

Pierre Legendre et le management

Pour une philosophie morale et politique du management

Thibault Le Texier

Octobre 2011

Un article à venir, dont les grandes lignes sont présentées ci-dessous, vise à discuter la manière dont Pierre Legendre a problématisé le management à la lumière du juridisme occidental. Je pense à l'inverse que la rationalité gestionnaire institue les humains selon un mode spécifique qui n'est pas entièrement reductible à la pensée juridique chrétienne.

Les travaux de Pierre Legendre s'appuient pour une large part sur la littérature technocratique. Cependant, en dépit de déclarations de principe et d'intuitions remarquables, on peut regretter qu'il ne cite quasiment jamais cette production littéraire et qu'il lui applique un schéma d'intelligibilité forgé à travers l'étude de textes juridiques. Certes, on peut observer dans l'un et l'autre cas le même recours à la liturgie, aux mythes et aux rituels. Certes, le droit canon est un des fondements de la rationalité administrative. Mais la rationalité managériale, articulée à la figure de l'entreprise, n'est pas la logique administrative, polarisée pour son compte autour de l'institution étatique et du droit. La religion peut bien fournir des analogies utiles pour penser la gestion, mais ces métaphores ont dans l'ensemble une valeur moins explicative qu'illustrative. De rabattre ainsi la pensée managériale sur le juridisme chrétien conduit souvent Legendre à aplatir les spécificités de la gestion et à confondre celle-ci avec le marketing, le coaching, l'industrie, le capitalisme ou le droit des affaires.

La rationalité managériale, si elle a bien des ramifications ancestrales, n'est véritablement synthétisée qu'à la charnière des XIX^e et XX^e siècles. Évidemment les principes de planification, de contrôle, de calcul et d'organisation préexistent à la grande entreprise, mais ils ne sont véritablement coagulés et mis en cohérence qu'avec Taylor et les ingénieurs qu'il inspire.

Legendre écrit par exemple que « la gestion industrielle fonctionne religieusement, portée par une

logique du texte et du commentaire rapportable à une certaine assignation mythologique du principe d'autorité, dont procède tout notre juridisme » (*Paroles poétiques échappées du texte*, 1982, p.41). Au contraire, il n'y a pas de canon dans le management, pas de rites institués, ni Bible ni petit livre rouge. Les méthodes sont offertes à tous, les procédés administratifs sont révélés dans tout leur détail ; tout cela est d'une surprenante transparence si l'on songe aux *arcana imperii* et aux secrets d'Etat. De plus, le management a horreur du culte. L'innovation, le changement, la flexibilité, la malléabilité, sont des conditions nécessaires au bon fonctionnement de la logique gestionnaire.

La notion même d'autorité fonctionne très différemment selon qu'elle opère dans la matrice juridique et dans la matrice managériale. Il me semble que la pensée juridique chrétienne a été codifiée, à partir du XVI^e siècle en Occident, en référence à cette configuration institutionnelle particulière qu'est alors l'Etat. Cette institution nouvelle obéit à certaines nécessités structurelles (notamment unifier et défendre un territoire au moyen d'une armée permanente, assurer l'ordre au sein de sa population au moyen d'organes de police et de justice, assurer sa propre prospérité en favorisant l'accroissement numérique de la population et la circulation des richesses sur ce même territoire) et à une certaine logique symbolique (souveraineté, légalité, légitimité, autorité, transcendance, équilibre). Bien évidemment, d'autres institutions, charriant leur logique structurelle et leur référentiel symbolique propres, continuaient leur existence, au premier rang desquelles l'Eglise et la famille.

Selon cette rationalité managériale nouvelle, gouverner consiste moins à punir et à discipliner qu'à normaliser, agencer et contrôler ; moins à rechercher la justice d'une situation que la justesse d'un comportement ou d'un arrangement. Au prisme de ce référentiel, les normes plastiques sont préférables au marbre des lois et le pouvoir n'est plus lié principalement à un titre, une élection, une réputation, un territoire, une force physique ou une propriété, mais bien plutôt à une capacité, des compétences, un plan et une effectivité.

L'*efficacité* constitue le cœur de la rationalité managériale, « le "bien" élémentaire de la science de l'administration, quelle soit publique ou privée », selon l'un de ses illustres panégyristes (GULICK Luther, "Science, Values and Public Administration", *Papers of the Science of Administration*, 1937, p.192), alors que le principe d'efficacité est largement absent du juridisme médiéval, ou du moins très secondaire. Ce juridisme se développe au contraire autour de la notion de « justice » et autour de l'instrument du droit, qui sont des réalités étrangères à la littérature gestionnaire.

Selon le paradigme symbolique propre à la gestion, la morale n'est plus un pressant critère de jugement mais une variable d'ajustement prise dans un calcul de rentabilité, non plus un héritage de la tradition à conserver mais un paramètre d'action productible et modifiable. Ainsi que le résume un consultant proche de Taylor, « l'efficacité ne doit pas être jugée selon des standards préconçus

d'honnêteté et de moralité, mais c'est l'honnêteté et la moralité, peut-être, qui sont à reconsidérer et à réviser à l'aide des fondamentaux de l'efficacité. » (EMERSON Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, 1908, p.157)

De manière similaire, la rationalité gestionnaire est très différente de la gouvernementalité familiale, articulée pour sa part aux référentiels du sang, du lignage, du droit d'aînesse et de la communauté que l'on ne peut quitter de sa propre volonté – pour la caractériser très grossièrement.

Cette rationalité managériale idéal-typique doit évidemment composer dans les faits avec les rationalités gouvernementales qui l'ont précédée, et l'entreprise s'accommoder des survivantes institutions familiales, ecclésiales et étatiques. Mais elle se charge progressivement à leur place des différentes tâches permettant la survie de l'espèce humaine : santé et éducation, production de la nourriture et des vêtements, production et entretien de l'habitat, reproduction, sécurité, communication, transport, divertissement, amour, etc. Ce faisant, l'entreprise privée est devenue l'institution cardinale des pays industrialisés, et le management a logiquement pris bonne place dans l'imaginaire de leurs habitants.

Que la rationalité managériale ait été appliquée à l'administration de l'État dès le début du siècle ne devrait pas surprendre, tant ces institutions ont évolué au contact permanent l'une de l'autre jusqu'à se partager objets, langages et personnel. Qu'elle puisse également gouverner la famille et l'individu semblerait moins évident. C'est pourtant le cas. Ce qui n'était qu'une théorie académique confidentielle est aujourd'hui devenu un nouveau sens commun.

A la lumière de ces développements, il est possible de poser la question majeure de l'institutionnalisation à nouveaux frais : qu'est-ce qui fait qu'un ensemble de comportements, de mots et de représentations coagulent en une architecture stable dotée de sa raison propre permettant la perpétuation de l'espèce humaine ? Comment l'entreprise privée est-elle devenue l'institution cardinale des sociétés industrialisées ? Quels sont les effets de ce phénomène sur les imaginaires et les systèmes de pensée ?

Il convient ainsi de problématiser le rapport entre des logiques de pouvoir et les institutions où elles germent, qu'elles traversent, mais auxquelles elles ne sont pas consubstantiellement attachées. En effet, les institutions ne sont pas des blocs et que les rationalités gouvernementales qui les animent n'y sont pas circonscrites. Si la grande entreprise privée constitue au XX^e siècle le lieu privilégié d'élaboration et d'essor de la rationalité managériale, cette institution est aussi traversée par d'autres imaginaires du pouvoir au premier rang desquels la logique marchande – ou capitaliste si l'on préfère. De surcroît, la fin du XX^e siècle voit la rationalité managériale, notamment sous l'étiquette de la gouvernance, investir le champ régalien et reconfigurer de l'intérieur la matrice symbolique propre aux États occidentaux.

Je m'arrête ici et laisse de côté d'autres formes de rationalités gouvernementales telles que le patriarcat, le pastorat ou encore la logique militaire, qui traversent tout autant, quoique très différemment, les institutions entrepreneuriale et étatique. Telle est la thèse que je défends contre l'approche universalisante de Legendre qui tend à gommer les spécificités de la logique gestionnaire pour la rabattre sur la logique juridique : il n'existe pas quelque chose comme *le* pouvoir. Ce qui existe et agit, ce sont des pouvoirs, des formes de domination, d'influence et de conduite d'autrui suivant la hiérarchie mouvante des institutions et les imaginaires gouvernementaux qui les irriguent. Au sein des pays occidentaux modernes, les différentes institutions composant le corps social sont traversées par des rationalités gouvernementales multiples et mobiles qui sont elles-mêmes en constante évolution et corrélation. Ces logiques de gouvernement ne sont ni équivalentes, ni interchangeables, ni par nature en conflit.