

Marchesnay Michel (2007) "Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'éthos managérial", *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 2, printemps, pp. 9-18

## Sommaire

1

### DOSSIER SPÉCIAL NILS BRUNSSON

Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat  
*N. Brunsson*

4

La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels  
*H. Dumez*

9

Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'éthos managérial  
*M. Marchesnay*

18

Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion  
*H. Laroche*

21

### MÉTHODOLOGIE

La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms*  
*C. Depeyre & H. Dumez*

25

Jeux d'échelles  
*A. Borzeix*

28

Pour une approche stratégique des architectures sectorielles — Séminaire avec M. Jacobides  
*C. Curchod*

34

### SÉMINAIRE "RÈGLE"

Règles et conventions : l'approche économique — Séminaire avec O. Favereau  
*J.-B. Suquet*

46

Quelle histoire des règles ? — Séminaire avec P. Napoli  
*J.-B. Suquet*

56

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

## Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'ethos managérial

Il peut paraître curieux de rapprocher ici trois auteurs ayant *a priori* peu de points en commun, si ce n'est, malheureusement, que les trois sont récemment disparus. Galbraith a été professeur à Harvard, Drucker est considéré comme l'un des pères du conseil en management, Ghoshal comme l'un des maîtres du management supranational. Pourtant, une démarche critique des phénomènes de gestion, critique ancrée dans certains principes oraux, rapproche les trois auteurs, par delà les divergences de leurs analyses.

### John Kenneth Galbraith (JKG) : une critique de nature institutionnaliste

L'apport de Galbraith doit être resitué dans le courant institutionnaliste. Celui-ci constitue le sous-bassement idéologique de la social démocratie américaine et son origine remonte aux travaux de Thorstein Veblen, à la fin du dix-neuvième siècle, qui fixent les thèmes majeurs de la critique du capitalisme libéral. Bien que n'ayant pas lui-même enseigné, Veblen va influencer considérablement Harvard et les Bostoniens, héritiers des premiers colons, et représentatifs de la mentalité WASP, induisant une « école institutionnaliste », dont les figures les plus citées sont dans l'Entre-Deux-Guerres John-Maurice Clark, Commons, Mitchell... et Galbraith après la Seconde Guerre Mondiale. Entre temps, Harvard aura été marquée par la venue de Joseph Schumpeter, qui accentue le caractère radical, « marxien », de la critique du capitalisme libéral<sup>1</sup>.

L'approche des institutionnalistes est donc fondamentalement critique, « radicale », au sens nord-américain. A la fin du dix-neuvième siècle, il s'agissait de dénoncer les excès du « capitalisme sauvage »<sup>2</sup>, les « Barons Pillards » (« *Robber Barons* »), les « affairistes » et autres aventuriers, dont l'objectif est avant tout de spéculer et d'obtenir des gains financiers « illicites ». Veblen leur oppose les « capitaines d'industrie » et les « ingénieurs », dont la légitimité repose sur la production de biens utiles à la collectivité et qui oeuvrent pour le bien commun de façon « vertueuse » (pour reprendre le terme d'Aristote), c'est-à-dire en recherchant plus d'efficacité dans l'organisation de la production<sup>3</sup>.

On retrouve en filigrane, de façon constante, chez les institutionnalistes, le soupçon d'« immoralité *a priori* » de la logique financière. Alors que les libéraux de l'Ecole de Chicago, dès Fisher et John-Bates Clark (père de John-Maurice Clark, grande figure de l'Ecole opposée de Chicago), instillent l'idéologie du primat du « propriétaire » (l'actionnaire) sur le « gestionnaire » (le manager), en supposant que l'ajustement du marché par la libre concurrence ramène automatiquement à un taux de profit « normal » – position encore soutenue de nos jours, les institutionnalistes pensent que « la concurrence tue la concurrence », et que les grandes firmes (tenues par des trusts d'actionnaires) cherchent à obtenir, entretenir et maintenir des rentes de situation de tous types, par divers stratagèmes « déloyaux » (*unfair practices*). C'est pourquoi ils demandent l'intervention de l'Etat, par le biais de lois anti-trusts,

de commissions d'enquête, etc., afin de juger les abus de position dominante, ainsi que les pratiques prédatrices et anti-concurrentielles.

Galbraith s'inscrit dans cette tradition.

Dans son dernier ouvrage, paru alors qu'il avait 99 ans, il récapitule ce qu'il appelle les « mensonges de l'économie », entendons la *doxa* économique libérale et néo-classique, largement inspirée par les tenants de l'École de Chicago. Par opposition, il reprend les thèmes qu'il aura martelés tout au long de la seconde moitié du vingtième siècle :

- Le rôle « moral » croissant des managers et, plus largement, de la « technostucture », au sein des organisations. L'attitude de JKG est d'ailleurs assez ambiguë sur ce point, et semble, finalement, avoir évolué. A la fin des années 30, les démocrates nourrissent en effet de grands espoirs dans la planification privée des grandes firmes bureaucratiques, anonymisées, conformément à l'image weberienne. Mais la crise de « la » Société américaine dans les années 60, puis « des » sociétés (*big corporations*) manufacturières après 1975 et la « désindustrialisation » conduisent à une inflexion du discours. Malgré tout, les managers restent aux yeux de JKG un rempart contre la toute-puissance des financiers, réduits cependant au « trust d'actionnaires » classique – alors que le système financier s'est mondialisé, et que les grandes familles ont largement cédé le pas aux fonds de pension et aux *hedge funds* spéculatifs.
- Le rôle « immoral » des hyperfirmes dans la Société de consommation. Cette antienne a connu un regain d'intérêt avec le passage à l'hypermodernité, dans la mesure où l'individu hypermoderne est attentif aux problèmes de santé, de préservation de la nature, au développement durable, mais de façon « paradoxale », pour reprendre l'expression de Gilles Lipovetsky<sup>4</sup>, dans la mesure où le même individu est sollicité et incité à surconsommer (hyper consommateur) et à « surproduire » (« culte de la performance », « de l'excellence », etc.). La gauche radicale américaine en a fait l'un de ses thèmes favoris. Déjà, Veblen avait condamné l'immoralisme de la consommation ostentatoire des nouveaux riches américains, constitutifs d'une « classe oisive » (*leisure class*). Mais, avec la Société de consommation (*Affluent Society*), il s'agit de mettre en cause les stratégies commerciales. Les hyperfirmes sont accusées de tromper sciemment le consommateur, notamment par la publicité. Au-delà du problème moral touchant à l'influence sur l'éthique individuelle (surconsommation, « persuasion clandestine », pour reprendre le titre d'un ouvrage de Vance Packard), on entre désormais dans un problème politique, de bien commun, touchant notamment à la politique de santé publique et de développement durable.

Le problème « moral » se cristallise alors sur les profits « indus » dégagés par ces stratégies. Ainsi, la rentabilité de nombre d'hyperfirmes managériales se ramène-t-elle à un fonds immatériel, constitué par son logo, alors que, parallèlement, elles poursuivent des stratégies qui posent des questions de « bien commun », au sens thomiste – telles les conditions de travail, les coûts sociaux des nouvelles formes d'organisation (on y reviendra avec Ghoshal), les coûts environnementaux, etc. – mais aussi des questions d'ordre moral, dans la mesure où ces rentes reposent sur un conditionnement individuel, tout en ayant connaissance des effets nuisibles de l'addiction.

Dans cette critique, le rôle « pernicieux » des institutions financières est souligné.

En l'occurrence, JKG se réfère, explicitement ou non, à deux systèmes de valeurs, pour manifester une grande méfiance à l'égard des logiques et institutions financières, les valeurs puritaines et le keynésianisme.

Les valeurs puritaines trouvent une lointaine origine dans la condamnation de la chrématistique par Aristote et dans le thomisme (cf. le célèbre « *pecunia non parit pecuniam* »), comme dans les Pères de l'Église, notamment Saint Jérôme. La recher-

che des richesses pour elles-mêmes est déclarée immorale, dès lors qu'elles ne concourent pas au bien commun. Il convient donc d'adopter un mode de consommation « décent »<sup>5</sup>.

La seconde source de valeurs à laquelle Galbraith se réfère est le keynésianisme. Par opposition aux monétaristes, Keynes estime que la politique monétaire et financière est d'abord soumise à la politique industrielle et des revenus. Excellent spéculateur lui-même, il manifeste une grande méfiance à l'égard des prévisions financières, comme en témoignent ses phrases sur le « tempérament sanguin » des entrepreneurs, ou les « esprits animaux ». Dans ses ouvrages sur les crises financières, JKG, en bon keynésien, n'a de cesse de fustiger le rôle de la Bourse et de l'actionnariat dans la politique macroéconomique. L'incitation à investir nécessite avant tout des taux d'intérêt bas, sachant que les perspectives de rentabilité des actions sont d'abord fonction de la demande effective, elle-même fonction de la politique salariale et budgétaire (fiscale) : il est donc à la fois « moral » et « politiquement correct » de prôner une politique de salaires élevés (sachant que la politique fiscale favorise une redistribution vers les investissements collectifs les plus « utiles »). Il est clair qu'en l'occurrence JKG raisonne davantage en termes de sciences morales et politiques qu'en économiste distingué – appellation que lui refusent les économistes néo-classiques libéraux, tel Milton Friedman.

On peut toutefois regretter que JKG n'ait pas pris en compte les profondes modifications du système financier mondial, avec, notamment, ce que l'on a appelé « le retour de l'actionnaire ». Dans l'esprit de Galbraith, l'actionnaire est non seulement constitué des grandes familles, mais aussi des cols bleus et blancs, des salariés, dont les actions serviront à payer leur retraite. Or, celle-ci, dans *l'Affluent Society*, est davantage assurée par l'expansion économique, le plein emploi et des taux de salaire élevés pour la classe moyenne que par l'indice boursier.

### **Peter Drucker : une démarche pragmatiste**

Peter Drucker a souvent été désigné comme « pape du management », dans la mesure où il aurait contribué à préciser une définition, que l'on qualifiera d'opérationnelle, de la notion, au départ assez floue, de « management », pour faciliter le développement de l'activité de conseil en management. En réalité, cependant, les ouvrages et conférences de Henri Fayol, les réorganisations opérées par Durant, puis Alfred Sloan Jr, à la G.M. et chez Dupont de Nemours, comme l'atteste l'ouvrage fondateur d'Alfred Chandler Jr, les expérimentations en relations humaines d'Elton Mayo avaient contribué à la formation d'une école américaine en management (autour notamment de Gilbreth, de Gulick et Urwicz, dès les années 30).

Mais la notoriété de Peter Drucker vient surtout de ses extraordinaires facultés de vulgarisateur. Son apport est semble-t-il plus « ingénieux » qu'« ingénieur » (en organisation), plus « rhétorique » que « théorique », plus séduisant que cohérent. Il a ouvert la voie, en bien ou en mal, aux gourous qui ont envahi le monde du conseil en management. Cependant, ses nombreux ouvrages manifestent un recul critique sur les pratiques de management – notamment celles « à la mode » au moment où il écrit, et avant que d'autres les aient remplacées pour tenter de rassurer des managers inquiets et quelque peu paranoïaques...<sup>6</sup>

Drucker, Viennois comme son ami Schumpeter partira d'abord à Cambridge – Angleterre (où il suivra sans enthousiasme les enseignements de Keynes : « Keynes et tous ses brillants étudiants s'intéressaient au comportement en Bourse, alors que moi, je

voulais comprendre le comportement des gens »), puis aux Etats-Unis, où il va rapidement se spécialiser dans l'étude des organisations, avec un ouvrage au titre significatif : « La fin de l'homme économique » (*The End of Economic Man*) en 1939. Rapidement, il devient conseiller de grandes entreprises et de grands managers (dont Alfred Sloan Jr chez General Motors). En 45, paraît « The Concept of Corporation », qui annonce les ouvrages qui vont bientôt modéliser les formes U, H, M des firmes managériales, et notamment la structure *Staff and Line*, archétype de l'organisation post moderne.

Drucker est avant tout un pragmatiste, et, en conséquence, sa préoccupation est moins de constituer une théorie, un modèle d'organisation, que de se préoccuper des problèmes d'efficacité (*efficacy*) de fonctionnement de l'organisation. Or, les conditions pour obtenir cette performance changent en permanence et s'inscrivent nécessairement dans une dynamique, ce qui impose de revoir constamment sa copie, mais aussi de l'adapter aux circonstances propres à l'organisation étudiée. D'où une fluidité, une mobilité, une ductilité qui excluent que l'on puisse parler, et *a fortiori* enseigner, « la » ou « les » théories de Peter Drucker.

Le risque de ce pragmatisme est de se cantonner, soit dans un empirisme étriqué (les solutions se limitant au seul cas étudié), soit dans une rhétorique très générale, et, finalement, assez banale, portant le plus souvent sur une sorte de prospective sur le devenir du capitalisme en général (avec les risques inhérents à ce genre d'exercice...). On peut néanmoins retenir quelques idées-clés, sur la base d'un entretien récent (Drucker avait alors 90 ans...). Globalement, Peter Drucker pense que le capitalisme managérial, tel qu'il a existé au vingtième siècle, a son avenir derrière lui (ce qui ne saurait étonner...), pour les raisons majeures suivantes, du moins au plan des organisations et des stratégies elles-mêmes.

Le premier changement majeur est le passage de l'organisation bureaucratique à l'« organisation individuelle » (thème sur lequel Bartlett et Ghoshal ont également travaillé). Le salarié du capitalisme managérial est désormais supplanté par un individu éduqué, nomade, peu désireux de « mourir pour, et dans, « son » entreprise ». Drucker évoque ce que lui aurait dit une jeune femme : « Mon père a travaillé pendant toute sa vie pour la General Electric, et maintenant c'est la GE qui travaille pour moi ». On pourrait ajouter : « Et si l'on me propose un meilleur job ailleurs, je n'aurai aucun scrupule à partir, et à exploiter le savoir acquis à la GE, quitte à monter ma propre entreprise ». On ne peut que constater une modification de l'éthique individuelle, un détachement vis-à-vis de l'engagement organisationnel – ce qui explique largement le recours aux stratégies de communication, le renforcement des « bibles » et autres « chartes » pour canaliser les valeurs personnelles et contrôler les conduites individuelles. Drucker fait ici une simple allusion au fait que la valeur se concentre désormais sur les connaissances, les savoirs. Il évoque les *knowledge workers*, ce qui constitue une référence implicite au modèle de la chaîne de valeur, popularisé par Michael Porter<sup>7</sup>, ainsi qu'à la théorie dite du « *Knowledge Based Management* » (KBM). Malheureusement, ces travaux reposent sur une définition floue et contestée, tant de la « valeur » (pour l'actionnaire ? pour le client ? d'usage ? d'échange ? etc.) que de la connaissance (cessible ? reproductible ? idiosyncrasique ?). Il est clair que, plus cette connaissance est idiosyncrasique (non cessible, non imitable, non reproductible, valorisable), plus son détenteur sera tenté par l'opportunisme, par le désir de l'exploiter pour son propre compte (en créant son entreprise), ou de changer d'entreprise, ou encore de négocier sa participation. La question se pose pour des salariés de tous niveaux, désormais, mais aussi, comme on va le voir, pour les diri-

geants. On est donc bien en face d'une mutation dans les valeurs morales : il n'est plus aussi « mal » d'être déloyal vis-à-vis de l'entreprise qui vous emploie – et *a fortiori* vis-à-vis des propriétaires, surtout s'ils ne sont que simples parties prenantes aux profits.

La deuxième raison est le passage à ce que l'on a pu appeler le « cybercapitalisme ». Les grandes firmes managériales sont essentiellement manufacturières, qu'elles produisent des biens destinés à la consommation finale ou intermédiaire. Certes, on observe un glissement dans la chaîne de valeur vers l'aval, c'est-à-dire vers les services à l'utilisateur (en y incluant les « services » de communication et de différenciation) – avec des fortunes d'ailleurs diverses. Il n'empêche que la localisation spatiale du produit est inéluctable : un « BigMac » ne sera jamais immatériel ! D'où le slogan de la « glocalisation » : « *Think global, act local* ». Or, le capitalisme de la nouvelle modernité est d'emblée mondial, et de fait, atopique. La raison réside dans le fait que la production est largement immatérielle : quand bien même repose-t-elle sur un support matériel, la valeur se concentre sur les services fournis par le « produit », nécessitant des technologies, c'est-à-dire des savoirs créés (*poiesis*) liés à leur mise en oeuvre (*techné*). Il en résulte que les stratégies des nouvelles entreprises sont par nature globales, indifférentes au lieu de production ou de consommation. Le problème majeur réside sans doute dans le fait que ces hyperfirmes se trouvent en proie à une crise de légitimité, dans la mesure où, se voulant transnationales, voire « a-nationales », planétaires, elles se heurtent aux contingences nationales, et, notamment, à des échelles de valeur différentes selon les communautés, au sens large. La multiplication des Colas « nationaux » (brésilien, etc.), « ethniques » (musulman, breton, etc.), est un exemple de ces oppositions de valeurs culturelles liées à des considérations d'éthique, au sens large. Les stratégies d'internationalisation poursuivies confortent plus qu'elles ne gommant ces conflits, car elles consistent bien souvent dans la prise de contrôle des firmes les plus faibles, localisées dans les pays dont l'économie est la plus fragile. On rejoint les contradictions déjà évoquées par les auteurs marxistes, ou marxisants (comme Schumpeter, notamment dans « Impérialisme et Classes sociales »).

Le troisième problème est lié à la perte de sens moral des managers. Nombre d'auteurs ont dénoncé les excès des managers, désormais bien connus, au point qu'elles ont conduit, exceptionnellement, certains conseils d'administration à exiger la démission de PDG ayant obtenu des avantages financiers « excessifs », « immoraux », « indus », etc. Ces excès sont donc dénoncés au nom de la « morale » : l'éthique propre à ces PDG ou CEO serait donc « contraire à la morale ». On retrouve ici la tradition WASP qui attribue au manager un rôle missionnaire : il contribue au bien commun, en fournissant au « public » des biens et services répondant à ses besoins, en recherchant l'excellence, conforme à la « Vertu » aristotélicienne. Il se différencie, quitte à s'y opposer, des « capitalistes » et autres hommes de finance, mus par la recherche du gain maximum (esprit de lucre) pour leur propre compte. Drucker dénonce d'abord l'individualisation extrême, en évoquant un « culte de la personnalité ». Le propos ne manque d'ailleurs pas de sel, quand, plus loin, il cite Jack Welsh, dont il fut le consultant attitré. On pourrait également parler de médiatisation, comme en témoigne la multiplication des ouvrages, articles, etc., consacrés à la célébration de tel ou tel manager, voire, à l'instar des vedettes du sport et du spectacle, de « starisation », comme en témoignent les « shows » à l'occasion des assemblées générales, et les actions spectaculaires de mécénat, chargées de satisfaire l'ego de ces managers. Or, comme il a été montré dans le cas des activités de spectacles (artistiques, sportives, culturelles, etc.) la « starisation » induit un fossé croissant entre les « vedettes » et les « seconds couteaux », que ne justifie pas l'écart de « valeur

réelle » ou de « performance effective ». Cette distance est justifiée par le souhait d'avoir « à tout prix » « les meilleurs », et constitue une première explication des « excès » dénoncés. Drucker critique ensuite le système de *stock options* et de primes : « Je n'aime pas cela. Cela marchera aussi longtemps qu'il y aura un boom de la Bourse ». Il est vrai que les montants ainsi engrangés peuvent paraître excessifs. Cependant, le débat n'est pas nouveau, puisqu'il est abordé dès les années 60 dans les théories managériales de la firme, puis dans les années 70, dans la théorie dite « des incitations ». Le problème est de trouver un système de rémunération incitatif pour les PDG et CEO. Les auteurs montrent que la tendance « naturelle » des managers est de privilégier leur propre intérêt, en fonction de leur pouvoir (ce qu'Oliver Williamson appelle dans sa thèse la « discrétionarité managériale »). Dans ces conditions, ils seront incités à s'octroyer des primes en fonction du chiffre d'affaires, ou du degré de réalisation d'objectifs... qu'ils auront eux-mêmes fixés ! La maximisation de la croissance, des ventes ou des parts de marché nécessite des coûts qui viennent, dans un premier temps, à court terme, limiter la profitabilité et, partant, les dividendes. La seule limite, selon William Baumol, réside dans le taux de distribution plancher, en-dessous duquel les actionnaires – et notamment les actionnaires de référence – seraient incités à réagir, soit en recomposant leur portefeuille, soit, pour les actionnaires majoritaires, en « démissionnant » le CEO. L'argument de ce dernier consiste à faire prévaloir la logique industrielle et la pérennité à long terme de la firme managériale, sur la logique financière et la rentabilité à court terme. Or, la financiarisation du système capitaliste mondial, avec un « cybersystème financier » atopique, supranational, a entraîné un « retour de l'actionnaire », nécessitant de remettre au premier plan la logique d'action financière. En effet, comme l'expliquait déjà, dans les années 60, l'économiste anglais Robin Marris, s'appuyant sur le « taux Q » de James Tobin (capitalisation boursière comparée à la valeur comptable des actifs nets de la firme), une rentabilité insuffisante à court terme, due à des investissements de croissance et de compétitivité « trop » élevés, entraîne une baisse de la valeur boursière alors que, dans le même temps, la valeur des actifs nets de la firme augmente. En conséquence, elle devient une proie intéressante pour une prise de contrôle lors d'un raid boursier. Il est donc logique que les actionnaires, contrôleurs ou dormants, souhaitent avant tout une rentabilité à court terme élevée, assurant ainsi le contrôle de la firme. Quant aux institutionnels, et notamment les fonds de pension, ces dividendes leur permettent d'assurer le paiement des retraites. Mais, de leur côté, les managers établissent leur relation d'agence avec les propriétaires sur la base d'un contrat à double tranchant : d'un côté, ils disposent d'une forte asymétrie d'information, comme l'a montré Joseph Stiglitz, dans la mesure où ils détiennent les informations, concernant par exemple la pertinence de leurs objectifs. Mais, de l'autre, ils se heurtent au « hasard moral », à l'aléa de leur situation – d'autant plus redoutable que la complexité croissante de l'économie mondiale les met à la merci du moindre incident, de toute nature (politique, écologique, voire médiatique, etc.). Cette situation élève le « coût d'agence », et « explique » (sinon, « justifie ») les sommes mises en jeu pour retenir les « meilleurs » managers. La question morale porte alors sur le point de savoir si ce sont effectivement les « meilleurs ». Au-delà même d'un ego surdimensionné, qui les incite à surestimer leur propre contribution à la performance de la firme, les managers s'inscrivent dans un éthos microcosmique, dans lequel la légitimité de chacun repose sur les connivences et complicités liées à un *habitus* partagé. Les managers sortent pour la plupart des mêmes écoles (y compris depuis l'enfance), appartiennent à la même classe sociale (quitte à compenser des origines plus modestes). Il en résulte que, pour reprendre l'expression de William Fellner, sur le « marché des managers »,

chacun a intérêt à jouer la « maximisation des profits joints ». De surcroît, l'instabilité de la situation est accrue par la tendance croissante au nomadisme, le manager étant, à l'instar de tout salarié, désormais incité à passer d'une entreprise à l'autre pour constituer sa carrière. Les revenus élevés peuvent donc alternativement être justifiés, soit, du côté du manager, par le risque encouru du fait de cette instabilité, soit, du côté des administrateurs, par le souci de conserver « les meilleurs » (vaut-il, d'ailleurs mieux assurer la rotation des managers ou, au contraire, les pérenniser, les « enraciner » – stickiness – dans l'entreprise ? Le débat reste ouvert). L'argument choc du paiement en primes et *stock options* est que, de la sorte, les managers ne peuvent être qu'incités à travailler expressément pour le plus grand profit des actionnaires, et exclusivement en ce sens, comme les y incite Milton Friedman, en-dehors de toute autre préoccupation. Il est clair que certaines pratiques sont alors nettement immorales, et d'ailleurs condamnées (quand elles sont connues, avérées, et s'il y a plainte) comme le délit d'initié (achat ou vente en ayant connaissance d'une décision stratégique, qui sera éventuellement prise par l'intéressé lui-même). Mais on peut également critiquer le « court-termisme » et les comportements de réduction brutale des coûts des dirigeants, comportements directement liés aux incitations qu'ils reçoivent.

### **Sumantra Ghoshal : le « manager entrepreneurial », ou la « bureaucratie personnalisée », réalité ou oxymore ?**

La notoriété scientifique (académique) de Ghoshal s'est largement construite sur deux types de recherches, menées le plus souvent en compagnie de Bartlett. D'une part, l'observation des nouvelles structures organisationnelles, liées à la « transnationalisation » des hyperfirmes managériales, au-delà de l'internationalisation<sup>8</sup> et, d'autre part, la proposition de nouvelles stratégies organisationnelles, destinées à insuffler l'esprit d'entreprise au sein d'hyperfirmes, au-delà de la bureaucratisation<sup>9</sup>. Dans les deux cas, les auteurs remettent en cause ce qui est connu sous le nom de « modèle de forme M » : multiproduits, multiétablissements, multidivisionnelle, multinationale, etc.

L'internationalisation pose la question « morale » de l'alternative entre l'adaptation aux « cultures locales », ou leur transformation aux fins d'imposer les valeurs « démocratiques » de marché, supposées à la fois plus efficaces et politiquement « correctes », car contribuant davantage au bien commun. Par ailleurs, les observations montrent que la firme internationale vise à imposer sa propre culture managériale, laquelle transcenderait les cultures locales, au sein de ses filiales, au travers de ses propres procédures, fournissant ainsi des *guidelines* pour l'éthique individuelle de ses propres salariés, voire aux membres de leur entourage (On songe notamment à la « culture IBM »). Bartlett et Ghoshal introduisent cette dimension éthique dans leurs propositions de restructuration des hyperfirmes managériales, afin qu'elles passent du stade international à celui de la « transnationalité ». Mais, comme on l'a vu, Peter Drucker émettait un très grand scepticisme sur la possibilité pour ces « paquebots » de se séparer de leur « port d'attache » et de faire fi de leur pavillon (Atlanta, Armonk, Rochester, ou Paris, Bruxelles, Londres, Tokyo, etc.).

Les auteurs abordent un autre aspect de l'adaptation structurelle, lié au passage à la troisième modernité, qui concerne la prise en compte de l'individualisme. La troisième modernité – l'« hypermodernité », qui succède à la « postmodernité » – se caractérise en effet par la montée d'un « individu, nomade, en réseau », pour lequel l'affect dans les relations, la séduction, voire l'émotion, exercent, à côté de la cohérence

logique, un grand pouvoir de conviction et d'engagement, fut-il fugace. Ces trois tendances sont parfaitement à l'opposé de la Société post moderne, laquelle se fondait sur un salarié « anonyme, pérenne, hiérarchisé » et supposé « affectivement neutre ». La question est alors de savoir comment les hyperfirmes peuvent se transformer, afin de répondre aux nouvelles valeurs, qui fondent l'éthique de l'individu et des organisations hypermodernes. Selon leur propre expression, il s'agit d'aboutir à des « organisations individualisées », au sein desquelles le « salarié » (ou plus exactement : la personne travaillant, quel que soit son contrat et son statut, au sein de l'organisation) doit manifester son esprit d'entreprise, donc se comporter « comme un entrepreneur » : d'où l'expression de « *corporate entrepreneurship* ». Cette proposition pose d'emblée des problèmes d'ordre moral. Elle suscite deux ordres d'observation. Il convient d'abord de définir ce qu'est l'entrepreneurship. Le terme, surtout dans la version européenne, comprend en fait trois notions et courants, tant académiques que politiques, distincts : la notion d'entrepreneur (comme personne, comme fonction économique, comme rôle social), l'entreprise indépendante (petite, individuelle, en création, etc.), l'esprit d'entreprise. Cet esprit d'entreprise comprend trois étapes (impliquant des activités et des compétences distinctes) : l'investissement (d'un capital financier et humain), facteur de risque ; l'innovation (en termes de ressources idiosyncrasiques et de compétences distinctives), facteur d'incertitude ; la performance (en termes de réalisation et de retour sur investissement), facteur de « profit », au sens large de satisfaction des buts. Il convient ensuite de définir l'hypermanagement. Les grandes firmes managériales ont cherché à s'adapter à l'hypermodernité de deux façons différentes, bien que souvent « mixées » au sein des hyperfirmes et surtout hypergroupes. L'ultra management a consisté à renforcer les aspects bureaucratiques, en accentuant encore les stratégies « classiques » de la forme M : plus de contrôle *a priori* et *a posteriori*, plus d'intégration, de diversification, de différenciation, etc. Le néo-management a consisté dans l'allègement des structures, en externalisant, en se recentrant sur certains métiers, en s'organisant par projets. Dans les deux cas de figure, la conséquence, en termes d'éthique, aura été d'inciter les membres de l'organisation à accroître leur performance, soit au travers d'une pression procédurale (ultra management), soit au travers d'une pression processuelle (néo-management). La discipline organisationnelle s'est concentrée autour de l'idée de « dépassement » (de soi, des objectifs) plutôt que d'« obéissance » ou de simple « accomplissement ».

La proposition de Bartlett et Ghoshal vise donc à individualiser les performances, au même titre que la firme multinationale devait élaborer des structures permettant de « localiser » les activités globales pour se transnationaliser. Il s'agit d'« entrepreneuriser » les membres de l'organisation (dont les statuts, répétons-le, se diversifient chaque jour davantage). Il faut pour cela développer l'engagement, l'investissement personnel de son propre capital, à savoir ses connaissances et ses aptitudes, (ce qui est, en définitive, la définition du prolétaire, même s'il existe désormais des « prolétaires de luxe », sans qu'ils soient désormais assurés que leur progéniture aura une situation comparable). Le « culte de la performance » débouche alors, de l'agent d'entretien au cadre supérieur, sur un harcèlement renforcé par les techniques de contrôle hypermodernes. Elles peuvent aller jusqu'aux techniques de manipulation aux limites de l'irrationnel qui contribuent à mettre en avant les arguments affectifs de persuasion et de pression psychologique, posant de façon croissante des questions d'ordre moral, dans la mesure où elles sont pratiquées en ayant connaissance des effets nuisibles pour autrui, et surtout sur des personnes nommément identifiables (tel rayon de grande surface, tel atelier, telle usine, tel groupe de projet, tel vendeur,

etc.). Il faut aussi développer le souci de créativité, d'adaptabilité, d'innovativité, de flexibilité, etc., censé répondre aux nouvelles exigences du capitalisme. Ce faisant, au-delà de la question morale du respect de la personne humaine, fondement de la modernité, se pose la question politique du bien commun, dans la mesure où le coût social peut être disproportionné, par rapport aux sacrifices exigés. Le troisième élément-clé, à savoir le « retour sur investissement personnel » est, paradoxalement, souvent invoqué affectivement pour justifier ces pratiques, mais en le ramenant au « *Need for Achievement* » (N for A) qui animerait les individus hypermodernes. Mais le retour financier est en quelque sorte « détourné » pour le bénéfice des actionnaires – ce qui est justifié par le fait que, en-dehors de toute considération morale (payer le « juste prix » pour les efforts « vertueux » consentis, selon le thomisme), les « agents » s'engagent (ce qui implique en conséquence un devoir moral, sorte d'impératif catégorique kantien) à travailler du mieux qu'ils le peuvent pour le compte du principal, en l'occurrence le propriétaire (et n'ont donc pas à être récompensés pour cet effort, au-delà du contrat d'agence).

On débouche ainsi sur la situation explosive, et moralement difficilement admissible, dans laquelle les efforts exigés, pour développer des gains de productivité (au sens le plus large du terme) de la part des travailleurs, se résolvent par une précarité accrue, un abandon du statut de salarié pérenne, une exigence de mobilité et de flexibilité, alors que, dans le revenu national, la part des salaires par rapport aux revenus du capital ne cesse de se détériorer, quitte à voir se multiplier les « *poor workers* vertueux ».

### **En guise de conclusion, et d'ouverture du débat**

Il est possible, au terme de cette présentation, de préciser les points de vue éthiques sur lesquels reposent ces trois analyses critiques des phénomènes de gestion.

Le premier niveau, celui de la morale, relève d'une réflexion sur les valeurs individuelles et collectives, « morales et politiques ». Il se focalise sur une lecture critique de l'existant, en l'occurrence le capitalisme managérial, au regard d'une situation idéale, qui serait la démocratie. John Kenneth Galbraith nous semble le « parfait » représentant de cette approche, largement rhétorique, à base de discours et d'analyse politique (JKG a été conseiller de John Fitzgerald Kennedy, puis ambassadeur).

Le deuxième niveau est celui de l'éthique, en tant que règle d'action et de décision, de guide de conduite. La visée est ici pragmatique : au sens de William James, le meilleur modèle est celui qui est le plus « utile », le plus « satisfaisant », sinon pour l'esprit, du moins pour l'action. L'« *effect* » (impliquant à la fois l'efficacité, l'efficacité et l'effectivité, soit respectivement : le rapport ressources-emplois, le degré de réalisation des objectifs et buts, le degré de satisfaction par rapport à l'engagement individuel et organisationnel) semble ici prédominant. Peter Drucker, par son intense activité de conseil et de « traduction » critique des modèles théoriques, et surtout des pratiques managériales, nous semble représenter idéalement ce souci pragmatique d'« *effect* ». Ses critiques concernant le capitalisme managérial ne portent donc pas sur les aspects idéologiques, mais bien sur les performances.

Le troisième niveau est celui de l'« affect ». Il correspond à une transformation en cours des valeurs de la société, dans le cadre de ce que l'on appelle désormais l'« hypermodernité ». Le développement des comportements de réseau, l'apparition de nouvelles structures et de nouvelles pratiques sociales débouchent sur un rôle désormais essentiel de valeurs axées sur la confiance, la séduction, l'attachement et la

fidélisation (par opposition au nomadisme croissant). Goshal, dans sa critique du capitalisme managérial, donne ainsi un poids décisif aux valeurs individuelles, en se posant la question de leur insertion dans des bureaucraties (privées et publiques) et, plus largement dans une Société héritée du vingtième siècle (fordiste, salariale, de consommation, etc.) où l'anonymat des relations est apparu comme un indicateur de modernité, au regard des Sociétés traditionnelles, reposant sur des valeurs coutumières, patriarcales, communautaires, etc., non égalitaires. Le défi consiste donc à dépasser cette vision post moderne de la société démocratique ■

**Michel Marchesnay**

Professeur émérite à l'Université de Montpellier

1. Conformément au matérialisme dialectique, Schumpeter estime que l'avènement du capitalisme managérial (et impérialiste) constitue une étape indispensable pour la disparition du système capitaliste, et son dépassement par un système planifié (rejoignant sur ce point l'analyse contemporaine de James Burnham de la « révolution managériale »).
2. Madeleine Debouzy (1972) *Le capitalisme « sauvage » aux Etats-Unis —1869/1900*. Paris, Seuil.
3. On n'oubliera pas que Frédéric Taylor était un *quaker*. A ses yeux, l'organisation « scientifique » (rationnelle) du travail profitait d'abord aux ouvriers, en augmentant leur gain et en réduisant leur fatigue (mais en réduisant les effectifs — ce qui posait un autre problème moral).
4. Lipovetsky Gilles (2006) *Le Bonheur paradoxal — Essai sur la Société d'Hyperconsommation*. Gallimard 2006
5. Ce que fera le puritain Rockefeller, dont l'austérité était légendaire... mais dont l'éthique dans les affaires était peu empreinte de moralité, si l'on en croit Debouzy (op. cit. sur l'« éthique puritaine et le darwinisme social », voir les pages 141 et suivantes). On retrouve les mêmes propos, appelant à une consommation « décente » chez les philosophes anglais, notamment John Locke, au siècle des Lumières (à l'inverse des mercantilistes et physiocrates français, promoteurs des produits de luxe).
6. Certaines citations ci-dessous sont extraites de la chronique nécrologique, par Laure Belot, parue dans *Le Monde* le 17 novembre 2005, ainsi que d'un entretien, également par Laure Belot, paru en 2000.
7. Voir notre chapitre consacré à Michael Porter, dans le numéro hors série de la *Revue Française de Gestion* "Les Constructeurs du Management", paru en 2004.
8. Notamment dans les ouvrages suivants : Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1989) *Managing across Borders : the transnational Solution*. Cambridge (MA), Harvard Business School Press (traduction française : *Le management sans frontières*. Paris, les Editions d'organisation, 1991) et Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1998) *Transnational Management*. Mac Graw Hill 1998.
9. Notamment dans l'ouvrage suivant : Bartlett Christopher A. & Ghoshal Sumantra (1999) *L'Entreprise individualisée : une nouvelle Logique de Management*. Paris, Maxima. La plupart des manuels de management stratégique ne s'intéressent qu'au premier type de travaux (firmes multinationales). Curieusement, on ne trouve nulle trace des questions, dont on va traiter, liées au "corporate entre-preneur-ship".