conséquences éthiques ne sont pas minces. Comme nous l'avons montré ailleurs<sup>31</sup> le vécu de la responsabilité tient à l'**autorisation**. C'est l'erreur de la sociologie des organisations de s'être contentée d'une émergence de l'acteur pour une réinvention du sujet affichée. Les théoriciens du management se sont empressés d'en faire leur profit. La Direction participative par objectifs fait soigneusement l'économie des interrogations sur les finalités, sur les visées. On ne consulte qu'à propos du **comment faire**, c'est à dire au sujet des moyens et des stratégies liés aux programmes. Au besoin, le **pourquoi faire** peut être mis à contribution quant à ses fonctions légitimantes, si ce n'est explicatives. Et encore le *management* fait-il la part plus belle à une **concertation à priori** qu'à la **négociation** née de conflits déclarés qu'elle entend justement travailler. Mais le **pour quoi** (voire pour qui) **faire** reste soigneusement hors de portée. Au sein des organisations post-modernes, c'est précisément ce statut de co-auteur qui fait le plus défaut. Dès lors, en dépit des exhortations et des stimulations positives ou négatives ("la carotte et de baton" de la théorie X de D. Mc Gregor !) les motivations; comme les aspirations restent faibles, floues, ambiguës et les liens demeurent finalement assez lâches. Chacun reste partagé entre l'immersion dans la communauté-collectivité où il voudrait se rassurer et la quête d'identité-reconnaissance à travers laquelle il retrouverait une singularité. Le "scotome" d'une sociologie managériale tient à cette confusion entre acteur et auteur. A la différence du précédent, ce dernier est *bifrons*. Il doit être interrogé contradictoirement sur deux versants : psychologique et psychanalytique, institutionnel et politique. Il relève en cela d'une approche multiréférentielle. Avec l'acteur, la place du sujet est reconnue, assignée, simulée mais le sujet, eux-mêmes, individuels ou collectifs, personnels et politiques, au moins intentionnels, capables de création et de négativité, instituants et non seulement institués, ne se comportent jamais en définitive tout à fait comme on attendait qu'ils le fassent, beaucoup plus rationnellement. N'est ce pas, là, la revanche de la fonction critique et, d'une certaine manière, le retour du sens ? Le *management*, en tant que discours idéologique de l'entreprise, exerce sans aucun doute une influence sur les acteurs de l'organisation, pouvant, à la limite, aller jusqu'à l'**emprise psychologique**<sup>32</sup>. Toutefois ses effets éventuels ne s'effectuent jamais en allant, même contradictoirement, ce qui n'était déjà pas si mal dans d'autres types de relations et de rapports sociaux, dans le sens d'un développement tout à la fois personnel, relationnel, groupal, collectif, économique, organisationnel, institutionnel et social des **ensembles pratiques** considérés. C'est, ici, **le morcellement qui signe la facticité**. En revanche, avec l'abstraction, avec l'internationalisation des sociétés multinationales, une nouvelle **logique de domination** entend bien se constituer et s'étendre. L'intentionnalité ne fait ici aucun doute. C'est l'étrange réalité contemporaine du **virtuel**, développement irrépressible de l'image et du spectacle, vérifiant parfaitement les intuitions, prémonitoires à leur époque, de G. Debord<sup>34</sup> ou de J. Baudrillard<sup>35</sup>. **La représentation y oblitère ce qui est représenté**, jusqu'à ce que dissolution s'ensuive.

J'ai connu Luc Ridet, il y a plus de vingt ans, dans le cadre de l'IPSICA<sup>36</sup>, auquel il apportait sa collaboration, après y avoir complété sa formation, en tant que formateur et consultant, et dans celui de l'ANDSHA<sup>37</sup>, dont il est depuis devenu Secrétaire Général. Nous avons été à diverses occasions associés sur de nombreux terrains, à travers de multiples interventions. Je le retrouve ici avec plaisir en tant qu'universitaire. Nous partageons toujours un certain nombre d'idées<sup>38</sup>. C'est, aussi, l'opportunité d'une collaboration tout à la fois interdisciplinaire (psychologie sociale clinique et sciences de l'éducation) et inter-universitaire (Paris VII et Paris VIII). Je le remercie donc d'avoir bien voulu accepter d'être le coordonnateur de ce numéro de la revue, intéressant l'économie du sens dans les organisations post-modernes..

J. Ardoino (décembre 1993)

## Notes

(1)"L'étymologie des mots *management* et *manager* est incontestablement révélatrice. Elle semble se rattacher à l'italien *maneggiare* (*mane-ggiare*) qui signifie manoeuvrer, manier (*maneggiare*, *ca* : qui a la main leste ; *maneggiare* : poignée ; *maneggiare* : menottes). Le verbe français : manier est formé de la même manière, ainsi que les termes d'équitation : manège (qui a pris rapidement des sens plus étendus), et le verbe manéger (employé au XVIe siècle). Il est à noter que le sens " possession " ou " autorité " est déjà attribué au mot **main** dans le latin juridique. Contrairement aux apparences, le vieux français **manage** donnant ensuite les formes : **maisnage**, **mesnage** et **ménage** d'où viendront **ménagement**, **ménager**, et **ménagerie** ont une autre origine : *mansionata*, latin populaire de *mansio*, *ionis* (dérivé de

*manere*, demeurer) et signifiant: maison, demeure, et par extension: prendre soin, économiser, épargner, administrer, conduire, faire adroitement quelque chose, se montrer habile. Il n'en demeure pas moins que, dans l'usage, ces différents sens auront tendance à se contaminer. Littre rattache ainsi le français "ménage" au wallon "manège". Tout cela donne une assez lourde hérédité au management. La manoeuvre et le modèle, le "manège", l'emporteront souvent sur d'autres possibilités. C'est justement l'orientation que nous redoutons. Le ménagement et, bien entendu, le *management*, peuvent être, à la rigueur, traduits en termes d'égards et de respect vis-à-vis d'autres personnes, mais, plus souvent encore en termes de ruse et de manipulation". J. Ardoino, *Management ou commandement, participation et contestation*. Paris, Fayard-Mame, 1970. 2ème édition Paris, Epi, 1975, 242 p, pp 15 et 16. Rien qu'avec l'image du manège hippique, on peut aisément entrevoir toute l'ambiguïté du "tourner rond" *managerial*, avec la référence qu'il implique au modèle de la machine - le moteur - et du "tourner en rond" tautologique parce que logico-intemporel. La plupart des questions que nous retrouvons aujourd'hui, sous la plume d'auteurs contemporains étaient déjà posées dès les années 70. Avec l'apparition marchande (C.E.G.O.S.) de la D.P.O., puis de la D.P.P.O., les publications se multipliaient : H. Hartung, *Ces Princes du management* (Fayard, Paris, 1969) ; R. Caude, *De l'organisation scientifique du travail au management des entreprises* (Coll. Management, Fayard-Mame, Paris, 1970) ; F. Dalle et J. Bounine Cabalé, *L'entreprise du futur* (Calmann-levy, Paris, 1971) ; J-L. Servan-Schreiber, *L'entreprise à visage humain* (Coll. Libertés 2000, Robert Laffont, Paris, 1973)...A l'époque nous écrivions, nous mêmes : "Le temps du *management* est fertile en *gadgets*. La mise en place d'une participation destinée à paralyser le jeu de la contestation en est le dernier exemple. Mais quelle est la portée de tels leurre ? Les crises qui ponctuent les échecs de l'effort organisateur...invitent à une approche plus complexe de la problématique du pouvoir et de l'autorité." (*op. cit.*) Ces interrogations, reprises lors du séminaire de l'A.N.D.S.H.A. (1988), figurant dans la première partie de ce fascicule, ne sont donc pas nouvelles. Elles subsistent malgré tout en l'état..

(2) Outre l'ouvrage précédent, datant maintenant de vingt quatre ans, nous avons traduit et publié la même année (1970), chez Gauthier Villars, dans la collection Hommes et Organisations, *La dimension humaine de l'entreprise* de D. Mc Gregor (*The Human side of enterprise - Mc Graw-Hill*, 1960), suivi, en 1974, de *La Profession de Manager*, (*The professional Manager*, Mc Graw Hill), même collection, même éditeur.

(3) J-G. March et H-A. Simon, *Les Organisations*. Collection Organisation et Sciences Humaines. Dunod, Paris, 1969, 256 p.

(4) Cf., pour un regard critique : F. Imbert, chap XIV, "Management et nouvelle pédagogie", *Pour une praxis pédagogique*, Matrice, coll. Pi, Paris, 1985, 414 p ; "La " nouvelle pédagogie " rêve au management. Mais, de ces rêves elle n'ose dire que bien peu de choses. Et le peu qu'elle en dit elle le déguise sous l'idéologie humaniste.", (*idem*, p. 268). Le C.R.D.P. de l'Académie de Créteil s'illustre de la sorte par une revue : *Management et Education*.

(5) I. Orgogozo et H. Sérieyx, *Changer le changement*. Seuil, Paris, 1988. G. Archier et H. Sérieyx, *L'entreprise du 3ème type*. Seuil, Paris, 1984, 223 p.

(6) *Le Prix de l'excellence*, Interéditions, Paris, 1983

(7) Cf. notamment : Collectif Sciences humaines Paris IX-Dauphine, *Organisation et management en question(s)*. Collection Logiques sociales, L'Harmattan, Paris, 1988, 232 p, et N. Aubert et V. de Gauléjac, *Le Coût de l'excellence*. Seuil, Paris, 1991, 350 p. Cf. également, sur l'idéologie manageriale et ses composantes interculturelles, J-P. Le Goff, *Le Mythe de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 1993.

(8) A. Peyrefitte, *Le Mal Français*. Plon, Paris, 1976, 453 p.

(9) H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1962. Nous ne nous accordons donc pas entièrement avec les analyses tendant à établir que l'entreprise en général passe irrésistiblement d'un modèle pyramidal à un modèle réticulaire. C'est vrai dans le discours, c'est à dire, nous le verrons plus loin, dans l'imaginaire, ce n'est pas du tout vrai au niveau des faits, résistants parce que têtus. La France n'a historiquement, culturellement, aucune intelligence de l'idée de fédération. Dès lors, toutes les tentatives pour mettre en place autoritairement une **décentralisation**, quitte à se rabattre ensuite sur une **déconcentration**, voire sur une **délocalisation** tiennent du sketch humoristique sur le thème centre ou périphérie. Si, d'une part, l'entreprise s'internationalise, prend des formes maffieuses pour lesquelles l'abstraction financière (le caractère "scriptural", au sens économique du terme) l'emporte résolument sur la production industrielle, parallèlement, d'autre part, les mêmes entreprises, à l'échelle nationale, régionale ou internationale deviennent de plus en plus lourdement bureaucratiques et administratives.

(10) L'abus d'emploi du terme **concept** est impressionnant. On parle facilement aujourd'hui de **nouveau concept** pour une mode, un produit...La langue des *media*, celle de l'administration, n'ont à cet égard rien à envier à celle des entreprises. Les notions de **partenariat**, de **projet**, de **évaluation**, de **participation**, de **concertation** ou de **animation** (*a fortiori* de **culture** et de **citoyenneté d'entreprise**) en constituent quelques exemples parmi tant d'autres. C'est ici qu'un travail sur les langues employées se révèle un des moyens prioritaires de lutte contre l'aliénation due à l'engourdissement critique.

(11) N. Aubert et V. de Gauléjac, *op cit*, p. 35 : "On assiste à l'émergence d'une *figure hybride, moitié homme, moitié organisation, dont le manager est l'archétype*."

(12) Cf. M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gauléjac et D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, P.U.F., Paris, 1979, 264 p. Dans l'**autonomie contrôlée** d'une telle emprise introjectée, il y a **dépersonnalisation** et déterritorialisation des rapports de pouvoir. Cf. également J. Ardoino : "Des allant-de-soi pédagogiques à la conscientisation critique", préface, in F. Imbert, *Vers une praxis pédagogique, op.cit.*

(13) L'**altération** est ici le processus inscrit dans la durée à travers lequel chacun peut changer avec, et par, l'action de l'autre, sans perte pour autant de son identité, et non l'état (**altérité**) plus indépendant de la, temporalité, de l'histoire.

(14) Maîtrise est, ici, synonyme de contrôle, mais aussi de transparence par le jeu de la décomposition, réduction en éléments de plus en plus simples attendue de l'analyse de type cartésien. La complexité est alors un résidu, en attente d'être débrouillé.

(15) Cf. J. Bentham, *Le Panoptique*, commentaires de M. Foucault, Paris, Belfond, 1977, 224 p.

(16) Cf. A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. P.U.F., Paris, 1947, 1280 p : "Au sens péjoratif, analyse ou discussion creuses d'idées abstraites, qui ne correspondent pas aux faits réels" (p 444)..

(17) cf. *Pratiques de formation-Analyses*, "L'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation", n° 25-26, juin 1993.

(18) Cf. J. Guigou, *La Cité des Ego*. Editions de l'impliqué, Grenoble, 1987. *Temps critiques*, n° 1 à 5. L'impliqué, Grenoble-Montpellier, 1990-1993. "Une socialisation immédiatiste : " La formation des ressources humaines "" in *Temps critiques*, n° 6/7 - automne 1993, La valeur sans le travail, Editions de l'impliqué, Montpellier, pp 103-118. A paraître en 1994 in *Actes du colloque de Caen* (Temps, éducation, société), AFIRSE, mai 1993 : "Production des marchandises et reproduction des rapports sociaux peuvent s'affranchir de leur détermination par le temps de travail nécessaire à la transformation en plusvaleur des ressources naturelles. L'anéantissement des ressources de la *première nature* a conduit le capital mondialisé à sécréter une *seconde nature* qui artificialise la biosphère et qui, après mai soixante huit, en deux décennies, parachève un cycle d'autonomisation de l'espèce humaine avec son biotope naturel. Aujourd'hui, avec les mondes virtuels, une *troisième nature* s'édifie à très grande vitesse, dans une société qui mise sur la catastrophe maîtrisée".

(19) Par exemples *La Persuasion clandestine, La Stratégie du désir...*"On assiste ainsi à la naissance de ce qu'on pourrait appeler un " *système managinaire* " au sens où l'imaginaire est devenu maintenant pour l'entreprise objet de management, élément à manager pour en tirer énergie et productivité". *op. cit.*, p. 46.

(20) Capacité prêtée à tout partenaire de pouvoir déjouer, par ses propres contre-stratégies, les stratégies dont il se sent être l'objet.

- (21) On retrouve, ici, la distinction d'Aristote entre **poiesis** et **praxis** ; celle-ci, raison pratique, désignant l'ensemble des activités par lesquelles se réalisent nos identités personnelles et collectives, à travers les fins que nous posons ; celle-là, habileté technique, intéressant la sphère d'activités et de contingences constituant les moyens d'autres fins, nécessités, utilités, agréments de la vie. Cette distinction est reprise et travaillée, en fonction des temps modernes, aussi bien par H. Arendt, qui la retrouve chez Heidegger, sous la forme plus indirecte de l'opposition entre l'**action** et le **faire-oeuvre**, in *La crise de la culture*, Gallimard, Paris, 1972 et *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983, que par F. Imbert, plus explicitement, dans le chapitre VI (La *Praxis*) de *Vers une clinique du pédagogique, un itinéraire en sciences de l'éducation*, Matrice, collection Pi, Paris 1992, pp. 106 à 128, notes 10 à 15, 30, 38, 43. Cf., par ailleurs, G. Markus, "*Praxis et poiesis : au delà de la dichotomie*" in *Actuel Marx*, n° 10, Ethique et Politique, 1991, P.U.F., pp. 127 à 145.
- (22) J. Gabel, *La Fausse conscience*, Editions de Minuit, Paris, 1962, 280 p.
- (23) J. Guigou, 1993, *op. cit.* Indépendamment de sa contribution et de sa signification par rapport aux débats plus profondément réels sur l'école et l'éducation, la manifestation "monstre" du dimanche 16 janvier 1994 illustre parfaitement ces jeux virtuels. Enfin, c'est, sans doute, à la faveur de ce triomphe managérial du virtuel qu'aussi bien Pepsi-Cola que Coca-Cola ont tenu à être parmi les tous premiers à prétendre faire oublier les morts d'une guerre atroce de libération par leur présence remarquée (ballon géant dans le ciel d'Hanoi, *mega concert de rock*), à l'occasion de la levée de l'embargo commercial par les américains (fév. 1994).
- (24) *L'institution imaginaire de la société*. Seuil, Paris 1975, 510 p.
- (25) Cf. J. Baudrillard, "Le corps, ou le charnier de signes", in *Topique*, n° 9/10, Sens du corps, P.U.F., Paris 1972. Cf. également J. Ardoino, "La performance et sa mise en spectacle", à paraître in *Actes du colloque pluridisciplinaire du Comité National de la Recherche Scientifique : Ethique, recherche et sports*.
- (26) Nous partageons tout à fait ces remarques de J. Palmade in Collectif Sciences Humaines Paris IX-Dauphine, 1988, *op. cit.*, p. 105 : "S'agit-il d'une nouvelle théorie comme le prétendent les auteurs sus-cités ou s'agit-il principalement d'une idéologie dont il conviendrait alors d'identifier les filiations et la famille de référence mais dont il conviendrait aussi d'élucider les raisons qui suscitent son adhésion. Dans ce jeu entre théorie et idéologie l'utilisation des sciences humaines n'est pas neutre. Elle nous semble ressortir d'un détournement de sens opéré par leur technocratisation". Cf. également, J-P. Le Goff, *Le Mythe de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 1993. De son côté, J-L. Lemoigne travaillera utilement, dans le prolongement d'H-A. Simon et d'E. Morin, à donner aux sciences de l'organisation et de la gestion leurs véritables lettres de noblesse épistémologique en cherchant à les libérer de leur prothèse positiviste. Cf. : "Sur 'l'incongruité épistémologique' des sciences de gestion" in *Revue française de gestion*, Paris, nov. - dec. 1993.
- (27) Du latin  *fingere*, feindre, imaginer. Le roman, le conte, la fable, les oeuvres de cinéma... constituent des fictions.
- (28) Du latin *facere*, faire, au sens d'artificiel.
- (29) Cf. J. Barus-Michel, *Le Sujet social*. Dunod, Paris, 1987, 207 p. et *Pouvoir : mythe et réalité*. Collection Rencontres dialectiques, Paris, Klincksieck, 1991, 336 p.
- (30) C'est le même type d'ambiguïté déjà souligné par N. Aubert et V. de Gaulejac à propos de la notion d'excellence, *op. cit.*, p. 71. Performance et transcendance, entendus comme moyens de dépassement y deviennent pratiquement synonymes.
- (31) J. Ardoino, 1993, "L'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation", *op. cit.*
- (32) Cf. M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gauléjac et D. Descendre, 1979, *op. cit.*
- (32) Institut de Psychosociologie Industrielle, Commerciale et Administrative.
- (34) Cf. G. Debord, *La Société du spectacle*, Buchet/Chastel, Paris, 1967, 176 p. et *Commentaires sur la société du spectacle*, Editions Gérard Lebovici, Paris 1988, 104 p.
- (35) Cf. J. Baudrillard, *Le système des objets*, Gallimard, Paris, 1968, 252 p. et *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, Paris, 1972. Pour une intelligence critique d'un espace qui tend dans le même sens à se faire étendue, cf. P. Virilio, *L'espace critique*, Paris, Bourgois, 1984.
- (36) Institut de Psychosociologie Industrielle, Commerciale et Administrative.
- (37) Association Nationale pour le Développement des Sciences Humaines Appliquées, organisatrice du séminaire dont de larges extraits figurent en première partie de ce numéro de la revue.
- (38) Le problème qui nous occupe aujourd'hui ne peut plus s'exposer de façon manichéenne : **pour ou contre le management** ? Les consultants, les formateurs, les intervenants, travaillent évidemment à partir de leur actualité. Il importe, malgré tout, que des analyses leur permettent d'identifier les tendances lourdes en fonction desquelles les discours produits, par les praticiens soucieux de théorisation ou par les experts commandités par les entreprises, ne dépasseront généralement pas, faute de ce travail critique, le niveau idéologique où ils se sont placés et entendent parfois se maintenir.