

Les libertés face aux transformations de la société

Libre entreprise et ordre managérial : la fabrique de la société libérale

Le libéralisme ne peut se réaliser que par la sphère économique et l'entreprise ne doit pas être considérée seulement comme objet économique mais aussi comme organisation politique. Dans le monde désenchanté – au sens wébérien du terme – de la modernité, l'entrepreneur devient l'archétype de l'individu autonome, et l'entreprise privée s'impose comme l'organisation structurante de la société, à charge pour elle de respecter les libertés individuelles des salariés. Mais les multiples choix offerts sur le marché du travail rendent acceptables, explique Pierre-Yves Gomez, les contraintes organisationnelles. Par sa production de biens, l'entreprise, participe de la logique d'une société libre fondée sur la croissance. Ce paradoxe d'une rationalité organisatrice dans une société défendant la liberté individuelle amène à considérer le management dans sa dimension politique. Il a permis à l'appareil productif capitaliste d'atteindre une efficacité sans précédent dans l'histoire. Née avec l'entreprise, cette discipline s'est adaptée à ses transformations et vise aussi bien une meilleure performance économique qu'un allègement des tâches.

Toutefois, depuis quelques années, de nouvelles thématiques – harcèlement, stress, *burn out*, suicides... – interrogent le management des entreprises quant à son approche trop abstraite des personnes.

C. F.

L'économie et le politique entretiennent dans le projet libéral une relation ambiguë. D'abord dans l'ordre des principes. La raison d'être de l'organisation politique libérale est de garantir les libertés individuelles. Or la société moderne s'est construite sur une série de révolutions industrielles qui ont assuré le triomphe du capitalisme, de la raison économique et de l'entreprise comme organisation sociale de référence. Cette coïncidence est l'objet de controverses. Pour certains, le libéralisme est essentiellement d'essence politique. La dimension économique constituerait une perversion de l'idéal libéral, en assurant par la sphère des échanges et de la production la liberté que les philosophes des Lumières avaient projeté de réaliser dans la sphère des droits et des relations civiques. L'entreprise est *contre* la démocratie. Pour d'autres, le libéralisme politique et le libéralisme économique se combinent pour réaliser harmonieusement le projet libéral : le premier assure les conditions juridiques et sociales des libertés, le second réalise les conditions matérielles de leur exercice. L'entreprise est *au service* de la démocratie qui reste première. Pour d'autres encore, le projet libéral ne peut se réaliser que par la sphère économique. La multiplicité des libertés individuelles mues par des intérêts privés contradictoires créerait une société instable si elle n'était pas ordonnée par des ambitions et des projets collectifs. Dans une société individualiste, qui ne peut se prévaloir d'un intérêt supérieur s'imposant à chacun, qu'il soit religieux ou politique, seule la réalisation de projets locaux, privés et conduisant à l'accumulation d'objets matériels échangeables, permet de stabiliser la société. Le « doux commerce » (Montesquieu) évite « la guerre de tous contre tous » (Hobbes). L'économie n'est donc pas dissocié ni associé à la réalisation de la société libérale, il en est la condition essentielle. En conséquence, les entreprises libérales émergent, au XIX^e siècle, en même temps que la démocratie libérale parce qu'elles rendent pleinement possible le nouvel ordre politique du monde. L'entreprise est *dans* la démocratie.

Cette dernière hypothèse, que nous partageons, a le mérite, de rendre mieux compte de la réalité historique qui a vu le développement parallèle de la démocratie libérale et du capitalisme entrepreneurial. Elle permet aussi de rendre justice à l'entreprise comme organisation politique et pas seulement comme un objet économique impliqué

Liberté/libertés
Cahiers français
n° 354

Les libertés
face aux
transformations
de la société

83

par accident dans la réalisation de la modernité. Comme le notait le prix Nobel Herbert Simon, le propre de la société moderne n'est pas la multiplicité des marchés mais bien l'omniprésence des entreprises. Si nous comparions une image du monde contemporain avec une image du monde antique ou médiéval, ce qui frapperait sans aucun doute, ce ne serait ni le système de droit, y compris individuel, qui était déjà sophistiqué, ni même les systèmes de gouvernance de type démocratique que l'Antiquité ou le Moyen Âge ont connu sous des formes différentes, mais bien l'omniprésence et la puissance ordonnatrice des entreprises qui fait de notre société moderne un espace social et politique hypernormalisé et hyperbureaucratisé, sans doute unique dans l'histoire de l'humanité. Seconde dimension des relations qu'entretiennent l'économie et le politique, il faut donc penser une société qui se réclame de la protection passionnée des libertés publiques et privées et qui est, en même temps, soumise à un ordre économique fondé sur l'entreprise, la performance et la rationalisation des tâches qui conditionnent ces libertés.

Comment gérer ces organisations sans atteintes aux libertés publiques ? La relation entre le management et la liberté est radicale au sens où elle touche à la racine de notre société moderne. Le management, c'est-à-dire l'effort de rationalisation de l'organisation productive et du gouvernement des hommes qui y travaillent, permet de diriger les intérêts des individus vers des projets (économiques) communs, de construire un ordre et des règles conditionnant la vie collective au nom même de la libre entreprise, du libre-échange et du libre contrat de travail. Aussi, les modalités du management et les règles de rationalisation n'ont pas des incidences marginales sur la citoyenneté. Elles interrogent, contredisent ou confortent les libertés publiques. La réalisation d'un tel paradoxe par l'entreprise capitaliste est sans doute la question politique essentielle de nos sociétés. Mais nous montrerons d'abord comment se définit la tension paradoxale entre la liberté libérale et l'organisation de l'entreprise. Puis nous établirons comment la théorie et la pratique du management traduisent cette contradiction et construisent finalement des rapports sociaux que l'ensemble de la société libérale tend à généraliser à tout espace politique.

Le paradoxe de l'entreprise libérale

On constate que les philosophes des Lumières se sont beaucoup intéressés à l'économie et en particulier à une figure émergente au XVIII^e siècle, celle de l'entrepreneur. C'est le cas des physiocrates, de Galiani, des encyclopédistes et des philosophes anglais. Adam Smith, dont la *Richesse des nations* s'ouvre, symptomatiquement, sur la description d'une manufacture d'épingles, synthétise le cheminement intellectuel qui voit l'homme libre comme un libre entrepreneur. L'idéologie des Lumières considère que la liberté des choix individuels est certes garantie par la puissance publique mais qu'elle ne peut se réaliser que par

le travail et l'usage libre que les individus peuvent faire des fruits de ce travail. Il en résultera une véritable mystique du travail, dont Max Weber a esquissé la genèse dans son *Esprit du Capitalisme*, et qui est à l'opposé de la supériorité accordée à l'oisiveté par la vieille aristocratie. Le travail est une condition de la liberté pour autant que ceux qui travaillent ont le choix de s'enrichir et de disposer des bénéfices qu'ils en tirent. Telle sera la doctrine constante du libéralisme depuis l'origine jusqu'à nos jours.

Le libéralisme est un matérialisme

Il importe de bien repérer la puissance idéologique de cette définition de la liberté comme usage des biens matériels que permet le travail. Dans la perspective politique désenchantée de la Modernité, les croyances sont individuelles et multiples, et leur égalité un principe supérieur. Aussi, il n'est pas possible de penser politiquement la liberté comme l'accession à une condition éminente (le citoyen grec) ou l'achèvement de sa condition anthropologique (le saint chrétien). La liberté moderne se garantit elle-même par la possibilité qu'a l'individu de jouir librement des fruits d'un travail librement consenti. Elle doit s'inscrire dans l'ordre matériel, partagé par chacun, quelles que soient ses croyances et ses opinions. L'ordre public a pour fonction d'assurer les conditions sociales de cette liberté de jouir de ses biens en garantissant la propriété privée, droit de l'homme considéré comme « sacré » dès la Déclaration de 1789. Le sacré libéral s'inscrit donc dans la matérialité tangible des biens accumulés. La propriété privée associée au travail permet alors de créer des espaces de production qui réalisent l'autonomie des individus. L'entreprise privée naît comme une conséquence nécessaire de la liberté moderne.

L'entrepreneur, héros moderne

Ce n'est donc pas un hasard si la figure héroïque de l'entrepreneur libre, plein d'énergie et d'astuces, fondateur d'un Nouveau Monde économique, apparaît précisément avec la mutation libérale, en Occident, au début du XIX^e siècle. Il ne s'agit plus de conquérir des terres ou des âmes, mais des marchés. Il faut innover, inventer, mais, avant tout réaliser son autonomie par l'action économique. En France, la loi Le Chapelier de 1792 a marqué une étape décisive dans ce processus. En abrogeant les corporations, elle a interdit les coalitions de travailleurs comme cela est souvent souligné. Mais elle a eu d'abord pour intention et pour effet de fonder la liberté d'entreprendre à partir du travail et des compétences individuelles, en dehors des corporations traditionnelles. Entre 1800 et 1850, toutes les nations occidentales se sont ainsi dotées de règles juridiques affirmant la liberté individuelle d'entreprendre. Comme l'ont montré aussi bien Karl Marx que Douglass North, dans des perspectives idéologiques différentes, la régulation de la production des biens matériels et de l'exploitation des ressources qui était traditionnellement confiée à la délibération commune a été

privatisée, décentralisée et individualisée. L'entrepreneur est devenu l'archétype de l'individu autonome, acteur de son destin.

De l'entrepreneur libre à l'action contrainte

Mais l'entrepreneur ne peut pas rester isolé. L'entreprise émerge comme organisation au-delà de l'action individuelle d'un homme ou d'une femme qui entreprend. La raison est inscrite dans les prémisses du libéralisme que nous venons de rappeler : si la liberté se réalise dans l'espace matériel, elle s'accroît par l'accumulation des biens matériels et des choix qu'ils permettent. Aussi, si chacun est libre d'entreprendre, celui qui accumule davantage pourra produire davantage. Comme, par essence, la régulation de la production des biens matériels est confiée aux individus autonomes, la concurrence entre eux favorise ceux qui accumulent davantage. Nous ne sortons donc aucunement de la logique du projet libéral qui considère que la mise en œuvre de la liberté s'inscrit dans l'espace matériel et dans l'action des individus. Ainsi, comme Fernand Braudel l'a montré dans son analyse historique de très long terme, si le capitalisme se développe fondamentalement par l'accumulation de capital, le libéralisme favorise une telle accumulation. Or accumuler du capital signifie concentrer les moyens de production mais aussi s'assurer le concours d'une main-d'œuvre qui accepte de se laisser diriger. On passe alors de l'entrepreneur héroïque réalisant personnellement la liberté libérale par son projet personnel (limité à lui-même), à l'entreprise, organisant rationnellement la production en articulant méthodiquement le capital technologique et le travail humain.

Cela ne se fit pas sans efforts ni combats, car une chose est de célébrer l'entrepreneur libéré, une autre est d'assumer l'entreprise comme organisation gouvernant les individus qui travaillent en son sein. Aussi l'entreprise, depuis l'origine, a été soumise à une double critique : d'une part, la critique socialiste dénonçant l'aliénation de la force de travail, puisque les propriétaires de l'entreprise se rémunèrent en prélevant une partie de la valeur créée par les travailleurs ; d'autre part, une critique que l'on qualifiera de radicale au sens étymologique du terme, et qui voit dans l'entreprise une organisation sociale échappant au contrôle politique, un *Frankenstein* politique (Rippert), qu'il est nécessaire de contenir en la pensant d'abord comme une communauté humaine et sociale (Le Play, Saint-Simon, Gide).

De l'entreprise libre au libre marché

L'entreprise privée s'est malgré tout imposée comme l'organisation fondamentale structurant la société moderne, intégrant les critiques et s'assurant comme condition de la réalisation du projet libéral. La modernité politique s'est traduite par une délégation toujours plus grande de la gestion de la société à l'entreprise privée : c'est elle

qui définit le contenu du travail, le niveau et les lieux de la production, les modalités des échanges, l'innovation technique et les efforts de recherche et d'investissement. Elle n'est pas seule à le faire, car la puissance publique intervient plus ou moins dans ces domaines, selon les pays. Mais elle le fait de manière grandissante si on observe l'évolution de nos sociétés depuis deux siècles. Sans l'entreprise, la modernité n'a pas de réalité matérielle.

Pour que cette évolution soit compatible avec le projet politique libéral, il a fallu, bien entendu, que l'accumulation de capital et l'emploi des travailleurs ne contredisent pas les libertés individuelles, ce qui fut un autre objet de luttes et de combats. Aussi paradoxal que cela paraisse, la compatibilité entre l'entreprise organisatrice, et donc contraignante, et les libertés publiques fut rendue possible certes par les limites imposées par le droit et la puissance publique, mais, plus profondément, par l'invention des marchés comme espace disciplinaire. Le marché garantit la liberté de ceux qui participent au projet de l'entreprise, qu'ils soient clients, fournisseurs ou employés. La possibilité de vendre ou d'acheter à une autre entreprise rend acceptables les contraintes de production et d'échange qui s'imposent. Le marché assure la possibilité du choix (d'acheter ou non, de travailler ici ou là, de vendre ou de conserver), donc garantit la liberté individuelle.

Ainsi naissent les marchés comme lieux de régulation nécessaires aux entreprises : celui des idées avec l'apparition au XIX^e siècle de la presse libre, des brevets ou des droits d'auteur ; celui des techniques et des capitaux avec les Bourses et, bien sûr, celui du travail. Plus le travailleur est libre d'entrer ou de quitter l'entreprise parce qu'il existe un marché et donc une possibilité d'offrir ses compétences à une autre entreprise, plus l'entreprise respecte les libertés publiques puisque le travail en son sein apparaît comme le résultat d'un choix individuel. C'est parce qu'elle invite des acteurs *libres* à participer à un projet économique *commun*, que l'entreprise réalise finalement l'idéal libéral. Le projet économique, matériel, sécularisé est proposé au choix d'individus qui peuvent le refuser mais, si un nombre suffisant l'accepte, il se réalise et donne à chacun une perspective collective. Tel est le paradoxe assumé par l'entreprise : normaliser le travail d'individus supposés libres... parce qu'ils peuvent la quitter. Le bon fonctionnement du marché du travail, et, plus généralement, du système de marchés, est une condition nécessaire à l'acceptation de l'entreprise comme lieu de contraintes. Le rôle de l'État libéral est de garantir la régulation marchande, en brisant les monopoles, les ententes ou les abus de position dominante.

L'entreprise autoréalise le projet libéral

L'entreprise donne aux individus libres d'y adhérer un objectif commun qui n'est pas quelconque : celui de créer des biens matériels, d'être rémunérés pour cela et de pouvoir utiliser cette rémunération pour jouir des biens matériels ainsi créés. L'économie met en place une logique politique, celle d'une société consommatrice,

fondée sur la croissance comme preuve de la pertinence de son projet : la consommation prouve l'existence de la liberté et justifie l'organisation stricte du travail collectif. L'élargissement de la logique économique à l'ensemble de la société libérale est donc inscrit dans les gènes du libéralisme. L'entreprise, et pas seulement l'entrepreneur, est au cœur de ce dispositif à la fois parce qu'elle produit les richesses et parce qu'elle organise la vie sociale autour de la production de ces richesses. À la jouissance sans entraves du consommateur peut répondre la rationalisation de la production et du travail : l'ordre économique encadre le désordre des passions et évite à la société libérale de sombrer dans l'anarchie individualiste ; mais il prouve aussi par l'abondance matérielle qu'il suscite que la liberté individuelle s'accroît.

Management, l'enjeu du paradoxe

Mais l'entreprise n'est pas qu'un objet, c'est aussi un ensemble de pratiques concrètes qui la font exister. La manière de gérer les entreprises a un impact décisif sur l'exercice des libertés des millions d'hommes et de femmes dont les revenus, l'organisation du temps et le niveau d'effort à fournir mais aussi la manière de consommer sont définis par les entreprises dans lesquelles ils travaillent. C'est pourquoi, le management doit être compris dans sa dimension politique.

Fonction politique du management

Par management, il faut entendre, en effet, un ensemble de théories et de pratiques qui permettent de diriger le travail des hommes, de définir leur effort, de l'ajuster avec celui des machines et des flux productifs, de le normaliser, de le mesurer, de le comptabiliser pour le comparer avec l'effort d'autres travailleurs. Le management est un exercice de rationalisation visant à la performance du capital technique et du travail humain et donc à leur contrôle. Du fait de cette rationalisation, l'appareil productif capitaliste a atteint un niveau d'efficacité dans la production de richesses matérielles jamais connu dans l'histoire de l'humanité. Mais cette efficacité implique des contraintes sur les salariés, sur les clients, les fournisseurs et la communauté sociale tout entière. Par exemple, l'invention des usines a transformé l'habitat et les flux de déplacement, l'usage de certaines énergies a transformé la nature, et la gestion des stocks alimentaires a transformé notre manière d'acheter dans des grandes surfaces. Ces modifications se sont traduites par des rationalisations, par des contraintes sur les libertés et, en même temps, par des perspectives de libertés nouvelles. Ainsi le management exprime le paradoxe de l'entreprise que nous avons décrit précédemment, en dirigeant au nom de la rationalité organisatrice des hommes auxquels est promise la liberté individuelle.

Le management comme discipline

Le management est devenu une discipline explicite rendue nécessaire au fur et à mesure que l'entreprise elle-même s'est imposée comme organisation. D'abord, du fait de l'accumulation et de la concentration du capital technique, l'organisation du travail humain a constitué un impératif. On est passé entre la fin du XVIII^e siècle et le milieu du XIX^e siècle du travail à domicile à la fabrique puis à l'usine selon un mouvement d'enfermement et de clôture du travail qui traverse toute la société libérale, comme Michel Foucault l'a montré. La fidélisation des travailleurs à un moment où la main-d'œuvre qualifiée était rare fut l'enjeu majeur de la gestion des entreprises au XIX^e siècle. L'absence d'un véritable marché du travail a obligé les entreprises à gérer les salariés impliqués dans les tâches les plus complexes, de manière à les former, les protéger et les fixer sur les lieux de production. Le paternalisme typique de la seconde moitié du XIX^e siècle a une dimension certainement morale mais répond aussi à une nécessité économique. Pour les employés assurant des tâches faiblement qualifiées, la défense des libertés fut plutôt l'objet de luttes politiques et sociales conduisant, dans tous les pays occidentaux, à des législations de plus en plus favorables à la protection des travailleurs : ainsi par exemple, le temps de travail des enfants passe de 12 à 8 heures par jour entre 1870 et 1900 dans la plupart de ces pays, à la fin du XIX^e siècle les travailleurs se voient reconnus le droit de se coaliser et le repos hebdomadaire obligatoire est instauré au début du XX^e siècle. À chaque fois, le management s'adapte pour intégrer l'exigence des libertés publiques dans la contrainte organisationnelle, en modifiant les façons de travailler et en réinterprétant l'entreprise.

Avec l'émergence de la production de masse, entre les années 1890 et 1920, du fait de la construction des chemins de fer, des infrastructures publiques puis de l'armement et enfin des produits de grande consommation, apparaît la grande entreprise. La firme doit alors normaliser le travail en fonction des machines permettant la production elle-même normalisée à grande échelle. Les produits deviennent identiques pour le consommateur et le travail de plus en plus identique selon les fonctions et les postes. C'est alors que naît le management au sens moderne du terme, soit un ensemble de disciplines destinées à contrôler les étapes de la production et des échanges : la gestion de la production (vers 1900), le marketing (vers 1920), la comptabilité et la finance, la gestion des ressources humaines (dans les années 1930) et enfin la stratégie (dans les années 1960). En une cinquantaine d'années, la culture moderne s'est dotée de théories inconnues jusque-là, visant à normaliser et rationaliser les flux productifs, l'effort des travailleurs au nom de normes techniques et les choix des managers, selon une véritable ingénierie gestionnaire. Ces disciplines ont été enseignées dans des écoles (les *business schools* naissent au début du XX^e siècle) et des universités (les instituts d'administration des entreprises, en France). Les nouveaux savoirs ont défini aussi une nouvelle classe de salariés, les managers, chargés de gérer l'entreprise selon

les différentes disciplines, et donc au sens propre, d'assurer la discipline. L'entreprise elle-même s'est structurée et bureaucratisée selon la logique du management, en fonctions hiérarchiques et unités productives contrôlables, organisant systématiquement l'extraction et la diffusion d'informations sur les acteurs au travail, sur les marchés et sur les concurrents.

Manager pour libérer

Il importe de souligner que dans l'esprit de leurs promoteurs, les disciplines du management ne sont pas opposées à l'exigence de liberté moderne. Au contraire, elles prétendent *servir la modernisation* (mot-clé de la littérature managériale), en promouvant le progrès social par la rationalité économique. Moderniser, c'est introduire du management dans l'irrationalité des pratiques. En organisant mieux le travail et les services à la société, on permet non seulement de meilleures performances économiques, mais aussi un allègement des tâches difficiles ou dangereuses. Ainsi, Taylor comme Fayol, qui furent à l'origine de l'organisation scientifique du travail, étaient mus par des soucis d'ordre social voire socialiste. Pour eux, la rationalisation des tâches, grâce au travail à la chaîne, devait conduire à libérer du temps, mais aussi à diminuer la fatigue physique des travailleurs. La critique socialiste ne remettra pas réellement en question ce que Veblen avait qualifié de « soviét des ingénieurs » pour caractériser la technocratie, y compris dans les pays occidentaux. La science de l'organisation est invoquée pour légitimer des contraintes nouvelles et fortes sur les travailleurs comme sur les clients, mais censées atténuer les contraintes anciennes beaucoup plus fortes. La rationalisation managériale veut donc participer au progrès promis par la modernité. Elle se généralise à toute la société moderne, précisément en assurant sa « modernisation » : qu'il s'agisse de l'hôpital comme de l'école, des services publics comme de la culture.

Le retour du corps

Mais le management ne s'intéresse pas aux personnes incarnées. Il propose une organisation des rapports sociaux fondée sur la répartition des fonctions, des tâches ou des flux, dans lesquels les personnes physiques sont interchangeables. La modernité managériale conduit à une abstraction des personnes au profit de la gestion de situations et de relations normalisées. « Tous mes ouvriers s'appellent John », aurait dit Henry Ford. Comme l'avait montré Hanna Arendt, le management rationalise des fonctions et des pratiques, établit la performance et la productivité *dans l'entreprise* laissant aux individus la liberté de gérer leur corps *en dehors de l'entreprise* : pratique de sports, sexualité ou loisirs. Cette séparation des espaces a permis de gérer le paradoxe de l'entreprise : la consommation comme la jouissance, c'est-à-dire l'expression du corps, se réalisent dans l'espace intime. Le corps au travail est protégé par des lois (sécurité, hygiène),

mais il n'est pas l'objet central du management ; ce qui importe à la rationalité managériale, c'est le bon usage de la force et des compétences que permet le corps des personnes, quelles qu'elles soient. Et même du point de vue du capital l'entreprise devient « société anonyme » à partir des années 1930, les actionnaires étant interchangeables et n'ayant plus d'existence personnelle du point de vue du management.

Pendant une longue partie du XX^e siècle, la défense de la personne au sein de l'entreprise a été portée par les syndicats. Mais elle s'inscrivait dans les règles du jeu de la modernité. Les syndicats trouvaient, en effet, leur raison d'être dans l'existence des entreprises. Il leur était difficile de nier la nécessité de discipliner l'organisation et de rationaliser les tâches. Même les organisations dites révolutionnaires proposaient une rupture avec le capitalisme mais pas avec l'entreprise, c'est-à-dire avec une organisation collective donc normalisée de la production. Elles ne rompaient pas avec la modernité, et donc avec la modernisation proposée par le management. Aussi, elles devaient composer avec la nécessité de contraindre les pratiques dans les organisations pour les rendre efficaces ou tout au moins pérennes. La lutte syndicale, jusque dans les années 1990, a davantage porté sur les conditions de travail, le niveau de salaire, la défense de l'emploi ou les perspectives de carrière des salariés que sur la nature même du management et sa signification politique. L'entreprise était comprise comme pouvant conduire à l'aliénation des travailleurs non pas par nature, mais par mauvaise gestion et le rôle des syndicats consistait à améliorer les conditions de travail proposées par le management. La contrainte critique qu'a fait peser le syndicalisme a alors participé grandement à la transformation des pratiques de gestion, sans remettre en question l'économie politique gestionnaire. Mais peut-on remettre en cause la raison managériale sans questionner la modernité libérale ?

Il est possible de percevoir une rupture dans les années récentes. Des revendications émanant de la société civile à l'encontre de l'entreprise en général et du management en particulier dénoncent le harcèlement psychologique ou moral que les individus peuvent subir de la part de leur hiérarchie (depuis le risque de dépression jusqu'au suicide). Sont mises en avant les maladies professionnelles et les conditions de travail, le stress et les accidents du travail incluant les *burn-out* dus à des tâches trop écrasantes et à l'enfermement dans des contraintes trop lourdes. Significativement, ces nouvelles revendications portent sur les conséquences que le management implique sur le corps humain davantage que sur l'organisation du travail ou la normalisation de la société. Elles sont ainsi repérables par la place que prend le thème de la « santé publique » dans la critique : les produits s'avérant malsains ou la manière polluante de produire sont suspectés du fait de l'atteinte à l'intégrité du corps des citoyens-consommateurs ou des citoyens-employés. Ces nouvelles revendications « incarnées » pourraient traduire une mise en question, même diffuse, de la responsabilité ambiguë des entreprises dans la construction de nos sociétés et dans nos façons de vivre. Elles n'interrogent plus seulement l'organisation et le niveau de richesse mais aussi la qualité de la vie, la

violence subie ou l'épanouissement possible des personnes. Face aux exigences implacables de la modernité libérale et de la modernisation managériale, la personne humaine résiste dans ce qu'elle a de plus radical, son corps, sa santé, et ses protestations opèrent une réincarnation de l'humain dans l'espace politique, qui pourrait interroger de manière nouvelle les fondements du libéralisme.

*
**

Ce rapide parcours a eu pour intention de mettre en évidence le rapport ambigu qu'entretiennent l'entreprise comme organisation disciplinant la liberté et la société moderne comme espace de réalisation de la liberté. Ce n'est pas rendre justice à la complexité de ce rapport que d'opposer l'entreprise à la société libérale comme si la première était une contrainte nécessaire mais contradictoire avec la seconde. Au contraire, l'entreprise a rendu possible la réalisation du projet libéral. Nos libertés concrètes sont permises et prouvées par l'abondance matérielle, la diversité des usages et des projets d'entreprises. En même temps, ces entreprises déterminent ces usages et ces projets. L'ambiguïté qui en résulte traduit les contradictions profondes du projet libéral qui promeut la liberté individuelle essentiellement comme liberté d'agir et la nécessité d'encadrer les actions individuelles pour éviter la guerre de tous contre tous. L'entreprise a permis le dépassement de cette contradiction en produisant toujours plus de richesses, en multipliant les compétences nécessaires à la production et donc les possibilités de choix individuels, mais en normalisant aussi l'action collective par des contraintes d'autant plus strictes que les processus de production deviennent plus sophistiqués.

On peut, à juste raison, s'étonner du peu de considération dont fait l'objet l'entreprise comme organisation politique et, plus encore, comme *organisation du politique*, dans

les études sur la société moderne. Étrange occultation. Le management est souvent relégué à une réflexion triviale sinon accessoire sur les pratiques sociales réduites à la gestion des entreprises. On ne voit pas combien il est devenu la discipline mère de la société libérale, de sa normalisation rationnelle, de sa performance, de son évaluation. La liberté moderne est *managée*. Comment ne pas s'interroger sur les modalités de cette gestion, puisqu'elle définit, finalement, l'étendue de la liberté concrète promise par le droit. On s'étonne, et parfois on se plaint, de voir la référence au management envahir désormais tous les domaines de l'organisation, qu'ils soient publics ou privés, qu'ils touchent au loisir, à l'associatif ou au médical et bien sûr à la politique. Nous avons montré que le management assume le progrès libéral et la « modernisation ». Il est, par excellence, l'art de l'organisation rationnelle, établissant les règles de la performance et les conditions pour l'atteindre : on *manage* sa carrière et sa vie, son ministère ou son église, son association ou son équipe de sportifs. Plus la société se libéralise, plus elle devient « moderne », plus le management s'impose comme raison politique. On voit en cela une intolérable atteinte à l'idéal de liberté moderne. C'est que l'on n'a pas encore saisi que cette liberté moderne a besoin du cadre managérial, comme la liberté ancienne avait besoin du cadre des lois morales, pour se limiter et, donc, se réaliser. Le management met de l'ordre dans le désordre des libertés et assure l'expansion d'une abondance libératrice. Qu'elle soit assumée ou non, telle est la croyance des modernes.

Pierre-Yves Gomez,
Professeur EM Lyon Business School,
Directeur de l'Institut Français de Gouvernement
des entreprises

Pour en savoir plus

Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1968 [1958].

Beaud M., *Histoire du capitalisme*, Paris, Point, 1981.

Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

Foucault M., *Histoire de la sexualité*, Gallimard, Paris, 1984.

Gomez P.-Y. et H. Korine, *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, Bruxelles, De Boeck, 2009.

Marx K., *Le Capital*, Livre I, Paris, Garnier Flammarion, 1969 [1867].

Noiriel G., « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Mouvement social*, 1988, n° 144, pp. 17-36.

North D. et R. Thomas, *L'essor du monde occidental*, Paris, Flammarion, 1980 [1973].

Simon H., « Organizations and Markets », *Journal of Economic Perspectives*, 5, 2, 1991, pp. 25-44.

Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Garnier Flammarion, 1991, [1776].