

Grégoire Chamayou

**La société**

**ingouvernable**

**Une généalogie du  
libéralisme autoritaire**

**La fabrique**  
éditions

Grégoire Chamayou  
La société ingouvernable  
Une généalogie du libéralisme autoritaire  
2018

**Introduction**

**Partie I. Les travailleurs indociles**

Chapitre 1. Indisciplines ouvrières

Chapitre 2. Ressources humaines

Chapitre 3. Insécurité sociale

Chapitre 4. Guerre aux syndicats

**Partie II. Révolution managériale**

Chapitre 5. Une crise théologique

Chapitre 6. Managérialisme éthique

Chapitre 7. Discipliner les managers

Chapitre 8. Catallarchie

**Partie III. Attaque sur la libre entreprise**

Chapitre 9. Le siège du gouvernement privé

Chapitre 10. La bataille des idées

Chapitre 11. Comment réagir ?

Chapitre 12. L'entreprise n'existe pas

Chapitre 13. Théories policières de la firme

## **Partie IV. Un monde de contestataires**

Chapitre 14. Contre-activisme d'entreprise

Chapitre 15. La production de la dialogie dominante

Chapitre 16. Le management des problèmes

Chapitre 17. Parties prenantes

## **Partie V. Nouvelles régulations**

Chapitre 18. Soft law

Chapitre 19. Coûts/bénéfices

Chapitre 20. Critique de l'écologie politique

Chapitre 21. Responsabiliser

## **Partie VI. L'État ingouvernable**

Chapitre 22. Crise de gouvernabilité des démocraties

Chapitre 23. Hayek au Chili

Chapitre 24. Aux sources du libéralisme autoritaire

Chapitre 25. Détrôner la politique

Chapitre 26. Micropolitique de la privatisation

## **Conclusion**

## **Notes**

Chez le même éditeur

# Introduction

Gouvernable. Adjectif (néologisme) : qui peut être gouverné. Ex. : *Ce peuple n'est pas gouvernable.*

*Complément au Dictionnaire de l'Académie française (1839)*<sup>1</sup>

Ce type de période, on le connaît. Les signes ne trompent pas. On a pu observer les mêmes à la veille de la Réforme protestante ou de la Révolution russe, assure l'ingénieur et « futurologue » californien Willis W. Harman, pour qui tous les indicateurs d'un séisme de grande ampleur sont au rouge, parmi lesquels la recrudescence « des maladies mentales, des crimes violents, des phénomènes de disruption sociale ; le recours plus fréquent à la police pour contrôler les comportements, l'acceptation croissante des comportements hédonistes (en particulier sexuels) [...], la multiplication des inquiétudes face à l'avenir [...], la perte de confiance dans les institutions, que ce soit le gouvernement ou l'entreprise, le sentiment que les réponses du passé ne fonctionnent plus<sup>2</sup> ». Bref, c'est la « légitimité même du système social du monde industrialisé » qui est en train de vaciller, prévenait-il en 1975.

Et, de fait, partout, ça se rebiffait. Aucun rapport de domination n'y échappait : insoumissions dans la hiérarchie des sexes et des genres, dans les ordres coloniaux et raciaux, de classe et de travail, dans les familles, sur les campus, sous les drapeaux, dans les ateliers, dans les bureaux et dans la rue. À en croire Michel Foucault, on était en train d'assister à « la naissance d'une crise de gouvernement », au sens où « l'ensemble des procédés par lesquels les hommes se dirigent les uns les autres étaient remis en question<sup>3</sup> ». Ce qui s'est produit au seuil des années 1970, a-t-on pu ajouter depuis, ce fut une « crise de gouvernabilité qui a précédé la crise économique<sup>4</sup> », une « “crise de gouvernabilité” à l'échelle des sociétés comme à celle des entreprises<sup>5</sup> », une « crise de la gouvernabilité disciplinaire<sup>6</sup> » annonciatrice de grands remaniements dans les technologies de pouvoir.

Avant cependant d'être reprise par la théorie critique, cette idée avait été

énoncée par des intellectuels conservateurs. C'était leur façon d'interpréter les événements en cours, de problématiser la situation. La démocratie, affirmait en 1975 Samuel Huntington dans un fameux rapport de la Commission trilatérale sur lequel nous reviendrons en détail, était affectée d'un « problème de gouvernabilité » : un déferlement populaire sapait partout l'autorité et surchargeait l'État par ses exigences infinies.

Le mot « gouvernabilité » n'était pas récent. On l'employait déjà au XIX<sup>e</sup> siècle pour évoquer par exemple les « propriétés de gouvernabilité » d'un navire ou les « conditions de stabilité et de gouvernabilité » d'un dirigeable, mais aussi la gouvernabilité d'un cheval, d'un individu ou d'un peuple. Le terme désigne en ce sens une disposition interne à l'objet qu'il s'agit de conduire, sa propension à se laisser diriger, la docilité ou la ductilité des gouvernés. L'ingouvernabilité se conçoit dès lors symétriquement comme une contre-disposition rétive, un esprit d'insubordination, un refus d'être gouverné, du moins « pas comme ça, pas pour ça, pas par eux<sup>7</sup> ». Mais ce n'est là qu'une facette du concept, seulement l'une des dimensions du problème.

La gouvernabilité est en effet une *capacité composée*, qui suppose certes, du côté de l'objet, une *disposition* à être gouverné mais aussi, de l'autre, du côté du sujet, une *aptitude* à gouverner. La mutinerie n'est qu'un cas de figure. Une situation d'ingouvernabilité peut aussi être le fait d'un dysfonctionnement ou d'une faillite de l'appareil gouvernemental, ceci alors même que les gouvernés se montrent dociles. Un phénomène de paralysie institutionnelle, par exemple, peut résulter d'autre chose que d'un mouvement de désobéissance civile.

Schématiquement, une crise de gouvernabilité peut avoir deux grandes polarités, en bas, chez les gouvernés, ou en haut, chez les gouvernants, et deux grandes modalités, la révolte ou la panne : gouvernés rebelles ou gouvernants impuissants – les deux aspects pouvant bien sûr se combiner. Ce n'est, théorisait Lénine, que lorsque « ceux d'en bas ne veulent plus et ceux d'en haut ne peuvent plus continuer à vivre de l'ancienne manière », qu'une « crise gouvernementale » est susceptible de se muer en crise révolutionnaire<sup>8</sup>.

Dans les années 1970, les théories conservatrices de la crise de gouvernabilité font elles aussi le lien entre ces deux aspects. Sans pour autant se croire à la veille d'une révolution, ces auteurs s'inquiètent d'une dynamique politique qui leur paraît

conduire au désastre. Le problème n'est pas seulement que les gens se révoltent, pas non plus seulement que les appareils de gouvernement se congestionnent, mais que ces pannes et ces révoltes se surdéterminent les unes et les autres, pesant sur le système au point de le faire ployer dangereusement.

Foucault, qui connaissait le rapport de la Trilatérale sur « la gouvernabilité des démocraties », le mentionnait pour illustrer ce qu'il préférait pour sa part appeler une « crise de gouvernementalité<sup>9</sup> » : pas un simple mouvement de « révoltes de conduite<sup>10</sup> », mais un blocage du « dispositif général de gouvernementalité<sup>11</sup> », et ceci pour des raisons endogènes, irréductibles aux crises économiques du capitalisme bien que s'articulant à elles. Ce qui était selon lui en train de se gripper, c'était « l'art libéral de gouverner<sup>12</sup> », par quoi il ne faut pas entendre – ce serait un anachronisme – le néolibéralisme au pouvoir, mais plutôt ce que l'on a appelé depuis le « libéralisme encasté », une forme de compromis instable associant économie de marché et interventionnisme keynésien. Pour avoir étudié d'autres crises similaires dans l'histoire, il faisait le pronostic que, de ce blocage, autre chose allait naître, à commencer par des réaménagements majeurs dans les arts de gouverner.

Si la société est ingouvernable, ce n'est pas *en soi*, mais, pour reprendre la formule de l'ingénieur saint-simonien Michel Chevalier, « ingouvernable comme on veut la gouverner actuellement<sup>13</sup> ». C'est là un thème classique dans ce genre de discours : il n'y a pas d'ingouvernabilité absolue, seulement relative. Et c'est dans cet écart que résident à la fois la raison d'être, l'objet propre, et le défi constitutif de tout art de gouverner.

Dans ce livre, j'étudie cette crise telle qu'elle a été perçue et théorisée dans les années 1970 par ceux qui s'évertuaient à défendre les intérêts du « business ». Au contraire, donc, d'une « histoire par en bas », il s'agit d'une histoire « par en haut », écrite du point de vue des classes dominantes, ceci principalement aux États-Unis, qui furent à l'époque l'épicentre d'une remobilisation intellectuelle et politique de grande ampleur.

Karl Polanyi expliquait qu'à l'essor du « marché libre » avait historiquement répondu, face à ses effets destructeurs, un vaste contre-mouvement d'autoprotection de la part de la société – un « second mouvement » qui, avertissait-il, « était incompatible, en dernière analyse avec l'auto-régulation du marché, et, partant, avec le système de marché lui-même<sup>14</sup> ». Or c'est bien à ce même genre de conclusion que

parviennent aussi les intellectuels organiques du monde des affaires dans les années 1970 : cela va trop loin et, si les tendances actuelles se poursuivent, elles aboutiront à la destruction du « système de la libre entreprise ». Ce qui s'est amorcé dans cette décennie, ce fut un *troisième mouvement*, une grande réaction dont nous ne sommes pas encore sortis.

Je veux étudier ici la formation de ce contre-mouvement d'un point de vue philosophique, c'est-à-dire en faisant la généalogie des concepts et des modes de problématisation qui l'ont animé plutôt que d'en retracer de façon factuelle l'histoire institutionnelle, sociale, économique ou politique. L'unité de mon objet n'est cependant pas celle d'une doctrine (ce n'est pas une nouvelle histoire intellectuelle du néolibéralisme), mais d'une situation : partir des points de tension repérables, des conflits tels qu'ils ont éclaté, pour examiner comment ils ont été thématiques, quelles solutions ont été envisagées. J'essaie de rendre compte de pensées au travail, de leurs efforts, des intentionnalités qui les ont orientées, mais aussi des dissensions, contradictions et apories qu'elles ont rencontrées.

L'enjeu du travail de réélaboration qui s'engageait alors n'était pas seulement de produire de nouveaux discours de légitimation pour un capitalisme contesté, mais aussi de formuler des théories-programmes, des idées pour agir, visant à reconfigurer l'ordre des choses. Ces nouveaux arts de gouverner dont je propose de relater la genèse sont toujours actifs aujourd'hui. S'il importe de mener l'enquête, c'est pour tenter de mieux saisir notre présent.

Ce troisième mouvement n'est pas – loin s'en faut – réductible à sa composante néolibérale doctrinaire. Beaucoup de procédés ou de dispositifs devenus centraux dans la gouvernance contemporaine ne figuraient pas dans les textes des pères fondateurs du néolibéralisme, quand ils n'ont pas été introduits et défendus en opposition complète à leurs thèses. Notre ère est néolibérale certes, mais d'un néolibéralisme bâtard, ensemble éclectique et par bien des aspects contradictoire, dont les synthèses étranges ne s'éclairent que par l'histoire des conflits qui en ont marqué la formation.

Cette crise de gouvernabilité a eu de multiples facettes – autant qu'il existe de rapports de pouvoir. Leur ont correspondu, sur chaque terrain, des « retours de bâton » spécifiques. Je me focalise ici sur la crise qui a affecté l'entreprise en tant que *gouvernement privé*.

Ce choix d'objet est motivé, outre les enjeux toujours actuels qui apparaîtront au fil des chapitres, par une préoccupation plus spécifique. Alors même que la grande

entreprise est l'une des institutions dominantes du monde contemporain, la philosophie demeure sous-équipée pour la penser. De son corpus traditionnel, elle a surtout hérité de théories du pouvoir d'État et de la souveraineté qui remontent au XVII<sup>e</sup> siècle. Elle dispose depuis longtemps de traités des autorités théologico-politiques – rien de tel pour les autorités disons « corporato-politiques ».

Lorsqu'elle aborde enfin le sujet, en l'intégrant par exemple sur le tard à ses enseignements, c'est souvent de la pire manière, en régurgitant un discours indigent sur l'éthique des affaires ou la responsabilité sociale des entreprises produit dans les Business schools. La philosophie comme servante non plus de la théologie, mais du management.

Il serait temps de développer au contraire des philosophies critiques de l'entreprise. Ce livre n'est qu'un travail préparatoire dans cette direction, une enquête historico-philosophique sur certaines des catégories centrales de la pensée économique et managériale dominante, qui prospèrent aujourd'hui dans l'oubli des conflits et des visées qui ont présidé à leur élaboration et qui continuent d'en orienter le sens.

Ce livre s'organise selon les différents axes qui, dans leur entrecroisement, constituaient la crise de gouvernabilité de l'entreprise telle que thématisée à l'époque. Pour les défenseurs du monde des affaires, chacun correspondait à une nouvelle difficulté, à un nouveau front sur lequel se mobiliser.

1° Une entreprise, cela gouverne d'abord des travailleurs. Au début des années 1970, le management est confronté à des indisciplines ouvrières massives. Comment y faire face ? Comment restaurer la discipline perdue ? Si les anciens procédés sont obsolètes, que pourrait être un nouvel art de gouverner le travail ? Diverses stratégies sont envisagées et débattues. (Partie I)

2° Mais si l'on remonte plus haut sur l'axe vertical de la subordination, une seconde crise se présente, cette fois dans le rapport actionnaires / dirigeants. S'avisant que, dans les sociétés par actions, les managers, devenus simples gestionnaires des affaires d'autrui, n'ont plus le même intérêt que les anciens patrons-propriétaires à maximiser les profits, certains s'inquiètent d'un possible manque de zèle de leur part, voire pire, d'une « révolution managériale ». Comment discipliner les managers ? Comment les réaligner sur la valeur actionnariale ? (Partie II)

3° Dans le même temps, latéralement, dans l'environnement social et politique



de la firme, des menaces inédites se font jour. Sur fond de rejet culturel et politique croissant du capitalisme, de nouveaux mouvements prennent directement à partie les directions des grands groupes. Comment réagir face à ce qui apparaît comme « une attaque sur le système de la libre entreprise » ? On se déchire quant à la stratégie à adopter. (Partie III)

4° Ces « attaques » montant en puissance et s'internationalisant, notamment avec les premiers grands boycotts lancés contre des multinationales, les firmes se tournent vers de nouveaux consultants. Comment manager non plus seulement les salariés, mais des contestataires extérieurs à la firme, et, au-delà d'eux, un « environnement social » devenu si turbulent ? De nouvelles approches et de nouveaux concepts s'inventent. (Partie IV)

5° À l'initiative notamment des mouvements écologistes naissants, de nouvelles régulations sociales et environnementales s'imposent. À la pression latérale des mouvements sociaux s'ajoute ainsi celle, verticale, de nouvelles formes d'intervention publique. Comment mettre en échec ces projets de régulation ? Quoi leur opposer, en théorie comme en pratique ? (Partie V)

6° À quoi, plus fondamentalement, ce double phénomène de contestation généralisée et d'intervention gouvernementale accrue est-il dû ? Aux tares d'une démocratie-providence, assure-t-on, qui, loin d'assurer le consentement, creuse sa propre tombe. Aux yeux des néoconservateurs comme des néolibéraux, c'est l'État lui-même qui est en passe de devenir ingouvernable. D'où ces questions : comment détrôner la politique ? Comment limiter la démocratie ? (Partie VI)

Pour conduire cette enquête, je rassemble des sources hétérogènes, relevant de disciplines différentes, en prenant le parti d'entremêler références « nobles » et « vulgaires » lorsqu'elles traitent du même objet – un prix Nobel d'économie pouvant par exemple côtoyer un spécialiste du « flingage » des syndicats. Ces écrits ont en commun d'être des textes de combat qui répondent tous d'une façon ou d'une autre à la question « Que faire ? ». Des textes où s'exposent des procédés, des techniques et des tactiques, que ce soit très concrètement, par exemple dans des guides pratiques ou des manuels à destination des managers, ou de façon plus programmatique, par des réflexions sur des stratégies discursives ou pratiques d'ensemble. Ce corpus est principalement constitué de sources en langue anglaise : pour ce qui est de la pensée managériale et des théories économiques de la firme, les États-Unis ont été le foyer de nouvelles notions qui ont rapidement bénéficié d'une diffusion mondiale.

Je me mets souvent en retrait dans l'écriture, ceci pour reconstituer, par découpage et montage de citations, un texte composite dont les fragments assemblés valent chacun souvent moins par leur attribution à un auteur singulier qu'en tant qu'énoncés caractéristiques des différentes positions que je m'efforce de faire parler.



# **Partie I**

## **Les travailleurs indociles**



# Chapitre 1. Indisciplines ouvrières

*Mettre treize petites fiches dans treize petits trous, soixante fois par heure,  
huit heures par jour. Souder à la pince 67 pièces de tôle par heure  
et se voir placé un jour devant une nouvelle bécane qui en réclame  
110. Travailler dans le bruit, [...] dans un brouillard d'huile, de solvant,  
de poussière métallique. [...] Obéir sans réplique, subir des sanctions sans  
appel<sup>1</sup>.*  
André Gorz

*Tommy passe le joint à Yanagan qui inspire profondément la fumée avant  
de me le tendre. [...] La fumée qui m'emplit les poumons fait battre  
mon sang. Et bientôt, les étincelles qui volètent dans l'air, l'acier brûlant,  
les explosions dans la fournaise qui nous surplombe, tout cela  
se met à revêtir l'aspect frivole d'une nuit de carnaval<sup>2</sup>.*  
Bennett Kremen

« La jeune génération, qui a déjà ébranlé les campus, avertit en juin 1970 le *New York Times*, montre aussi des signes d'agitation dans les usines de l'Amérique industrielle. Les jeunes travailleurs sont nombreux à exiger des changements immédiats dans les conditions de travail et à rejeter les disciplines d'usine<sup>3</sup>. » « La discipline du travail s'est effondrée », observe la même année un rapport interne de General Motors<sup>4</sup>.

Si la discipline c'est « avoir prise sur le corps des autres<sup>5</sup> », l'indiscipline se manifeste à l'inverse par un irrésistible élan de déprise : ne plus tenir en place, fuguer, se dégager de l'emprise, reprendre son propre corps et partir avec. Or c'est bien cela que l'usine se met à susciter massivement à l'époque, tant il y a dans la jeune génération ouvrière une « profonde détestation du travail et un désir de s'en échapper<sup>6</sup> ».

Dans l'industrie automobile américaine, le turn-over est énorme : plus de la moitié des nouveaux travailleurs non-qualifiés quittent leur poste avant la fin de la première année<sup>7</sup>. Certains sont tellement rebutés par leur premier contact avec le travail à la chaîne qu'ils disparaissent dans la nature dès les premières semaines

sans « même prendre la peine de revenir chercher à l'usine, rapportent avec stupéfaction les managers, la paie correspondant au temps qu'ils y ont travaillé<sup>8</sup> ».

À General Motors, 5 % des travailleurs s'absentent quotidiennement sans réelle justification<sup>9</sup>. Le lundi et le vendredi, ce taux est multiplié par deux. L'été, dans certaines usines, il peut atteindre les 20 %. « À quoi ressemble un lundi d'été à l'usine ? », demande-t-on en 1973 à un ouvrier de l'automobile. « Je ne sais pas, je n'y suis jamais allé un lundi. » « Comment se fait-il que vous ne veniez travailler que quatre jours par semaine ? », interroge-t-on un autre. Réponse : « parce que si je ne venais travailler que trois jours, je ne gagnerais pas assez pour vivre »<sup>10</sup>. Mais que voulez-vous au juste ? s'enquiert-on auprès d'un troisième. Ce que je veux : « avoir une chance de me servir de mon cerveau », un travail où « l'éducation que j'ai reçue au lycée compte pour quelque chose »<sup>11</sup>. L'usine ? « T'es comme en cellule répond encore un autre, – sauf qu'en taule, t'as davantage de temps libre<sup>12</sup>. »

De fait, on s'y abîme le corps et on s'y éreinte l'esprit : « toujours refaire la même chose, ça vous tue [...] je chante, je siffle, je lance de l'eau sur un autre gars de la chaîne, je fais tout ce que je peux pour tuer l'ennui<sup>13</sup> ». Ne plus supporter l'infinie répétition du même, aspirer à créer plutôt qu'à produire : « des fois, par mauvais esprit, quand je fais quelque chose, je cabosse un peu la pièce. J'aime bien faire quelque chose qui la rende vraiment unique. Je lui donne exprès un coup de marteau pour voir si ça passe, juste pour pouvoir dire que je l'ai fait<sup>14</sup>. »

Les indisciplines ordinaires, tout comme les disciplines dont elles sont le pendant, relèvent d'un art du détail. Elles mettent tout autant de minutie et d'obstination à produire leurs dérèglements que le camp d'en face à édicter ses règlements. Opérant à l'échelle du plus petit geste, elles récupèrent des instants de répit, grappillage acharné dont le butin se compte au mieux en dizaines de secondes arrachées pour soi à la cadence de la chaîne. « À la fin, le principal problème, c'est le temps<sup>15</sup>. » Ralentir exprès, freiner, seul ou collectivement, ou bien à l'inverse parfois accélérer pour pouvoir jouir ensuite d'une micro-plage de temps mort. « Presque tout le monde le fait, joue à ce petit jeu-là. » Truander une poignée d'instants pour soi, pour souffler, échanger trois mots, faire autre chose : « je suis devenu assez bon dans mon boulot pour pouvoir faire très vite deux ou trois voitures à la suite et me garder peut-être 15 ou 20 secondes avant la suivante. Durant ces intervalles, ce que je fais, c'est que je lis. Je lis le journal, je lis des livres. Des fois des livres assez compliqués. Ce qu'il m'a fallu apprendre, pour pouvoir lire dans ces conditions, c'est à retenir ce que j'ai lu et à retrouver très rapidement l'endroit

où je me suis arrêté<sup>16</sup>. » Si la discipline est une rythmopolitique ou un chronopouvoir, l'indiscipline l'est aussi, mais dans une direction diamétralement opposée, une lutte contre la montre d'un genre particulier. « J'ai vu une femme, à l'usine, courir le long de la chaîne pour garder la cadence. Moi, je ne cours pour personne. Il est hors de question que quiconque m'ordonne de courir à l'usine<sup>17</sup>. » Les premiers grands refus de *l'accélération* ont été des luttes ouvrières. Les indisciplinés sont des voleurs de temps<sup>18</sup>.

À General Motors, relate un syndicaliste, « la maîtrise exerce son pouvoir comme dans une dictature<sup>19</sup> ». L'autoritarisme des petits chefs, la surveillance rapprochée, les consignes tatillonnes et les ordres absurdes, les insultes et les coups de pression, c'est tout cela aussi qui ne passe plus. « Le contremaître, résume sobrement un ouvrier noir de Baltimore, pourrait respecter davantage les travailleurs – leur parler comme à des hommes plutôt que comme à des chiens<sup>20</sup>. »

L'état de tension sociale, s'alarme le *Wall Street Journal* en 1969, est le « pire que l'on ait connu de mémoire d'homme ». Tout laisse penser que l'on se dirige, annonce *Fortune*, vers une « bataille épique entre le management et le travail<sup>21</sup> ». De fait, au cours de la seule année 1970, près de 2 millions et demi de travailleurs se mettent en grève aux États-Unis<sup>22</sup>. C'est la plus grande vague d'arrêts de travail depuis l'immédiat après-guerre. À l'importance numérique des mobilisations s'ajoute la radicalité des formes de lutte. Au-delà des revendications salariales, les griefs portent sur les formes d'organisation du travail et visent l'autorité qui les impose.

Bill Watson, ouvrier dans une usine automobile de Détroit en 1968, fait le récit d'une vague de sabotage généralisé dont il a été témoin. Les ingénieurs avaient introduit un nouveau modèle de moteur six cylindres que les travailleurs jugeaient mal conçu. Ils avaient fait part, en vain, de leurs critiques à la direction. Face à cette fin de non-recevoir, certaines équipes commencent à « oublier » de monter certaines pièces. Bientôt, d'autres suivent, sabotant à leur tour. Des montagnes d'appareils hors-service s'entassent dans les ateliers : « à un certain point, il y avait tellement de moteurs défectueux empilés dans l'usine qu'il était devenu à peu près impossible de se déplacer d'un secteur à un autre<sup>23</sup> ». Ce phénomène, souligne Watson, n'est pas isolé. Il y a, un peu partout en Amérique à l'époque, des conflits du même genre : ils expriment un désir de reprendre en main la production, le contrôle de son travail, de la façon dont on le fait, de ce qui *s'y fabrique*.



En 1970, le P.-D.G. de General Motors adresse un avertissement à ses salariés : « nous ne pouvons pas tolérer que les employés fuient leurs responsabilités, contreviennent aux disciplines les plus élémentaires et bafouent l'autorité [...]. General Motors a fait de nouveaux investissements [...] pour améliorer la productivité et les conditions de travail, mais les machines et la technologie ne servent à rien si le travailleur déserte son travail. [...] Nous exigeons une juste journée de travail pour le juste salaire que nous vous versons<sup>24</sup> ».

Comment restaurer la discipline ? La direction de GM opte pour la « ligne dure<sup>25</sup> » : accélérer les cadences, automatiser les tâches non-qualifiées, déqualifier celles qui restent, tailler dans la masse salariale, renforcer les mesures de surveillance et de contrôle. L'usine automobile de Lordstown, dans l'Ohio, avec sa chaîne de montage « la plus rapide du monde », était le fleuron technologique de la firme, l'incarnation des solutions patronales aux problèmes de productivité. Elle est placée, en 1971, sous le contrôle de la « General Motors Assembly Division », une équipe managériale de choc, décrite comme la « plus rude et la plus dure<sup>26</sup> » du groupe. Sous cette fêrule, bon nombre de postes sont supprimés et les cadences, déjà très rapides, sont accélérées : on passe de 60 voitures par heure à quasiment le double. Désormais, « en 36 secondes, un travailleur devait accomplir pas moins de huit opérations différentes<sup>27</sup> ». « Il te faut une autorisation pour aller pisser. C'est pas une blague. Tu lèves le doigt quand tu as envie d'écluser. T'attends bien une demi-heure, le temps qu'ils te trouvent un remplaçant. Et puis ils notent à chaque fois, parce que tu es censé faire ça sur ton temps de pause, pas sur leur temps à eux. Si tu y vas trop souvent, on te met sur la touche pendant une semaine<sup>28</sup>. »

À Lordstown, la main-d'œuvre est particulièrement jeune, 28 ans en moyenne. Il fallait de jeunes corps pour endurer de tels rythmes, sauf que les jeunes esprits qui les animaient étaient aussi les moins prêts à s'y soumettre. Une voiture arrive un jour en bout de chaîne avec toutes ses pièces, non montées, bien rangées en tas dans la carcasse. La direction crie au sabotage. « Le sabotage ? C'est juste une façon de relâcher la pression. Tu peux pas tenir la cadence avec la voiture, donc tu la rayes au passage. Une fois, j'ai vu un péquenaud faire tomber une clef de contact au fond du réservoir. La semaine dernière, j'ai vu un gars mettre un gant enflammé dans le coffre d'une voiture. On voulait tous voir à quel moment ils allaient s'en apercevoir sur la chaîne... Si tu rates une voiture, ils appellent ça du sabotage<sup>29</sup>. »

La direction, qui estime que les pertes dues aux « indisciplines » se montent à

l'équivalent de 12 000 voitures non produites sur le site par an, réagit avec une fermeté accrue, lançant des centaines de procédures disciplinaires : un travailleur est renvoyé pour être arrivé avec une minute de retard ; un autre est suspendu pour avoir pété dans l'habitacle d'un véhicule ; un autre encore pour avoir chanté des tralala-itou dans l'atelier<sup>30</sup>.

Début mars 1972, face à ce serrage de vis, les ouvriers partent en grève sauvage. La combativité des travailleurs de Lordstown impressionne. « Ces gars sont devenus des tigres<sup>31</sup>. » « Ils ne sont plus prêts à subir ce que leurs pères ont enduré, ils n'ont pas peur du management. Et l'enjeu de la grève, c'était beaucoup ça aussi<sup>32</sup>. » La presse, évoque un « syndrome Lordstown », un « Woodstock industriel<sup>33</sup> ». Après un mois de conflit, la direction recule, revenant aux rythmes de production antérieurs.

Confronté, donc, à des indisciplines ouvrières, le management ne trouve rien de mieux que d'y répondre par une intensification du régime disciplinaire que celles-ci refusaient en premier lieu, les attisant en retour au point de les radicaliser en révolte ouverte. Les managers sont pris dans une contradiction. Ils savent pertinemment que l'indiscipline ouvrière exprime un rejet viscéral de l'organisation du travail industriel, « tout spécialement chez les employés les plus jeunes, qui témoignent d'une réticence grandissante à accepter une discipline d'atelier stricte et autoritaire<sup>34</sup> ». Ils n'ignorent pas non plus que « les conditions de travail dans les nouvelles usines sont telles que le mécontentement et la rébellion ne sont pas des réactions exceptionnelles mais rationnelles<sup>35</sup> », qu'il existe un « lien entre la fatigue et le travail répétitif, entre le mécontentement et l'absentéisme ». Et pourtant, ils continuent à faire comme si le mécontentement « constituait un "abus" devant être puni<sup>36</sup> », et à y répondre par « des techniques de peur et des pressions incessantes qui sont sources de conflits infinis<sup>37</sup> ».

D'où cette inquiétude : si ça continue comme ça, où va-t-on ? Dans le mur, répondaient certains : « des jours sombres s'annoncent pour la GM si, comme l'a souvent déclaré la direction, Lordstown représente la voie d'avenir pour l'industrie automobile<sup>38</sup> ».

Y compris parmi les spécialistes du management, la perplexité s'installe. Jugeant les anciens procédés obsolètes, certains mûrissent des projets de réforme. Face à la crise de la gouvernabilité disciplinaire, il faudrait inventer un nouvel art de gouverner le travail.



## Chapitre 2. Ressources humaines

*Le caractère étranger du travail apparaît nettement dans le fait que, dès qu'il n'existe pas de contrainte physique ou autre, le travail est fui comme la peste<sup>39</sup>.*  
Marx

Dans les années 1950, des intellectuels conservateurs avaient cru pouvoir annoncer « la fin de l'idéologie » – déjà –, et l'extinction de la lutte des classes avec elle. Le « travailleur américain, assurait en 1956 Daniel Bell, a été “domestiqué” ». Non pas, certes, par les moyens que Marx critiquait en son temps, ni par la paupérisation, ni « par la discipline de la machine, mais par la “société de consommation”, par la possibilité d'une vie meilleure que lui procurent ses revenus, le second salaire lié au travail de son épouse, ainsi que les facilités du crédit<sup>40</sup> ». Même quand il souffre de ses conditions de travail, le travailleur ne se tourne pas vers « l'action militante [...], mais vers des fantasmes d'évasion – devenir propriétaire d'un atelier de réparation, d'une ferme à dindons, d'une station essence, “d'un petit business bien à soi”<sup>41</sup> ».

Tout était calme, et puis patatras. D'abord on est abasourdi, on n'y comprend rien. Il faut se figurer l'immense et douloureuse surprise qu'ont représenté les mouvements des années 1960 pour ceux qui croyaient dur comme fer au dépérissement de la conflictualité sociale dans la « société de consommation<sup>42</sup> ».

Certains, révoltés par la révolte, accusent les trublions d'ingratitude. Un vice-président de General Motors, Earl Brambett, « déplore l'insistance des jeunes travailleurs à arracher encore plus d'avantages et d'améliorations, et pense qu'ils feraient mieux plutôt de se montrer plus reconnaissants pour ce qu'ils ont<sup>43</sup> ». Mais que veulent-ils donc encore ? – là était le scandale. Mais comment peuvent-ils encore se révolter ? – là était le mystère. On cherchait des explications, on bricolait des théories, des étiologies de la révolte.

Cette agitation se comprenait d'abord comme un fait générationnel. Les nouveaux travailleurs, « plus jeunes, plus impatients, moins homogènes, s'affirment davantage

racialement et sont moins facilement manipulables<sup>44</sup> ». Ils « apportent dans l'usine les perspectives nouvelles de la jeunesse américaine des années 1970<sup>45</sup> ».

Mais encore ? Des psychologues fournissaient leur contribution aux réflexions en cours. L'homme, une fois ses besoins primaires satisfaits, ne s'en tient pas là : l'estomac étant rassasié, c'est au tour de l'esprit de crier famine, expliquait Abraham Maslow, armé de son fameux schéma de la « pyramide des besoins<sup>46</sup> ». Au-delà du salaire ou de la carrière, les nouvelles générations aspirent à autre chose, à des rapports humains plus intenses, ce dont témoignent, lit-on dans la *Harvard Business Review*, « les expérimentations de vie auxquelles on se livre en se regroupant dans des communes<sup>47</sup> ». De même, les attentes des travailleurs s'étoffent, prennent une dimension plus qualitative. Ils exigent de leur emploi mieux qu'un revenu : des relations interpersonnelles, un contenu, un « sens ». Passage à un état d'esprit « post-matérialiste ».

Il est clair que, plus une telle subjectivité va s'affirmer, moins elle va tolérer d'être soumise à un travail aliénant. Max Weber avait prévenu : « le système capitaliste a besoin de ce dévouement à la vocation de gagner de l'argent », de cet esprit étrange qui veut « qu'un être humain puisse choisir pour tâche, pour but unique d'une vie, l'idée de descendre dans la tombe chargé d'or et de richesse<sup>48</sup> ». Que d'autres appétences prennent le dessus et « l'éthique du travail » en prend un coup. « Qui veut travailler ? », titre *Newsweek* en mars 1973<sup>49</sup>. La réponse était dans la question.

Dans cette analyse, c'est la relative prospérité matérielle, celle-là même dont Bell assurait qu'elle avait scellé un consentement durable à l'exploitation salariée, qui est identifiée comme la source de nouvelles dissensions. S'opère alors un basculement dans les théories de la révolte. Pourquoi s'insurge-t-on ? On disait : par nécessité. On va dire : parce qu'on en a le luxe<sup>50</sup>.

L'usine est l'un des sites où le télescopage entre les nouvelles aspirations et les anciennes structures est le plus brutal. Or, attention, car « une organisation du travail anachronique peut créer un cocktail explosif et pathogène<sup>51</sup> ». « Dans certains cas, fait savoir le professeur de gestion Richard Walton, l'aliénation s'exprime par un retrait passif – retards, absentéisme, turnover, inattention au travail ; dans d'autres, par des attaques actives – chapardage, sabotage, malveillances, agressions, alertes à la bombe et autres désordres au travail<sup>52</sup>. » Or « ces formes de violence sont en train de se multiplier dans les usines<sup>53</sup> ». Le danger est politique : le travailleur risque de

« déplacer sa frustration en participant à des mouvements sociaux ou politiques radicaux<sup>54</sup> ».

En écho à la grève de Lordstown, la question de la « qualité de vie au travail » devient centrale, pour un temps, dans le débat public américain. En 1972, reprenant la terminologie du jeune Marx, la *Harvard Business Review* s'interroge : « que faire contre l'aliénation à l'usine ? ». Et le Congrès, la même année, organise des auditions sénatoriales sur « l'aliénation du travailleur<sup>55</sup> ».

Mais si l'aliénation est problématique, c'est avant tout pour des raisons économiques, du fait de ses retombées négatives sur la productivité. S'il y a une leçon à tirer de l'épisode Lordstown, c'est que l'on a trop « négligé l'interaction entre les ressources humaines et le capital, la technologie<sup>56</sup> ». Quel est en effet l'intérêt « d'avoir une chaîne de montage “parfaitement efficiente” si ses travailleurs se mettent en grève en raison de l'oppression et de la déshumanisation qu'ils éprouvent en travaillant sur cette chaîne “parfaite”<sup>57</sup> ? »

Si vous pouviez recommencer votre vie professionnelle à zéro, choisiriez-vous à nouveau le même emploi que celui que vous occupez actuellement ? À cette question, au milieu des années 1960, 93 % des professeurs d'université et 82 % des journalistes interrogés répondaient oui, contre 31 % des travailleurs du textile et 16 % des ouvriers spécialisés de l'automobile<sup>58</sup>. Les auteurs de l'étude en concluaient que, outre la moindre pénibilité physique, c'est l'*autonomie* qui constitue le principal facteur de la satisfaction au travail. À l'inverse, il y a aliénation « lorsque les travailleurs n'ont pas la possibilité de contrôler leur processus de travail immédiat<sup>59</sup> ».

Vantant les vertus de l'« autonomie et de l'autocontrôle<sup>60</sup> », considérant que « l'industrie est sur-managée et sur-contrôlée<sup>61</sup> », les réformateurs managériaux des années 1970 recommandaient de stimuler la « participation » des travailleurs afin d'accroître leur productivité en même temps que leur satisfaction. À l'ancienne « stratégie du contrôle », ils opposaient une « stratégie de l'engagement<sup>62</sup> ». Tandis que la première, intensive, entendait pressurer encore les travailleurs en les soumettant à une discipline renforcée, la seconde, extensive, se proposait d'aller « puiser dans leur productivité “latente”<sup>63</sup> ».

Plusieurs projets-pilotes de management participatif virent ainsi le jour aux États-Unis<sup>64</sup>. Si la gauche française eut, pour alimenter ses réflexions sur l'autogestion, l'expérience de l'usine Lip occupée par ses ouvriers à Besançon en 1973, les managers américains eurent, quant à eux, pour évaluer les avantages de la

participation, le cas de l'usine à croquettes pour chiens de General Foods à Topeka (Kansas) en 1971. C'était le contre-modèle de Loredtown : les règles y étaient fixées collectivement et l'activité s'organisait en « groupes de travail autonomes », des équipes « automanagées » rendues responsables de vastes segments de la production<sup>65</sup>.

On était formel : « la productivité augmente [...] lorsque les travailleurs participent aux décisions qui affectent leurs vies<sup>66</sup> ». « L'enrichissement des tâches, résumait le psychologue Frederick Herzberg, ça paye<sup>67</sup>. » Fort de ce constat, on pouvait enfin annoncer la bonne nouvelle : il y a « congruence heureuse entre la satisfaction des travailleurs et la réalisation des objectifs managériaux<sup>68</sup> ». Pour les travailleurs, davantage de satisfaction ; pour le capital, une productivité accrue. En définitive, tout le monde n'aurait qu'à y gagner.

Il y avait cependant au moins un groupe social qui estimait avoir quelque chose à y perdre : le management, qui appréhendait de se voir ainsi dépossédé d'une part importante de ses prérogatives<sup>69</sup>. L'ouvrier militant Bill Watson raconte l'anecdote suivante : dans l'usine où il travaillait, la direction avait prévu, à la faveur d'une période de chômage technique, un inventaire des stocks, planifié pour durer six semaines. La tâche avait été confiée à une cinquantaine de travailleurs. Pour gagner du temps, ils bricolèrent un système à eux, un inventaire auto-organisé, qui s'avéra plus efficace que la procédure initialement prévue par le management. La direction mit brutalement fin à cette expérience spontanée, au motif que « les canaux légitimes de l'autorité, de la compétence et de la communication avaient été violés<sup>70</sup> ». « Le management, commente Watson, était prêt à tout pour empêcher les travailleurs d'organiser eux-mêmes leur travail, alors même que cela aurait permis d'achever l'inventaire plus vite, qu'ils rentrent chez eux plus tôt, avec moins de salaires à leur verser<sup>71</sup>. » Les managers pouvaient donc placer la préservation de leur pouvoir plus haut que de strictes considérations d'efficacité économique.

Si « les tentatives pour introduire une démocratie d'usine n'ont pas abouti, indique de même *Business Week*, c'est parce que les managers se sont sentis menacés dans leurs positions par le succès de ces expériences où les travailleurs commençaient à prendre des initiatives en termes de décision<sup>72</sup> ». « En réalité, estime André Gorz, l'hostilité patronale n'a pas des raisons essentiellement techniques ou économiques. Elle est politique. L'enrichissement des tâches, c'est la fin de l'autorité et du pouvoir despotiques des grands et petits chefs. [...] En somme, une fois que l'on s'engage dans cette voie, où s'arrêtera-t-on<sup>73</sup> ? »

Pouvait-on capter les gains de productivité associés à la participation sans perdre le contrôle, sans enclencher des dynamiques dangereuses ? Les réformateurs faisaient le pari que l'on pouvait concéder aux travailleurs un volant d'autonomie limitée sans que cela ne dégénère ; d'autres se montraient beaucoup plus sceptiques. Le problème, avec l'autonomie, c'est qu'elle supporte mal, une fois accordée, de n'être qu'à demi. On redoutait un « effet domino <sup>74</sup> ».

De fait, du point de vue patronal, les marges de manœuvre étaient étroites. Quelles étaient les options disponibles ? Première stratégie : le statu quo, voire le durcissement des régimes disciplinaires existants, mais ceci au risque d'une intensification des indisciplines et des conflits sociaux, avec les manques à gagner que cela implique. Seconde option : introduire de la « participation », promesse d'une convergence harmonieuse des intérêts, à la fois moins d'aliénation et plus de productivité – sauf que, sous ce tableau irénique, on craignait que des formes même limitées d'autonomisation ne fassent entrer le loup dans la bergerie.

Voilà le dilemme : ou bien reconduire un régime disciplinaire que l'on savait être contre-productif, ou bien promouvoir une autonomie qui, bien que factice, pouvait se révéler dangereuse. De sorte que l'on se trouvait dans une impasse. Une autre solution, cependant, se profilait à l'horizon.





## Chapitre 3. Insécurité sociale

*Quelle raison auraient-ils d'avoir peur, sachant que, même s'ils étaient réduits au besoin par leur indolence et leur extravagance, leur ivrognerie et leurs vices, ils seraient abondamment ravitaillés aux dépens des autres : non seulement nourris et blanchis, mais reconduits en leurs luxes habituels*<sup>75</sup>.

Joseph Townsend

En 1970, un reporter du *Wall Street Journal* visite une usine. Sur la chaîne, il voit des cheveux longs, des barbes, et aussi parfois, épinglé à un T-shirt, un signe de la paix. Et puis surtout « des visages jeunes, des yeux pleins de curiosité, des yeux qui ont vu la contestation se répandre dans le pays ». Il scrute ces regards qui le surprennent et conclut : « Ils n'ont pas l'air d'avoir peur<sup>76</sup>. » Là était, pour le patronat, le principal problème.

Cette intrépidité nouvelle, d'où vient-elle ? Cette jeunesse ne connaît rien « des dures réalités économiques de la période antérieure<sup>77</sup> ». Auparavant, même quand on n'avait pas vécu les années noires de la crise de 1929, on en avait entendu parler dans les familles. Mais cette mémoire sociale, théorisent certains, a fini par se tarir : « cela a pris longtemps – deux générations – avant que la motivation par la peur économique ne s'estompe<sup>78</sup> ». Les travailleurs actuels, qui « n'ont jamais fait l'expérience du besoin ou de la peur – ou même de l'insécurité économique – savent bien au fond que, quoi qu'il arrive, la politique publique ne les laissera pas mourir de faim<sup>79</sup> ».

La raison fondamentale « de nos difficultés actuelles avec la main-d'œuvre », résumait un dirigeant de Ford, Malcolm Denise, tient à ceci : « Il y a chez les employés un affaiblissement général de la *tolérance à la frustration*<sup>80</sup>. » Cette idée qu'il existe des niveaux variables de « tolérance à la frustration » provenait de la psychologie du comportement. À la fin des années 1930, des chercheurs américains avaient mené des expériences sur des chimpanzés, d'où il ressortait que des individus ayant peu fait l'expérience de la frustration au début de leur vie

développent « un niveau de tolérance à la frustration insuffisant pour faire face aux frustrations ultérieures<sup>81</sup> ». Ces psychologues en concluaient que la tâche cardinale d'une éducation bien comprise n'était pas tant de faire s'épanouir le jeune sujet que de « construire sa tolérance à la frustration » par la discipline. L'explication que cette théorie de père Fouettard donnait des « comportements déviants » était à l'avenant. Un individu indiscipliné est un sujet dont le niveau de tolérance à la frustration est pathologiquement bas. Pour l'en guérir, il faut lui apprendre à céder sur son désir : « la rééducation ou la psychothérapie est [...] un processus de construction de la tolérance à la frustration qui permet au patient [...] de faire l'expérience de petites doses tolérables de frustration jusqu'à ce que la résistance soit graduellement développée et que les zones de faible tolérance à la frustration disparaissent<sup>82</sup> ».

Appliquer cette grille de lecture aux révoltes ouvrières revenait à les présenter comme des manifestations d'immaturité psychique, comme des caprices d'enfants gâtés. Considérer que le problème résidait dans la *trop faible tolérance des sujets à la frustration* revenait à nier que la question pertinente soit celle de la *trop grande insatisfaction* qu'un travail aliénant inflige. Les travailleurs, disait-on en somme, sont devenus trop douillets.

« L'absentéisme, assurait un dirigeant de General Motors, ne résulte pas de la monotonie du travail mais de la prospérité économique de la nation, du haut degré de sécurité et des nombreux avantages sociaux fournis par l'industrie<sup>83</sup>. » La reproblématisation allait bon train : plutôt qu'aux moyens de remédier au « blues des cols-bleus », on conseillait de s'intéresser aux conditions sociales avantageuses qui leur offraient le luxe de se montrer si effrontés. Le problème n'est pas que le travail est trop dur, mais que la société est trop molle.

Dès la fin des années 1960 – bien avant donc le fameux « choc pétrolier » de 1973 qui sert souvent de césure historique – le taux de profit commence à chuter aux États-Unis<sup>84</sup>. Les milieux d'affaires le savent et s'en inquiètent. Comment expliquer la dégringolade ? La presse économique mainstream bricole assez vite une théorie, ou plutôt une idéologie de la crise de rentabilité.

En mars 1969, *Fortune* rapporte une contraction des profits<sup>85</sup>. En juillet, le magazine a trouvé le coupable : la hausse du coût du travail<sup>86</sup>, elle-même alimentée par la combativité ouvrière. Dans un contexte d'inflation galopante, face à la hausse des prix, les syndicats parviennent encore à négocier des augmentations de

salaires<sup>87</sup>. Dans le même temps, la productivité du travail, qui progressait auparavant à un rythme soutenu, marque le pas. Si les profits déclinent, prétend-on, c'est uniquement du fait de ces deux phénomènes combinés : tandis que les salaires augmentent sous la pression des luttes, la hausse du coût du travail n'est plus compensée par une croissance suffisamment énergique de la productivité. Or, si la « productivité commence à se tasser, c'est parce que certaines motivations – l'esprit et la peur – ont quitté les producteurs. On peut donc s'attendre à ce que l'inflation que nous connaissons persiste<sup>88</sup>. »

Les débats sur les causes du « profit squeeze », de l'« étranglement des profits » ont divisé les économistes. Les keynésiens, comme à leur habitude, mettaient en avant la faiblesse de la demande, phénomène de sous-consommation. Certains marxistes reprenaient étrangement à leur compte la théorie des éditorialistes de *Fortune*, tandis que d'autres formulaient des explications alternatives<sup>89</sup>. Quel qu'ait été cependant le facteur déterminant de la chute du taux de profit – force de la classe ouvrière (Boddy et Crotty), suraccumulation (Sweezy), compétition internationale accrue et effets sur les prix (Brenner) – « une chose est sûre : la *solution* à la crise était, comme on va le voir, d'attaquer le travail<sup>90</sup> ».

La théorie dominante de la crise – appelons-la « théorie du rapport de force » – incriminait une situation socio-économique trop propice aux travailleurs et à leurs luttes. En deçà des considérations psychologiques, elle l'attribuait à trois facteurs principaux : 1° l'engagement keynésien au maintien du plein-emploi, 2° les dispositifs de protection sociale de l'État-providence, 3° la puissance des syndicats. Si l'on voulait renverser la tendance, plus aucun de ces piliers ne devait rester debout.

De fait, jusqu'au premier tiers des années 1970, le marché du travail avait connu aux États-Unis une situation de quasi-plein emploi. Dans ce contexte, la menace suprême dont un patron dispose, le licenciement, n'était plus perçue comme si terrible. « Il nous suffisait, se souvient un *teamster* de Détroit, de nous présenter quelque part pour trouver du boulot dans n'importe quel entrepôt ou sur n'importe quel dock. On s'en fichait, si on était viré<sup>91</sup>. » D'où aussi une capacité à dire non, une liberté, une force dont on s'inquiétait en face.

« Dans un pays où le gouvernement est formellement tenu de maintenir le plein-emploi, quelles forces, demande en 1970 *Business Week*, vont bien pouvoir endiguer les revendications des travailleurs, au demeurant parfaitement naturelles, d'obtenir plus d'argent et davantage de pouvoir<sup>92</sup> ? » S'il est vrai que l'indiscipline ouvrière

est fille du plein-emploi, se dit-on dans les milieux d'affaires, alors il va sérieusement falloir songer à en finir. « L'emploi de masse n'est pas une option politiquement viable [...] en clair : ce dont ce pays a besoin, pour mater cette bande d'écervelés, c'est d'une bonne dépression », écrit au début des années 1970 un chroniqueur économique qui s'autorise d'autant plus la provocation qu'il signe ses textes d'un nom d'emprunt – un pseudonyme révélateur : « Adam Smith<sup>93</sup> ».

Lorsque le cycle spontané des crises du capitalisme n'offre pas ce genre d'opportunité, on peut toujours s'efforcer de le faire advenir artificiellement soi-même. Ce qui fut fait, en attendant mieux : « entre 1969 et 1970 l'administration Nixon provoqua une brève récession afin de refroidir l'économie – un euphémisme pour remettre les travailleurs à leur place<sup>94</sup> ». En août 1971, elle annonça un contrôle des prix et des salaires. L'objectif du gel des salaires, confia l'un des conseillers de la Maison Blanche, était de « zapper le travail, et c'est ce que nous avons fait<sup>95</sup> ».

Cette politique commençant à porter ses fruits, un rédacteur de *Fortune* entrevoyait enfin, en 1971, des raisons d'espérer : si la hausse du chômage devait se confirmer, « le travail pourrait très vite changer d'attitude<sup>96</sup> ». Car il faut savoir que « même un petit nombre de licenciements peut avoir un effet spectaculaire<sup>97</sup> » pour calmer les ardeurs contestataires.

Tant qu'existent cependant des dispositifs de protection sociale, la menace du chômage ne peut jouer son rôle à plein, étant donné que « l'existence d'allocations-chômage réduit la “pénalité” associée au fait d'être licencié<sup>98</sup> ». Publiquement cependant, l'attaque contre la protection sociale fut justifiée par un autre genre de discours. Des idéologues néoconservateurs, George Gilder en première ligne, élaborèrent une rhétorique anti-welfare stigmatisant la « culture de la pauvreté » : « les pauvres doivent travailler dur, et ils doivent travailler plus dur que les classes situées au-dessus d'eux [...] mais les pauvres d'aujourd'hui refusent de travailler dur ». Or « si les pauvres optent pour l'oisiveté, ce n'est pas par faiblesse morale, mais parce qu'on les paye pour cela<sup>99</sup> ». Pour Gilder, l'État-providence représentait un danger *moral*, civilisationnel même : en instituant des modes de subsistance de secours, l'État social dispense les plus démunis de se plier entièrement à des impératifs de marché présentés comme de puissants aiguillons à la vertu. Ainsi les allocations-chômage incitent-elles à la paresse ; le droit à la retraite dissout-il le devoir filial envers les anciens ; les aides aux handicapés magnifient-elles des défauts physiques superficiels, etc.

C'était le grand retour d'anciennes doctrines. En 1786, dans sa fameuse

*Dissertation sur les lois sur les pauvres*, le Britannique Joseph Townsend s'opposait avec des arguments similaires aux mesures d'assistance qui avaient le tort à ses yeux, en remplissant les panes des nécessiteux, d'étouffer chez eux ce stimulant si précieux qu'est la faim. Pour pousser les pauvres à travailler, nul besoin de les y contraindre par la loi. Cela « donne trop de peine, exige trop de violence, et fait trop de bruit ; la faim au contraire est non seulement une pression paisible, silencieuse et incessante, mais, étant le mobile le plus naturel du travail et de l'industrie, elle provoque aussi les efforts les plus puissants<sup>100</sup> ». L'esclave, lui, « doit être forcé à travailler, tandis que l'homme libre doit être laissé à son propre jugement et à sa discrétion ». Précieux document pour une généalogie de la morale libérale : où l'on apprend que sa conception de la « liberté » présuppose le couperet de la misère, et que la destruction des formes instituées de solidarité sociale est la condition d'émergence pour la figure du « travailleur volontaire<sup>101</sup> ».

Dans l'après-guerre cependant, on avait sincèrement pu croire ces anciens schémas révolus. Si, dans les phases antérieures du capitalisme, l'insécurité sociale avait pu être considérée comme étant « utile, car elle poussait les gens [...] à travailler de leur mieux et le plus efficacement possible<sup>102</sup> », en revanche, à « l'ère de l'opulence », estimait Galbraith en 1959, il est devenu clair qu'« un niveau élevé de sécurité est essentiel à une production maximum<sup>103</sup> ». Les allocations-chômage, par exemple, loin d'entraîner un relâchement de l'activité, jouent à l'évidence un rôle essentiel pour stabiliser l'économie en soutenant la demande.

Or, à la faveur d'un nouveau mouvement de balancier, c'est ce consensus qui est remis en cause au début des années 1970. Ce à quoi certains entendent alors revenir, c'est à des sociétés de *l'insécurité sociale*. « Les politiques gouvernementales de plein-emploi, écrit en 1971 Gilbert Burck dans *Fortune*, ont pratiquement éteint les vieilles peurs de se retrouver sans emploi pour de longues périodes. L'assurance-chômage, combinée aux autres amortisseurs mis en place par une société bien intentionnée, encourage les grèves, permettant aux grévistes de jouir d'un confort relatif en attendant que l'employeur capitule<sup>104</sup>. » D'où le programme : démanteler ces « amortisseurs » afin de raviver les « vieilles peurs » qu'ils avaient fini par étouffer.

Comment discipliner les travailleurs ? La première option, était, on l'a vu, d'exacerber le pouvoir disciplinaire, au risque de contre-effets. La seconde, celle que proposaient les réformateurs managériaux, consistait à introduire des formes de

participation à des fins d'autodiscipline. « Les initiatives managériales pour “humaniser” le travail, analyse Stephen Marglin, se conçoivent en général comme une réponse à l'accroissement des coûts de main-d'œuvre lié à l'indiscipline, elle-même due à la prospérité<sup>105</sup> » – mais ce genre de beaux projets dépérit dès que le chômage redevient d'actualité.

Une troisième perspective apparaît alors : pour discipliner au-dedans, laisser jouer à plein l'insécurité économique et sociale au-dehors. Si les gens continuent à travailler dans des conditions que pourtant ils détestent, explique l'ouvrier militant John Lippert à la fin des années 1970, à un moment où le retournement de la conjoncture se fait déjà sentir, ce n'est pas « à cause du contrôle interne que la compagnie aurait sur les travailleurs. Le contrôle est davantage externe : les privations économiques seraient trop sévères si les travailleurs faisaient ce que leur instinct leur intime : quitter cet endroit pour ne jamais y remettre les pieds<sup>106</sup>. »

La discipline ne s'impose pas de la même façon dans des institutions fermées, celles que l'on ne peut quitter que par évasion, du type prison, et dans des institutions ouvertes, celles dont on peut toujours démissionner, du type entreprise. Dans les premières, la discipline règne en vase clos, en empêchant les sujets de partir, dans les secondes, elle fonctionne au contraire en les menaçant d'une expulsion forcée. D'un côté l'enfermement, de l'autre le licenciement. Dans des institutions que les sujets sont « libres » de quitter, les rigueurs du pouvoir disciplinaire interne ne peuvent pas suffire à obtenir leur docilité. Cela requiert en outre, à défaut de motivation positive suffisante, l'incitation négative d'effets disciplinants externes. La notion se dédouble. Il n'y a pas une seule discipline, mais au moins deux : un pouvoir disciplinaire au-dedans et une pression disciplinante au-dehors, dans un schéma où l'intensité de la seconde détermine le degré de la soumission tendancielle au premier<sup>107</sup>.

Les générations qui sont nées après 1973, celles qui ont grandi à l'ère de « la crise » perpétuelle, ont intériorisé, l'une après l'autre, l'idée que chacune vivrait globalement moins bien que la précédente. Elles ont réappris à avoir peur. Un retournement historique qui pourrait aussi se lire comme une sorte de psychothérapie de groupe, une rééducation de masse à la « tolérance à la frustration ».





## Chapitre 4. Guerre aux syndicats

*Il est rare que des gens du même métier se trouvent réunis, fût-ce pour quelque partie de plaisir ou pour se distraire, sans que la conversation finisse par quelque conspiration contre le public, ou par quelque machination pour faire hausser les prix. Il est impossible, à la vérité, d'empêcher ces réunions par une loi qui puisse s'exécuter, ou qui soit compatible avec la liberté et la justice*<sup>108</sup>.  
Adam Smith

« Le pays ne peut pas se payer le luxe de céder aux revendications du travail », titre *Business Week* en avril 1970 : « le nouveau militantisme syndical pourrait faire monter les salaires en flèche et alimenter une inflation galopante<sup>109</sup> ». Le magazine dénonce une quasi-mainmise des syndicats sur l'économie : « le fonctionnement d'une société démocratique implique qu'aucun groupe ne puisse accumuler en son sein un pouvoir tel qu'il lui permette de dicter sa loi. [...] La négociation collective relève-t-elle encore de la négociation, ou bien s'est-elle plutôt transformée en une sorte de chantage exercé par les syndicats<sup>110</sup> ? »

« Le plus grave problème économique auquel fait face le monde occidental au début des années 1970, prétend de même Gilbert Burck dans *Fortune*, est celui de l'inflation liée aux coûts induits par des hausses de salaires excessives. [...] Le phénomène est partout le même dans le monde occidental : les organisations de travailleurs sont en train d'aller trop loin<sup>111</sup>. »

Mais le constat était paradoxal car en même temps que l'on dénonçait l'abus de pouvoir des syndicats, on s'inquiétait aussi d'une perte d'autorité de leur part. Les directions syndicales, signalait Richard Armstrong dans *Fortune*, ne paraissent plus à même de contrôler une base « à l'état d'esprit avide et rebelle<sup>112</sup> », de plus en plus manifestement emportée par « une vague montante de colère et de révolte contre le management, contre ses propres leaders, et très largement aussi contre la société elle-même<sup>113</sup> ».

De moins en moins capables de tenir leurs troupes, les directions syndicales ne

semblent plus capables de remplir leur rôle de pacification sociale. « Les leaders syndicaux vieillissants ont-ils perdu la main<sup>114</sup> ? » Eux aussi, en somme, seraient confrontés à une crise de gouvernabilité. À présent, regrette un cadre de l'industrie automobile, notre interlocuteur n'est plus le bureaucrate syndical habituel, mais « un mec borné, le leader local irresponsable<sup>115</sup> ». Cette prise de pouvoir des « hommes sans visage de la base » semble laisser présager « une nouvelle ère dans les relations avec le travail », possiblement marquée par des grèves d'une ampleur inouïe<sup>116</sup>.

Dans l'après-guerre, théorise en 1979 le sociologue Michael Burawoy, les syndicats américains se sont intégrés à l'« État interne » de l'entreprise : pour s'être coulés dans un dispositif réglé de négociation collective tout en renonçant très largement au conflit effectif, ils contribuent bien moins à remettre en cause l'ordre de la domination qu'à le reproduire<sup>117</sup>. En collaborant à une forme de « gouvernement privé dans l'industrie<sup>118</sup> », ils assurent, en même temps que le maintien de l'ordre productif, la fabrique du consentement, l'hégémonie du régime de production en vigueur. Au moment même cependant où le sociologue marxiste déroulait ses thèses, démontrant par a + b le point auquel ce régime de domination était robuste, celui-ci était en train de se lézarder de toutes parts dans son dos<sup>119</sup>.

Du point de vue patronal, le diagnostic était double : les syndicats sont à la fois trop forts et, en un sens, trop faibles. Trop forts en ce qu'ils sont encore en position d'arracher des augmentations de salaires, mais plus assez forts en ce que les bureaucraties syndicales ne sont plus capables de discipliner leurs troupes<sup>120</sup>. À quoi bon, se disait-on en somme, continuer à faire des concessions aux directions syndicales si cela ne permettait plus d'acheter la paix sociale à la base ?

On se préparait au bras de fer, mais d'un côté seulement de la table des négociations, car les dirigeants des trade-unions n'avaient rien vu venir<sup>121</sup>. Lorsqu'ils comprennent enfin, il est déjà bien tard, et leur réaction est amère. En 1978, Douglas Fraser, grande figure du syndicalisme américain, claque la porte du « Labor Management Group » et rédige une lettre ouverte qui sonne comme un testament politique : « les dirigeants de la communauté du business ont aujourd'hui choisi, à quelques rares exceptions près, de mener dans ce pays une guerre de classe unilatérale – une guerre contre les travailleurs, contre les chômeurs, les pauvres, les minorités [...]. Aux États-Unis, les dirigeants de l'industrie, du commerce et de la finance ont rompu et rejeté le pacte fragile, non-écrit, qui a sous-tendu une ère à présent révolue de croissance et de progrès<sup>122</sup>. » Il prenait acte de la fin de près de

trente ans d'entente cordiale, une période au cours de laquelle « nombre de grandes entreprises en étaient venues à dépendre des syndicats en tant que force primordiale de stabilisation<sup>123</sup> ».

Ce retournement avait été préparé dans le champ de la théorie par un courant intellectuel dont les thèses, autrefois minoritaires, allaient servir de soubassement pour un assaut lancé contre le syndicalisme, récusé en ses principes mêmes. Les économistes néolibéraux avaient de longue date élaboré une critique agressive des syndicats. Dès 1947, l'économiste Fritz Machlup caractérisait leur action comme une tentative de « fixation monopolistique des salaires<sup>124</sup> ». À la même époque, Henry C. Simons, farouche opposant du New deal et mentor du jeune Milton Friedman dénonçait les « anomalies du contrôle par l'association volontaire » : face à la menace de l'instauration d'une sorte de gouvernement syndical, il était vital de « préserver la *discipline de la concurrence*<sup>125</sup> ». Dans les débats stratégiques qui divisaient sur cette question la Société du Mont-Pèlerin, berceau et avant-garde du néolibéralisme, Machlup défendait une position va-t-en-guerre : « la paix industrielle est quelque chose que nous devrions redouter, car elle ne peut être achetée qu'au prix d'une distorsion accrue de la structure des salaires<sup>126</sup> ».

C'est cette position-là qui l'emporte au début des années 1970 dans les élites économiques. *Fortune* fustige, en 1971, « le pouvoir monopolistique du travail<sup>127</sup> » : « Autorisés à s'organiser comme des armées, les syndicats recourent à la coercition et à l'intimidation et n'hésitent pas à déstabiliser l'économie tout entière pour parvenir à leurs fins. [...] La question n'est plus de savoir si cette force doit être réprimée, mais comment. Il est crucial de comprendre que le pouvoir du syndicalisme n'est pas une nécessité naturelle. Son existence dépend en effet de toute une série d'exemptions et de privilèges que le gouvernement accorde aux syndicats afin de leur ménager une sorte de sanctuaire sans pareil dans notre société. Notre tâche est de briser ce sanctuaire<sup>128</sup>. »

Cela prit l'aspect d'attaques politiques directes, par le haut, mais aussi de manœuvres plus locales. À partir du milieu des années 1970 se développe l'activité florissante d'un nouveau genre de consultants, les « unions busters » ou « flingueurs de syndicats<sup>129</sup> ».

Cadre supérieur dans une grande entreprise américaine, vous recevez dans votre boîte aux lettres une brochure intitulée *Les syndicats : comment les éviter, les vaincre et s'en débarrasser*. On y joint une invitation à un séminaire de trois jours

dans un grand hôtel. En arrivant, la veille au soir, vous rencontrez les organisateurs. La dégaine du premier, un psychologue du travail – barbe, chemise ouverte, manches retroussées –, vous laisse d’abord songeur, avant que vous compreniez que cette allure décontractée fait partie de la panoplie d’une profession qu’il exerce depuis plus de vingt ans auprès de grandes entreprises américaines, dont IBM, Shell, Dupont ou Texas Instruments. Le second est un avocat new-yorkais à l’uniforme de rigueur : costume sobre et chemise sur mesure.

Le séminaire se déroule en trois temps : 1° comment prévenir la syndicalisation ? 2° Comment lutter contre une organisation syndicale en cours d’implantation ? 3° Comment « désyndicaliser » une entreprise ?

La première journée est réservée au « psychologue industriel », qui va vous apprendre « comment rendre les syndicats superflus » : « quand une équipe dirigeante se retrouve avec un syndicat dans son entreprise, vous dit-il, c’est qu’elle l’a bien cherché ». « Face aux syndicats, il n’y a que deux attitudes possibles : faire soit le cactus, soit la prune. La prune est une cible facile [...], le cactus, lui, est coriace, qui s’y frotte s’y pique – il vous faut créer un environnement résolument hostile aux syndicats<sup>130</sup>. »

Cela commence dès l’entretien d’embauche. Vous devez apprendre à cuisiner les candidats. Puisque la loi interdit de poser des questions trop directes concernant les convictions personnelles, il va vous falloir biaiser : « Essayez de savoir s’ils sont engagés en faveur de causes progressistes, s’ils adhèrent à des organisations de locataires, à des associations de consommateurs, ou toute autre activité qui pourrait révéler des sympathies syndicales<sup>131</sup>. »

Une fois recrutés, précisez bien aux nouveaux venus « que la compagnie fonctionne sans syndicat, et ce depuis longtemps. [...] Nous ne disons pas que les syndicats sont bons, ni d’ailleurs qu’ils sont mauvais, juste que nous n’éprouvons pas le besoin d’en avoir chez nous ; or il semble bien que personne n’a jamais éprouvé le besoin d’en avoir chez nous, puisqu’ici, il n’y a pas de syndicat<sup>132</sup>. » C.Q.F.D.

Il faut aussi vous familiariser avec l’art du « management sans interférence » : « N’arrivez pas au travail au volant d’une voiture de luxe. N’appellez pas les gens *travailleurs* ou même *employés* et n’appellez pas les patrons *patrons*. Tout le monde devrait être considéré comme faisant partie d’une seule et même firme. [...] Donnez aux gens des titres qu’ils respectent, comme technicien ou ingénieur<sup>133</sup>. »

Pour vous faire mieux comprendre les ressorts qui animent vos subordonnés, le psychologue vous initie ensuite aux principes de base de la psychologie de

l'apprentissage. Si, en vous promenant en voiture dans le parc du Yellowstone, vous croisez un ours et que vous lui donnez un bonbon par la fenêtre, « il est naturel pour lui d'en attendre un second. [...] Si vous continuez, vous allez finir par manquer de bonbons – et l'ours va vous arracher non seulement le sachet vide mais aussi un bras et une jambe. On peut se demander pourquoi cet ours, animal adorable au demeurant, s'est soudain métamorphosé en bête féroce. La réponse est simple : l'ours a été récompensé et renforcé dans ses activités agressives, tout comme les employés de certaines organisations l'ont été dans leur action collective<sup>134</sup>. »

Après la pause déjeuner, le psychologue vous présente son « système d'alerte précoce de la syndicalisation » – une liasse de questionnaires. On fera remplir aux salariés des tests de personnalité, officiellement destinés à « anticiper et à résoudre les problèmes relationnels<sup>135</sup> », mais servant en réalité à établir un « profil psychologique de la force de travail » visant à évaluer la « loyauté de l'employé » et à détecter, à partir de signaux faibles, les individus les plus susceptibles de rejoindre un syndicat<sup>136</sup>. « Demandez-vous quels salariés vont être les plus vulnérables si un syndicat vient toquer à votre porte. Ces gens sont-ils vraiment faits pour vous ? Peut-être seraient-ils plus heureux ailleurs. Virez-les. Débarrassez-vous de ceux qui n'ont pas l'esprit d'équipe<sup>137</sup>. »

Et n'ayez aucun état d'âme, car c'est votre *liberté* qui est en jeu. Quand il n'y a pas de syndicat en effet, « vous embauchez qui vous voulez, vous les payez ce que vous pouvez ou ce que vous voulez, et vous les licenciez quand vous voulez. Vous les assignez à la tâche que vous voulez. Or, à la minute même où vous avez un accord syndical [...] tout cela va changer<sup>138</sup> ». « Si un syndicat se monte dans l'usine, eh bien, qui croyez-vous que cela va enquiquiner le plus ? Pas le P.-D.G. ou les vice-présidents de la compagnie. C'est vous, Mesdames et Messieurs les superviseurs. C'est vous qui allez être confrontés tous les jours à la présence du syndicat. C'est vous qui allez devoir vous coltiner le délégué du personnel, les réclamations, les plaintes, les ralentissements, le harcèlement [...]. Dès que vous avez un syndicat dans votre boîte, cela affecte très personnellement la façon dont vous opérez [...], le contrôle que vous avez sur les promotions, les postes, la distribution des tâches, les périodes d'essai, la discipline, les congés, les retraites, les licenciements ». Sur ces belles paroles, le psychologue clôt la première journée du séminaire.

Le lendemain, le juriste vous expose une série manœuvres pour entraver la constitution d'un syndicat et retarder la convocation d'élections professionnelles – des tactiques d'obstruction, à la limite de la légalité. Vous sont aussi distribués des

argumentaires antisyndicaux, des lettres types et des canevas de discours pré-rédigés à destination de vos subordonnés.

Le troisième jour enfin, l'avocat vous divulgue, sous le sceau d'une stricte confidentialité, toute une palette de tactiques de « désyndicalisation ». Si vous pratiquez (comme il est sage de le faire) l'espionnage de vos salariés, voici par exemple ce conseil : « je sais que les réunions du syndicat vont avoir lieu à l'Holiday Inn. Je gare ma voiture sur le parking et j'observe tous ceux qui s'y rendent. C'est un acte de surveillance. Je ne suis pas censé faire ça. Si, en revanche, il se trouve que je me rends à l'Holiday Inn pour une raison quelconque et que, par ailleurs, je vois à cette occasion certaines personnes y entrer, je suis dans mon droit ». Une fois les meneurs repérés, il faut pouvoir les licencier dans les formes. Là encore, à condition de s'y être préparé à l'avance, rien de plus facile : « Si le management conserve les archives détaillées des absences et des blâmes, il peut en général s'arranger pour que le licenciement d'un travailleur pro-syndicat ait l'air légitime<sup>139</sup>. »

En guise d'aide-mémoire, vous pourrez repartir de ce séminaire avec un exemplaire dédié du livre écrit par l'un ou l'autre de ces consultants. Un guide pratique dans lequel vous retrouverez, détaillées par le menu, toutes « les tactiques et les stratégies nécessaires<sup>140</sup> » pour mettre sur pied votre guérilla antisyndicale.

Il importe d'être toujours sur ses gardes, vous rappelle ce précieux vade-mecum, d'être attentif aux signes avant-coureurs d'une activité syndicale émergente : quand des « groupes qui ont des discussions très animées se taisent tout à coup dès que les superviseurs s'approchent », quand « des graffitis hostiles à l'entreprise apparaissent sur les murs des toilettes », et quand ces mêmes toilettes « se mettent à attirer beaucoup de monde » alors même qu'il n'y a pas à votre connaissance « d'épidémie de gastro-entérite, vous pouvez suspecter que les gens se réunissent bien dans les toilettes pour discuter de *quelque chose*<sup>141</sup> ».

Si le mouvement se confirme, établissez une « war room » dans les étages de la direction, un poste de commandement qui fera office de « centre d'activité<sup>142</sup> ». Au mur, vous épinglerez un grand diagramme listant « le nom de tous les employés par département avec la mention “syndicat”, “compagnie” ou “?” » – ce qui vous donnera une vue d'ensemble de la loyauté de vos salariés. Toutes les informations pertinentes devront remonter quotidiennement à la war room. Ainsi tenu informé en temps réel de l'évolution du champ de bataille, le management pourra « déterminer la stratégie et décider de techniques efficaces de contre-attaque<sup>143</sup> ».



À votre tour de militer, de distribuer des tracts et de placarder des affiches – le manuel vous fournit des modèles tout prêts, qu'il ne vous reste plus qu'à envoyer à la reprographie. Exemple de slogan sur un poster : « Oui, vous avez quelque chose à perdre en votant pour un syndicat : la liberté de régler vos propres problèmes individuellement et directement avec le management<sup>144</sup>. » Outre les affiches et les tracts, le manuel vous suggère de faire confectionner des « fortune cookies » antisyndicaux à distribuer à la cantine, petits gâteaux chinois fourrés de messages ad hoc. Le salarié rompt le biscuit et lit : « Les cotisations syndicales vous prennent votre bol de riz », ou bien « Désolé, pas de chance avec le syndicat » ou encore « Prenez garde au dragon qui se cache dans la lanterne magique du syndicaliste<sup>145</sup> ». Autres procédés du même acabit : organiser des cocktails gratuits, voire « instituer la pratique d'offrir à vos employés une dinde gratuite pour la Thanksgiving », ce qui constituera « un rappel économique tangible de l'engagement de l'employeur aux côtés d'une force de travail heureuse et satisfaite<sup>146</sup> ». À cette occasion, entre deux toasts, « l'entreprise pourra souligner le fait que les forts sentiments de loyauté que les employés éprouvent à son égard seraient perturbés par la présence d'un syndicat<sup>147</sup> ».

Et, si, malgré tous ces efforts, vous ne vous en sortez pas, vous pourrez toujours recourir aux services de consultants antisyndicaux qui viendront, en mode commando, vous prêter main-forte en « ciblant chez les travailleurs les points les plus vulnérables, ceux décelés au préalable par un examen psychologique préparatoire<sup>148</sup> ». L'un de ces « unions busters » repentis a témoigné dans son autobiographie de ce qu'implique plus concrètement cette « stratégie combinée de désinformation et d'attaques personnelles » : « Lorsque les consultants entreprennent de détruire les syndicats, ils font intrusion dans la vie des gens, rompent leurs amitiés, écrasent leur volonté et brisent leurs familles<sup>149</sup>. » « Leurs armes, résumait un syndicaliste, sont l'intimidation et la subversion du droit. Dès que des travailleurs cherchent à s'organiser quelque part, cette armée de guérilla vêtue en costume trois-pièces est là, prête à résister<sup>150</sup>. »

Lorsque la journaliste Beth Nissen se fait engager incognito en 1978 à Texas Instruments pour un reportage sur le syndicalisme, elle ressent la peur qui règne désormais parmi les salariés. Alors qu'elle aborde la question du syndicat avec une collègue, celle-ci lui répond : « Je t'en prie, ne m'adresse plus jamais la parole pendant la pause. Si l'entreprise voit que je t'écoute, je vais me faire virer<sup>151</sup>. » Pour avoir seulement évoqué la possibilité de se syndiquer, la reporter infiltrée est

licenciée sous un prétexte quelconque à peine trois semaines après avoir été embauchée.





## **Partie II**

# **Révolution managériale**



## Chapitre 5. Une crise théologique

*L'évolution capitaliste, en substituant un simple paquet d'actions aux murs et aux machines d'une usine, dévitalise la notion de propriété. [...] L'appropriation dématérialisée [...] n'impose pas, comme le faisait la propriété vécue de naguère, une allégeance morale. Finalement, il ne restera personne pour se soucier réellement de la défendre<sup>1</sup>.*  
Schumpeter

« On peut dire sans grande exagération qu'une nouvelle pensée de l'entreprise, le managérialisme, est en train d'ouvrir une grande crise théologique, comparable par son ampleur aux répercussions de l'œuvre de Darwin ou aux implications sociales et politiques de la Réforme. À vrai dire, l'idéologie qui a dominé la pensée occidentale au cours des derniers siècles est en train de voir ses piliers économiques et politiques s'effondrer<sup>2</sup>. » L'événement intellectuel déterminant à cet égard, indiquait en 1962 l'auteur auquel j'emprunte ces lignes, avait été la publication, trois décennies plus tôt, d'un livre cosigné par le juriste Adolf Berle et l'économiste Gardiner Means, *L'Entreprise moderne et la propriété privée*<sup>3</sup>. Cet ouvrage, que John Kenneth Galbraith considérait comme « l'un des deux livres les plus importants des années 1930, avec la *Théorie générale* de Keynes<sup>4</sup> », a de fait polarisé les débats sur la théorie de la firme pendant près d'un demi-siècle.

Quelques semaines après sa parution cependant, son éditeur, une petite maison spécialisée dans des questions de fiscalité, se ravisant brusquement, l'avait retiré de la vente. Un cadre de General Motors, horrifié par ce qu'il y avait lu, avait fait part de sa désapprobation aux responsables de la Corporation Trust Company, une agence de conseil aux entreprises dont la maison d'édition était l'une des filiales, et dont General Motors se trouvait être l'un des gros clients, ce genre de clients qu'il est toujours regrettable de perdre. « Découvrant la vipère qu'elle avait nourrie en son sein, la compagnie suspendit la publication [...]. Les livres qui remettent en question les systèmes de pouvoir, glose rétrospectivement Berle, reçoivent un accueil brutal de la part du système de pouvoir dont ils analysent les justifications et les

fondements<sup>5</sup>. » Cette tentative de censure produisit le contraire de l'effet escompté. Repris par les éditions Macmillan, le livre put bénéficier d'une bien plus large diffusion. « Ironiquement, regrette des années plus tard un intellectuel conservateur, c'est General Motors [...] qui porte la responsabilité du lancement du livre de Berle et Means<sup>6</sup>. »

Qu'y avait-il dans ces pages de si dérangeant ? Les auteurs y repéraient une mutation inaperçue dans les rapports de propriété, une révolution qui aboutissait à saper les principes mêmes de l'économie capitaliste telle qu'elle avait été justifiée depuis près de trois siècles par ses défenseurs.

Soit un cheval et son maître. « Le propriétaire d'un cheval en est responsable. Si le cheval vit, il doit le nourrir. Si le cheval meurt, il doit l'enterrer<sup>7</sup>. » Qu'en est-il à présent d'une autre relation, celle qu'un actionnaire entretient avec la société dont il détient des actions ? « À une action boursière n'est attachée aucune responsabilité de cette sorte. » L'actionnaire n'est pas responsable de l'entreprise. Il n'a le plus souvent jamais ne serait-ce que mis les pieds dans ses locaux. Il est devenu, pour reprendre la formule de Thorstein Veblen, un « propriétaire absentéiste<sup>8</sup> ». Il n'a plus la possession physique d'un bien, seulement celle d'un « titre » – une propriété dématérialisée, abstraite, une propriété de papier.

La vieille propriété-possession était solide. Elle immobilisait le propriétaire, qui vivait dans le paysage de sa chose. L'actionnaire, lui, est sans attaches. Si sa propriété ne lui convient plus, il la liquide. Dématérialisation, fluidification mais aussi fractionnement de la propriété actionnariale, les actions d'une société étant dispersées entre des milliers de porteurs.

Mais autre chose se produit aussi : la « dissolution de l'ancien atome de la propriété en ses éléments<sup>9</sup> ». Les fonctions que la propriété privée classique réunissait en un tout ont été scindées en deux : « le pouvoir, la responsabilité et la substance qui faisaient par le passé partie intégrante de la propriété sont transférés à un groupe séparé entre les mains duquel le contrôle réside désormais<sup>10</sup> ». L'actionnaire ne disposant plus que d'une propriété passive, c'est à des managers salariés, non-propriétaires, que revient le contrôle actif de l'entreprise, sa gestion concrète. On a donc, d'un côté « des propriétaires sans réel contrôle » et, de l'autre, « du contrôle sans réelle propriété<sup>11</sup> ». C'est la thèse centrale de Berle et Means, celle de la *séparation de la propriété et du contrôle*.

Dans le même temps, la nature de l'entreprise a muté. La grande société par actions n'a plus grand-chose à voir avec l'affaire du patron-propriétaire. En

s'émancipant des bornes de la propriété individuelle ou familiale, en concentrant et en socialisant des capitaux en provenance d'un vaste « public d'investisseurs <sup>12</sup> », la forme actionnariale a permis le développement de firmes géantes, des institutions « quasi publiques » où des milliers de travailleurs sont placés sous la houlette d'un management unifié.

Berle et Means rejoignent sur ce point les thèses de l'industriel et homme politique allemand Walter Rathenau : « la désindividualisation de la propriété, l'objectivation de l'entreprise, le détachement de la propriété d'avec le possesseur fait que l'entreprise s'est transformée [...] en une institution qui ressemble à l'État <sup>13</sup> ». Dégagé de tout ancrage économique substantiel dans la propriété du capital, le « contrôle par le management » apparaît comme un pouvoir d'un genre gouvernemental. D'où le recours, pour le décrire, à des métaphores politiques : les managers sont de « nouveaux princes » à la tête de grands « empires industriels ».

L'interprétation de ce phénomène fut d'emblée très ambivalente. Si certains célébraient la venue d'un pouvoir gestionnaire désintéressé, d'autres redoutaient la montée en puissance d'un nouveau despotisme managérial. Dans la vision la plus pessimiste, celle popularisée en 1941 par James Burnham, dans *La Révolution managériale* <sup>14</sup>, les managers allaient, comme le résumait Orwell en rendant compte de ses thèses, « éliminer l'ancienne classe capitaliste, écraser la classe ouvrière et organiser la société de façon à ce que tout le pouvoir et tous les privilèges économiques demeurent entre leurs mains <sup>15</sup> ».

La découverte de Berle et Means avait de nombreuses implications, dont une particulièrement radicale au plan théorique : « La dissolution de l'atome de la propriété, affirmaient-ils, détruit le fondement même sur lequel l'ordre économique a reposé ces trois derniers siècles <sup>16</sup>. »

Dans leur ligne de mire, Adam Smith et sa fameuse main invisible. Les riches, exposait l'auteur de *La Richesse des nations*, ont beau ne se soucier que de leurs « vains et insatiables désirs », ils œuvrent paradoxalement sans le vouloir, par leur cupidité privée, au bien public. Leur intérêt égoïste étant de tirer le plus de profit possible de leur propriété, ils sont poussés à en faire une gestion efficiente qui concourt à l'accroissement de la richesse générale, et, par ricochet, de celle de chacun <sup>17</sup>. Mais, remarquent Berle et Means, l'économiste raisonnait dans un contexte où « le système de la libre entreprise reposait sur l'intérêt personnel du propriétaire des biens <sup>18</sup> » : « Pour Adam Smith et ses successeurs, la propriété

privée était une unité qui impliquait la possession. On présupposait la combinaison de la propriété et du contrôle<sup>19</sup>. »

Or, « aujourd'hui, dans l'entreprise moderne, cette unité a été rompue<sup>20</sup> ». Les actionnaires ont beau être toujours motivés par le profit, cela n'implique plus qu'ils fassent concrètement « un usage plus efficient de leur propriété, puisqu'ils ont entièrement abandonné cette tâche à ceux qui contrôlent l'entreprise<sup>21</sup> ». Quant aux managers, n'étant plus propriétaires, on voit mal ce qui les pousserait à suer sang et eau pour maximiser les profits d'autrui.

Smith, rappellent-ils, constatant que les gestionnaires des compagnies par actions – une forme encore rare au XVIII<sup>e</sup> siècle – ne mettaient pas la même ardeur à faire fructifier les affaires qui leur étaient confiées qu'un patron propriétaire les siennes propres, « rejetait catégoriquement la société par actions en tant que mécanisme pour les affaires, estimant que la dispersion de la propriété rendait impossible un fonctionnement efficient<sup>22</sup> ». La doctrine classique prévoyait ainsi *elle-même* son propre dysfonctionnement pour le cas particulier d'une forme devenue dominante depuis. Faute de s'en être rendu compte, on continue à la justifier à contretemps par une théorie qui la disqualifie.

La moindre motivation des gestionnaires est une chose, mais rien ne garantit en outre que leur intérêt converge avec celui des actionnaires. Tout laisse au contraire présager une divergence problématique, notamment si ces premiers s'avisent que la façon la plus profitable de suivre leur intérêt égoïste est, après tout – étant donné, comme l'écrit Schumpeter, qu'« au-delà du traitement et du bonus, aucun profit personnel ne peut, dans les sociétés, être réalisé par les gérants, sinon en recourant à des pratiques illégales ou semi-légales<sup>23</sup> » –, de taper dans la caisse. Ironie de l'histoire, c'est si les managers se conforment à la maxime de l'agent économique rationnel que le système se met à dérailler, tant il est vrai que « les intérêts de la propriété et du contrôle sont largement opposés *si* les intérêts de ce dernier dérivent en priorité du désir de gain pécuniaire<sup>24</sup> ».

Berle et Means ne font aucune objection à la théorie classique. Ils ne disent pas que Smith avait tort, mais au contraire qu'il avait raison, et raison d'entrevoir la possible obsolescence de son propre théorème. La prégnance de leur critique, ce qui explique qu'elle ait pu faire couler autant d'encre, tient à ce qu'il s'agissait « du premier effort d'envergure pour critiquer la structure légale de l'entreprise moderne dans les termes mêmes des notions économiques traditionnelles qui en constituaient les présupposés<sup>25</sup> ».

Si les justifications fournies par la théorie classique sont devenues inopérantes, ce n'est pas parce qu'elles auraient été réfutées intellectuellement, mais parce qu'elles ont été annulées par une mutation réelle. C'est la thèse de « l'inadéquation de la théorie traditionnelle<sup>26</sup> ». Le capitalisme actionnarial, en révolutionnant les formes de propriété, a de surcroît accompli la prouesse de saper les fondements de son propre discours de légitimation.

Le problème de Berle et Means, *a contrario* des réinterprétations réductrices qui en ont été faites par la suite, n'était pas de savoir comment réaligner la conduite managériale sur l'intérêt actionnarial, mais de poser à nouveaux frais la question des mobiles et des finalités de l'activité économique<sup>27</sup>. Se posait d'abord une question de légitimité : si l'entreprise moderne ne peut plus être pensée comme « la figure élargie de l'entreprise propriétaire classique<sup>28</sup> », quel va être le bien-fondé du pouvoir managérial ?

Berle et Means avaient repéré une immense brèche dans l'idéologie économique dominante. Restait à savoir comment la colmater. Certains ne trouvèrent pas mieux que de convoquer, en grand sauveur, la morale – mieux encore, une version de celle-ci repêchée dans les douves d'un imaginaire médiéval.





## Chapitre 6. Managériisme éthique

*Il n'y a pas aujourd'hui de théorie de la firme qui permette d'expliquer ou de justifier de façon satisfaisante l'existence de la grande entreprise moderne. On s'efforce par conséquent d'élever l'idée de responsabilité sociale (ou de "conscience d'entreprise" ou de "bonne citoyenneté")*  
*au statut de théorie de la firme*<sup>29</sup>.

Wilbur Hugh Ferry

*Elles ne sont cependant pas encore pour l'heure parvenues à créer, à l'instar des corporations médiévales, une conscience d'entreprise en lieu et place de la responsabilité individuelle dont elles se sont évertuées, du fait même de leur organisation, à se débarrasser*<sup>30</sup>.

Marx

À la période moderne, remarquait Charles Fourier, un nouveau type de discours a pris la place de la morale et de ses sermons. Pour ne pas s'être rendu compte assez tôt que « l'Économie politique envahissait tout le domaine de la charlatanerie [...], les moralistes sont tombés dans le néant, et ont été incorporés sans pitié dans la classe des romanciers. Leur secte est trépassée avec le XVIII<sup>e</sup> siècle, elle est morte politiquement<sup>31</sup> ». Quant aux économistes, devenus rapidement trop forts pour avoir besoin d'alliés, ils ont « dédaigné toute voie de rapprochement et soutenu de plus belle qu'il fallait *de grandes et très grandes richesses, avec un commerce immense et un immense commerce* ».

Mais, ajoutait-il, « la chute des moralistes préparait celle de leurs rivaux. On peut appliquer à ces partis littéraires le mot de Danton qui, étant sur l'échafaud, déjà lié d'une courroie, dit au bourreau : Garde l'autre pour Robespierre ; il me suivra de près. Ainsi les moralistes peuvent dire à leur bourreau, dire à l'opinion qui les sacrifie : Garde l'autre courroie pour les économistes ; ils nous suivront de près. »

Ce que Fourier n'avait cependant pas prévu, c'est que ce trépas annoncé serait suivi d'une singulière renaissance. Face à la crise sans précédent qui ébranlait au XX<sup>e</sup> siècle la doctrine d'Adam Smith, on ne trouva pas mieux dans un premier temps,

faute d'aggiornamento théorique – il allait venir, on s'y employait en coulisses –, que d'exhumer d'anciennes idoles. L'économie succombant à son tour, sa rivale déchuée, la morale, refit son entrée sous les habits neufs d'un *managérialisme éthique* qui se présenta, dans les années 1950, comme la grande solution au problème de la légitimité du pouvoir managérial.

Dans la vision du monde qui était celle de l'ancien paternalisme industriel, le patron-propiétaire régnait sur son entreprise comme sur sa chose. On le concevait, au XIX<sup>e</sup> siècle encore, dans la droite ligne de l'antique « maître, le *dominus*, c'est-à-dire le propriétaire des ouvriers qu'il emploie<sup>32</sup> ». À ceux qui questionnaient son pouvoir, celui-ci pouvait toujours rétorquer : « Ici, c'est moi qui commande parce que je suis chez moi, parce que c'est à moi. » Un fondement dont l'autorité des managers de grandes sociétés modernes ne peut plus se réclamer.

La séparation de la propriété et du contrôle a non seulement fait voler en éclats l'ancienne justification patrimoniale de l'autorité<sup>33</sup>, mais également affaibli les prétentions des actionnaires, devenus simples propriétaires passifs, à ce que « l'entreprise soit dirigée dans leur seul intérêt<sup>34</sup> ». L'apparition d'entreprises géantes, « quasi publiques », dont les décisions impactent les vies de tous a « placé la communauté en position d'exiger que l'entreprise moderne ne soit pas au seul service des propriétaires [...] mais de toute la société<sup>35</sup> ».

Quels intérêts doivent être pris en compte dans la gestion des entreprises ? « De qui, demande Edwin Merrick Dodd en 1932, les dirigeants sont-ils les mandataires<sup>36</sup> ? » « La responsabilité sociale du management, répondait un P.-D.G. américain, s'est élargie [...] le management ne représente plus seulement, comme autrefois, l'intérêt exclusif de la propriété ; il opère de plus en plus sur la base d'une relation fiduciaire qui le pousse à maintenir une balance équitable [...] entre différents groupes<sup>37</sup>. » Se formulait ainsi une nouvelle « philosophie de la direction », « la philosophie “fidéicommiss” ou administration fiduciaire », qui présentait les managers comme les mandataires (« trustees ») d'une pluralité de groupes sociaux<sup>38</sup>.

Ce qui se produit à partir du livre de Berle et Means et pour des décennies, c'est le branchement, sur le problème de la séparation de la propriété et du contrôle, d'une idéologie des responsabilités sociales de l'homme d'affaires. Dans ce que l'on considère comme le texte fondateur de cette thématique, *Social Responsibilities of the Businessman*, publié en 1953, Howard R. Bowen rejette la conception selon

laquelle « l'individu n'aurait d'autre règle que de poursuivre son intérêt personnel et de s'engager avec ardeur et ferveur dans une concurrence sans merci<sup>39</sup> ». L'homme d'affaires doit certes faire du profit, mais il a aussi l'obligation de « prendre en compte tous les intérêts affectés » par les activités de l'entreprise<sup>40</sup>.

Là où l'autorité privée légitime était pensée comme un attribut du droit de propriété – c'est parce que l'entreprise est *à moi* que je suis fondé à la diriger – le managérialisme éthique la justifie désormais de façon non patrimoniale – le dirigeant tirant au contraire sa légitimité de la prise en compte d'intérêts non-proprétaires : c'est justement dans la mesure où je ne la gère pas *pour moi* que je suis fondé à le faire. « Dans cette approche, analyse Hal Draper, la nouvelle irresponsabilité des leaders institutionnels incontrôlés n'est plus un sujet de préoccupation mais apparaît plutôt comme une précondition nécessaire pour les libérer des influences mesquines, déformantes, des considérations de maximisation des profits à court terme<sup>41</sup>. » L'autonomisation du pouvoir managérial, celle-là même qui faisait craindre une dérive autocratique, se transfigure alors miraculeusement en autonomie morale. Le retournement est complet, car si l'on peut désormais affirmer, à rebours de Burnham, que « ce nouveau managérialisme n'est pas quelque chose comme une nouvelle forme de dictature » et que « l'éthique managériale est intrinsèquement bienveillante », c'est bien « *puisque* le manager n'est en aucun sens un propriétaire »<sup>42</sup>.

L'art du leadership étant celui de la « mise en balance des intérêts », la position du « manager presque anonyme » sera celle d'un « point de convergence » entre prétentions multiples qu'il départagera de façon équitable, conformément à l'antique vertu du *juste milieu*<sup>43</sup>. Le business se concevant comme « un système de gouvernement privé<sup>44</sup> », le patron change de peau, se muant en une sorte d'« homme d'État<sup>45</sup> » – « L'État c'est moi, mais moi, je suis une corporation », écrit ironiquement à l'époque, et en français dans le texte, un commentateur américain<sup>46</sup>.

Jusqu'au début des années 1970, la thèse de Berle et Means sur la séparation de la propriété et du contrôle fit l'objet, comme le soulignait le sociologue Maurice Zeitlin, d'un « consensus impressionnant » dans les sciences sociales américaines<sup>47</sup>. Elle était au cœur d'une vision managérialiste du capitalisme fondée sur une série de vérités établies. Les voici :

1° Le site principal du pouvoir économique s'est déplacé : « le pouvoir décisif dans la société industrielle moderne, assurait Galbraith, est exercé non par le capital mais par l'organisation, non par le capitaliste, mais par le bureaucrate industriel<sup>48</sup> ».

2° Le principe de maximisation des profits a été congédié : « jamais l'idée d'une motivation par le profit, prétendait Dahrendorf, n'a été plus éloignée des mobiles réels que dans le cas des managers bureaucratiques modernes<sup>49</sup> ».

3° La classe capitaliste, écartelée entre fonctions actionnariales et managériales, a perdu toute consistance, laissant place à une « structure de pouvoir amorphe<sup>50</sup> ». Berle allait jusqu'à évoquer un « capitalisme sans capitalistes<sup>51</sup> ».

4° La propriété privée des moyens de production, que l'on disait déjà être devenue liquide, s'est évaporée pour de bon : « La propriété, annonçait Kaysen en 1957, est en train de disparaître<sup>52</sup>. » « La propriété privée des moyens de production, confirmait Bell en 1961, est très largement devenue une fiction<sup>53</sup>. » Bref, on en avait la certitude : « le capital – et par là même le capitalisme – s'est auto-dissous<sup>54</sup> ».

« Nous avons, concluait Daniel Bell, une société “dessinée” par John Locke et Adam Smith qui reposait sur les prémisses de l'individualisme et de la rationalité de marché [...]. À présent, nous nous dirigeons vers une éthique communale, mais sans que cette communauté n'ait encore été pleinement définie. En un sens, le mouvement qui nous fait quitter la gouvernance par l'économie politique pour adopter une *gouvernance par la philosophie politique* – car c'est bien cela que ce basculement implique – constitue un retour à un mode de pensée précapitaliste<sup>55</sup>. »

Une remarque ici. Cette pensée-là de la gouvernance, celle qui prévalait avant le grand tournant néolibéral, je propose de l'appeler, à la fois en écho et par contraste avec la notion de gouvernementalité, la « managérialité ». Michel Foucault concevait la « gouvernementalité libérale » comme une réponse au problème cardinal des arts de gouverner modernes : comment introduire l'économie à l'intérieur de l'État ? Comment « exercer le pouvoir dans la forme de l'économie<sup>56</sup> » ? Dans le prolongement de ce projet, le néolibéralisme a cherché à analyser « des comportements non économiques à travers une grille d'intelligibilité économiste », ceci notamment pour faire la « critique et l'estimation de l'action de la puissance publique en termes de marché »<sup>57</sup>. Or le prédécesseur, le managérialisme des années 1950 et 1960, sous ces deux aspects, pratique et théorique, faisait tout l'inverse. Son problème n'était pas d'introduire l'économie à l'intérieur de l'État, mais au contraire un analogon du gouvernement politique à l'intérieur de la gestion privée des affaires économiques. Il ne se concevait pas comme un art d'exercer le pouvoir politique dans la forme de l'économie, mais au contraire comme un art d'exercer le pouvoir économique dans la forme d'une certaine politique, d'une politique privée. La managérialité n'a pas « pour forme majeure de savoir »

l'économie – sa prédilection épistémique fondamentale lorgnant plutôt, au-delà de l'éthique, sur la politique, et bientôt, comme nous le verrons, sur la stratégie.

En 1954, dans *The 20<sup>th</sup> Century Capitalist Revolution*, Berle dépeint l'image enchantée d'un manager-prince administrant les affaires en position « d'oracle de l'intérêt public ». On peut lire ce texte comme une reprise anachronique, en plein <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle américain, de l'ancien genre des *miroirs du prince*<sup>58</sup>. Berle se réfère à saint Augustin et sa *Cité de Dieu* où « une organisation morale et philosophique [...] guidait en fin de compte inmanquablement le pouvoir<sup>59</sup> ». Il évoque aussi la cour des Plantagenêt, où un homme, souvent un prêtre, appelé « chancelier », jouait le rôle de « gardien de la conscience du roi<sup>60</sup> ». Le manager, nouveau prince, exercera de même son pouvoir bienveillant avec l'éthique des affaires pour tout garde-fou. Seule limite posée au pouvoir du manager : sa conscience, bordée par les sanctions informelles de l'opinion publique<sup>61</sup>. À quelques lignes d'intervalle et sans y voir de contradiction particulière, Berle peut soutenir que les managers constituent des « micro-oligarchies se perpétuant elles-mêmes » et que la « philosophie tacite des hommes qui en font partie » garantit un « contrôle réel » contre les dérives d'un tel pouvoir<sup>62</sup>.

Mais beaucoup, y compris au sein du courant managérialiste, étaient sceptiques : comment était-on après tout « censé faire la moindre confiance aux managers pour œuvrer au bien-être social alors que l'on ne pouvait pas même se fier à eux pour s'occuper du capital de leurs propres actionnaires<sup>63</sup> » ?

Plutôt que de s'en remettre à la vertu autoproclamée des managers, certains proposaient d'encadrer l'exercice du pouvoir d'entreprise par une sorte de constitution interne – une charte énonçant les droits et devoirs du management. Il s'agissait d'appliquer au pouvoir managérial « les principes de gouvernement limité qui constituent l'essence du constitutionnalisme occidental<sup>64</sup> ».

Se demander si l'entreprise possède une « structure “constitutionnelle” », précise en 1962 Richard Sedric Fox Eells, cadre de General Electric, équivaut à poser la « question de la *gouvernance* d'entreprise<sup>65</sup> » – notons qu'Eells est l'un des premiers à utiliser ce terme, alors désuet, dans cette nouvelle acception. Une firme est certes « un producteur et un distributeur, un fournisseur et un acheteur de biens économiques », mais elle est aussi autre chose, un « centre décisionnel », « un instrument de pouvoir et d'autorité<sup>66</sup> ». En tant que telle, on peut lui adresser d'autres questions que celles des économistes, des questions de gouvernance : « Qui contrôle

réellement une compagnie ? Quel pouvoir exerce-t-il ? À qui les détenteurs du pouvoir ont-ils des comptes à rendre ? Et, le cas échéant, de quelle manière ? La compagnie est-elle une oligarchie se perpétuant elle-même, ainsi que l'ont qualifiée certains, ou bien est-ce une sorte de république<sup>67</sup> ? »

La difficulté, pointait Eells, est que le gouvernement privé d'entreprise « n'est évidemment pas une démocratie, mais qu'il n'est cependant plus possible pour une très grande entreprise d'être une autocratie<sup>68</sup> ». La voie du constitutionnalisme d'entreprise est étroite : quel espace politique lui reste-t-il, sur la base de ce double diagnostic, entre, d'un côté, une autocratie qu'il juge intenable et, de l'autre, une démocratie qu'il rejette ? Effectivement, pas grand-chose.

Mais attention, car si l'on admet ainsi, mettait en garde en 1958 un rapport de la fondation Rockefeller, que l'on est en droit de « poser le même genre de questions à ces gouvernements privés que celles que l'on adresse aux autres genres de gouvernements », si donc « les idéaux démocratiques qu'il convient de mobiliser pour juger l'État peuvent également servir à évaluer la façon dont les vies des hommes sont gouvernées dans le secteur privé<sup>69</sup> », alors on va très vite avoir un gros problème : « pour dire les choses très simplement, l'entreprise est une forme autoritaire de gouvernement industriel au sein d'une société supposément démocratique<sup>70</sup> », or si vous lui appliquez les standards de la légitimité politique, il va nécessairement y avoir contradiction entre « la tradition démocratique d'un gouvernement fondé sur le consentement et les procédures inévitablement hiérarchiques et autoritaires du business<sup>71</sup> ».

Il y avait même là, estimaient certains, un grand péril. Si vous criez sur tous les toits que « le management a à cœur les intérêts des travailleurs », alors, avertissait Peter Drucker en 1950, le management « n'aura de légitimité qu'à la condition d'y œuvrer ». Mais dans quelle mesure le peut-il ? Il est très imprudent de faire ce genre de promesse, comme on a pu en avoir la confirmation « dans une expérience strictement comparable [...] : celle du paternalisme colonial moderne<sup>72</sup> ». En faisant l'erreur d'adopter une rhétorique du « gouvernement pour le peuple », le discours colonialiste s'est mis en porte-à-faux avec son « obligation de gérer la colonie en fonction des intérêts économiques, politiques et stratégiques de la métropole<sup>73</sup> ». De tels discours furent catastrophiques car plutôt que d'« assurer de la seule chose qui comptait, à savoir de se faire accepter par les indigènes comme un gouvernement légitime », « ils firent prendre conscience aux peuples colonisés de l'écart qui existait entre les idéaux du gouvernement colonial et ses responsabilités envers les



intérêts économiques de la métropole<sup>74</sup> ». Et c'est là, affirme Drucker, une constante dans l'histoire : « Tous les despotismes éclairés ont fini par entraîner la révolution<sup>75</sup>. » Et si l'on s'obstine dans cette voie, le « despotisme managérial éclairé » n'échappera pas à la règle.

C'est bien cela que redoutaient aussi, à la même période, les néolibéraux. Milton Friedman, très tôt, tirait le signal d'alarme. En mars 1958, lors d'un séminaire qui se tenait sous les moulures dorées à décor de griffons du Drake Hotel de San Francisco l'économiste de Chicago prenait un ton solennel : « s'il est bien une chose qui détruirait à coup sûr notre société libre, qui en saperait les fondations mêmes, ce serait une acceptation générale, de la part du management, d'autres responsabilités sociales que de faire le plus d'argent possible. C'est une doctrine fondamentalement subversive<sup>76</sup> ». À force de répéter partout que les managers sont des « fonctionnaires publics plutôt que les employés de leurs actionnaires alors, dans une démocratie, ils vont, tôt ou tard, finir par être choisis selon des techniques publiques d'élection<sup>77</sup> ».

Au nom de quoi en effet les dirigeants d'entreprise sont-ils nommés par les actionnaires via le conseil d'administration ? Il n'existe, répond-il, aucune justification à cet état de fait, hormis que les premiers sont des agents au service des seconds, et si ce postulat tombe, tout s'écroule avec lui. Si vous admettez que le dirigeant d'entreprise est une sorte d'agent privé du public, on va nécessairement en conclure qu'« il est inadmissible que de tels agents publics [...] soient nommés comme ils le sont à présent. S'ils sont vraiment au service du public, ils doivent être élus via un processus politique<sup>78</sup>. » Les managers, en admettant exercer des fonctions gouvernementales, s'exposent inconsidérément à la critique, et bientôt à bien pire. Car sous les charmes trompeurs de l'éthique, Friedman devine les chenilles d'un char soviétique : « la doctrine de la “responsabilité sociale” implique l'acceptation de la vision socialiste selon laquelle ce sont des mécanismes politiques, et non pas des mécanismes de marché, qui sont appropriés pour déterminer l'allocation des ressources<sup>79</sup> ».

Considérée en tant que forme de gouvernement, à quoi ressemble la grande entreprise ? Elle fait mauvaise figure. Elle apparaît comme un régime où une caste de dirigeants non-élus exerce un pouvoir sans partage. L'entreprise, analysait un anarchiste britannique au début des années 1960, est « un système politique où le gouvernement (c'est-à-dire le management) n'a de comptes à rendre à personne d'autre qu'aux actionnaires [...], et où ceux qui doivent lui obéir, dépourvus de toute



citoyenneté, n'ont pas le droit d'élire les chefs qui les gouvernent. Tout juste ont-ils le droit de former des groupes de pression (les syndicats) pour influencer le gouvernement en lui retirant éventuellement leur collaboration (le droit de grève). Un tel système [...] ne mérite pas davantage d'être appelé une démocratie [...] que le régime politique oligarchique qui régnait en Grande Bretagne au XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>80</sup>. »

Les salariés y sont non seulement privés de droits politiques, mais aussi de certaines libertés par ailleurs reconnues comme imprescriptibles : « Depuis presque deux siècles, écrivait en 1977 un professeur de la Harvard Business School, les Américains se sont vu reconnaître la liberté de la presse, le droit de libre expression et de rassemblement, le droit à des procédures judiciaires en bonne et due forme, le droit à la vie privée, à la liberté de conscience [...] mais, dans les entreprises, ils ont été privés de la plupart de ces libertés civiles-là [...]. À partir du moment où un citoyen américain passe la porte de l'usine ou du bureau, de 9 heures à 17 heures, il est à peu près sans droits. Le salarié continue bien sûr d'avoir des libertés politiques, mais pas celles qui importent<sup>81</sup>. »

Le problème de fond, l'aporie idéologique majeure, est que la théorie démocratique libérale ne fournit aucune justification cohérente pour cette asymétrie de traitement. « Le capitalisme, résume l'économiste autogestionnaire Jaroslav Vanek, est fondé sur les droits de propriété, tandis que la démocratie l'est sur les droits personnels. [...] Si le monde occidental est à ce point schizophrène, c'est que nous avons, simultanément, une démocratie politique et une autocratie économique<sup>82</sup>. »

Dans les années 1960 et 1970, en écho aux révoltes ouvrières, des philosophes et des économistes critiques élaborent des théories de la démocratie économique. La forme d'autorité qui prévaut encore dans l'entreprise – celle que Marx décrivait comme étant celle d'un « législateur privé » doté d'un « pouvoir autocratique<sup>83</sup> » – leur apparaît comme une rémanence de rapports de pouvoir archaïques, un bastion de tyrannie ayant échappé aux révolutions démocratiques<sup>84</sup>.

Dans *Sphères de justice*, Michael Walzer prend l'exemple de Pullman, une bourgade américaine fondée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par un riche industriel, George Pullman, qui, parce qu'il était propriétaire des murs et du sol de la ville, prétendait avoir de ce fait le droit de « gouverner » les habitants « de la même façon qu'un homme gouverne sa maison, ou son atelier<sup>85</sup> ». Dans sa cité, Pullman était un autocrate privé. Pas d'élections, pas de libertés civiles, pas de justice régulière, encore moins de droit de rassemblement et de manifestation. Estimant que la

propriété d'une ville était « incompatible avec la théorie et l'esprit de nos institutions », la Cour suprême de l'Illinois mit fin à cet état de choses. Question de Walzer : ce genre de pouvoir, appliqué aux habitants d'une ville, est jugé incompatible avec les principes de la démocratie libérale, mais le pouvoir que Pullman exerçait sur les travailleurs de sa compagnie était-il au fond différent ? Non, répond-il. « Si ce genre de choses est condamnable dans le cas des villes, alors cela vaut aussi pour les entreprises et les usines<sup>86</sup>. » Dans les deux cas une même norme d'autodétermination doit prévaloir. « En ce qui concerne le pouvoir politique, sa distribution démocratique ne saurait s'arrêter aux portes de l'usine. Les principes fondamentaux sont les mêmes pour les deux sortes d'institutions. Cette identité constitue la base morale du mouvement ouvrier [...] et de toute exigence de progrès vers la démocratie industrielle<sup>87</sup>. »

Les thèses de Berle et Means avaient mis en crise le discours de légitimation traditionnel de l'ordre capitaliste. Le problème était théorique, mais il était aussi éminemment politique. « L'économie classique, rappelait Edward Mason, avait non seulement fourni un système d'analyse, ou un "modèle" analytique servant à expliquer le comportement économique, mais aussi une défense – et même une défense très bien calibrée – de la thèse selon laquelle le comportement économique promu [...] par les institutions d'un système de libre entreprise, œuvrait, en somme, pour l'intérêt public ». On ne soulignera jamais assez, poursuivait-il, « que la croissance du capitalisme du XIX<sup>e</sup> siècle a largement dépendu de l'acceptation générale d'une justification raisonnée du système, sur des bases à la fois morales, politiques et économiques. La littérature managériale vient aujourd'hui saper de façon dévastatrice les présupposés de ce système. Et qu'offre-t-elle à sa place<sup>88</sup> ? » Rien, ou presque. Pire, le managérialisme éthique qui s'est efforcé de combler le vide donne dangereusement prise aux exigences de démocratie dans l'entreprise, fragilisant ainsi l'institution en son principe même.

Du côté des intransigeants, on en appelait à répudier ces discours contre-nature pour porter haut les valeurs capitalistes : « Plutôt que de lutter pour sa survie en effectuant une série de retraites stratégiques et en prenant la pose de l'homme d'État industriel, le business, conseillait Theodore Levitt en 1958 dans la *Harvard Business Review*, devrait se battre comme s'il était en guerre. Et, comme toute bonne guerre, celle-ci doit être menée hardiment, vaillamment, et, par-dessus tout, *non* moralement<sup>89</sup>. »



## Chapitre 7. Discipliner les managers

*La course aux procurations est, au mieux, un moyen de tempérer*

*l'autocratie par l'invasion*<sup>90</sup>.

Bayless Manning

Pour les néolibéraux, la question de la légitimité du pouvoir managérial ne se posait tout simplement pas. Les managers sont les agents des actionnaires, point à la ligne. Surtout, ne pas ouvrir la boîte de Pandore. Cette interrogation gênante ayant été péremptoirement évacuée, ne restait plus qu'une difficulté à régler, d'ordre technico-pratique : s'il est vrai que les managers n'emploient pas tous leurs soins et tous leurs efforts à maximiser la valeur actionnariale, par quels moyens les y pousser ? Car il y avait là potentiellement un nouvel aspect de la crise de gouvernabilité : après le cas des travailleurs indociles, celui des managers tire-au-flanc.

Les économistes qui reformulaient ainsi le problème de Berle et Means s'attachaient d'abord à en minimiser l'ampleur. « S'ils avaient réellement le contrôle de l'entreprise, les managers actuels de United States Steel pourraient très aisément se verser à eux-mêmes, mettons, cent fois leur salaire. » Or ils ne le font pas, ce qui prouve bien que leur latitude est limitée. Un P.-D.G. peut certes, concédait Tullock, « engager une belle secrétaire blonde » bien qu'elle ne soit pas la plus qualifiée des dactylos, mais s'il « décidait de consacrer régulièrement la moitié de ses profits à des programmes de lutte contre la pauvreté [...], il serait très vite démis de ses fonctions<sup>91</sup> ». On appréciera le choix judicieux qu'il fait de ses exemples. Au pire donc, il peut y avoir gestion non-optimale, léger manque de zèle, petites faveurs sexistes, mais on est loin du tableau, dressé par certains, d'un management tout-puissant, passé en roue libre, prêt à dilapider les dividendes des riches pour les donner aux pauvres.

Voilà à quoi le problème se résume : les actionnaires n'étant pas, du fait de leur éloignement et de leur dispersion, « parfaitement efficaces dans leur supervision », il se peut que les managers ne se conforment pas pleinement à l'impératif de « faire le

plus d'argent possible<sup>92</sup> ». Bref, ce que les économistes appellent un « problème d'agence<sup>93</sup> ». Il existe un « rapport d'agence » lorsque quelqu'un (dénommé ci-après « l'agent »), agit pour quelqu'un d'autre (dénommé ci-après « le principal »), en son nom et à sa place. Appellation savante d'une question triviale : comment faire faire son travail par les autres ?

Le « problème clé auquel les principaux sont confrontés dans de telles relations, c'est de s'assurer que l'agent agit effectivement pour le principal<sup>94</sup> ». Problème, donc, comme le formule si bien Barry Mitnick, de « police de l'agence ». Le principal peut recourir à divers dispositifs pour contrôler l'activité de l'agent, mais ces « tâches de surveillance et de police ont des coûts<sup>95</sup> ». D'où la question : comment réduire les « coûts d'agence » ? Comment fliquer à moindres frais ?

On ramenait ainsi le problème de Berle et Means à une tâche de police du travail managérial, tout l'enjeu étant de découvrir des procédés permettant de discipliner de façon efficiente les managers opportunistes – et avec eux toute la chaîne de leurs subordonnés – au seul service de la valeur actionnariale.

Ce questionnement ne se justifie cependant, notait un critique, que « si et seulement si on présuppose que les actionnaires, une fois leur pouvoir restauré, vont discipliner les managers au profit de la société dans son ensemble<sup>96</sup> », ce qui revient à admettre comme « postulat ce qui devrait au contraire être interrogé, à savoir que le reste de la société n'aurait aucun souci à se faire au sujet des entreprises tant que ce sont leurs “propriétaires” qui les dirigent. [...] Mais y a-t-il le moindre début de preuve que notre société est plus en sécurité entre les mains de la Ford Motor Company qu'entre celles de General Motors ou d'AT&T<sup>97</sup> ? ». Certes dans le premier cas, celui d'un patron-propriétaire, l'unité du contrôle patrimonial demeure, mais « envers qui l'individu ou le groupe familial est-il donc à son tour responsable<sup>98</sup> ? »

Ignorant ce genre d'objections, les économistes néolibéraux se mettaient en quête de procédés d'« alignement des incitations<sup>99</sup> » aptes à régler la conduite des managers sur les intérêts des actionnaires. Ils avaient la conviction que les solutions étaient déjà là, toutes prêtes. S'il n'existait pas déjà en effet des mécanismes inaperçus, œuvrant dans l'ombre à neutraliser la dynamique mise au jour par Berle et Means, la société par actions aurait déjà depuis longtemps disparu de la surface de la terre, fatalement évincée par plus efficiente qu'elle sur le méta-marché concurrentiel des formes d'organisation. Si elle perdure, c'est en réalité, pense-t-on, parce que la perte du contrôle propriétaire est contrecarrée par un « rôle

disciplinaire des marchés<sup>100</sup> ».

Le marxiste Paul Sweezy, réfutant les thèses de Berle et de Burnham, avait été parmi les tout premiers à pointer, dès 1942, un fait simple mais crucial qui expliquait l'alignement persistant du contrôle managérial sur l'intérêt actionnarial. Le personnel dirigeant des grandes entreprises, remarquait-il, « bien qu'il ne détienne qu'une portion négligeable du total des actions, en est cependant presque toujours propriétaire de parts importantes en valeur absolue, de sorte que ses intérêts sont très largement identiques à ceux du grand corps des propriétaires<sup>101</sup> ».

Au début des années 1960, l'économiste britannique Robin Marris, qui, pour sa part, persistait à croire dur comme fer que « le management jouit d'une considérable liberté d'action<sup>102</sup> » à l'âge du « capitalisme managérial », s'interrogeait cependant sur les effets potentiels d'une éventuelle modification dans la structure des rémunérations des dirigeants. Aux États-Unis, signalait-il, certains économistes sont en train de préconiser de faire la part belle à d'autres sources que le salaire, incluant diverses formes de « récompenses financières », dont les bonus et les stock-options, en vue « d'accorder plus étroitement les intérêts des managers à ceux des actionnaires<sup>103</sup> » et d'« encourager un “comportement néoclassique”<sup>104</sup> ». Un tel « changement institutionnel » serait-il à même de gommer « certaines des contradictions inhérentes à la conception néoclassique du capitalisme<sup>105</sup> ? »

Pour les économistes néolibéraux en tout cas, tel était l'espoir. Jensen et Meckling recommandaient d'« établir des systèmes de compensation incitatifs pour le manager ou de lui donner des stock-options<sup>106</sup> ». En liant ainsi les revenus des dirigeants au cours et au rendement de l'action, prévoyaient Easterbrook et Fischel, l'intérêt personnel des managers pourrait « être aligné avec celui des investisseurs par des dispositifs automatiques<sup>107</sup> ». « La mobilisation », théorise aujourd'hui Frédéric Lordon de l'autre côté de la barricade, « est affaire de colinéarité : il s'agit d'aligner le désir des enrôlés sur le désir-maître<sup>108</sup> ».

L'autre grand procédé était négatif, fondé sur la sanction plutôt que sur la récompense. Dans les années 1960, Henry Manne, le chef de file du courant « Law and Economics », oppose une objection décisive à la thèse de Berle et Means : si les équipes managériales exercent comme ils le prétendent un contrôle absolu sur les entreprises, comment se fait-il que les P.-D.G. soient assez régulièrement remplacés contre leur gré, évincés par d'autres ? À cela, l'orthodoxie managérialiste n'offre aucune explication<sup>109</sup>. Lui, si.

« Il y a aujourd'hui dans le monde, constate son collègue et ami Gordon Tullock,

des gens et des organisations dont le business est [...] de faire de l'argent en prenant le contrôle d'entreprises mal gérées [...]. On peut faire de très gros profits en éliminant les incompetents<sup>110</sup>. » Il existe toute une palette de procédés pour ce faire : outre l'offre publique d'achat, où l'on promet aux porteurs de racheter leurs actions à la condition d'avoir réussi à en rassembler un nombre suffisant à une échéance donnée, il y a la « course aux procurations », où un groupe d'actionnaires collecte des droits de vote auprès d'autres afin de prendre le contrôle d'un board.

Le contrôle des entreprises est en lui-même un objet convoité, une ressource qui a sa valeur propre, et il y a un marché pour cela, un *marché du pouvoir*. C'était la découverte d'un aspect des marchés financiers jusque-là méconnu par la théorie économique, l'existence d'un « marché de la prise de contrôle » où « des équipes managériales sont en concurrence pour l'acquisition du droit de contrôler – c'est-à-dire de manager – les ressources des entreprises<sup>111</sup> ».

En introduisant, en 1965, cette notion de « marché du contrôle managérial<sup>112</sup> », Manne met en évidence le « rôle que le marché boursier joue en tant qu'instrument de contrôle et de discipline des managers<sup>113</sup> ». Il réinterprète ainsi le rachat hostile, habituellement perçu comme un renforcement du pouvoir managérial d'une firme sur une autre, comme une subordination du management dans son ensemble à la performance de marché en général.

Lorsque le management d'une entreprise est sous-performant, raisonne-t-il, le cours des actions tend à plonger, ce qui incite d'autres acteurs, qui pensent pouvoir mettre en place une gestion plus « performante », à racheter les titres à la baisse afin de prendre la direction de l'entreprise. L'une des prémisses fondamentales de cette théorie est qu'il existe une corrélation élevée entre « l'efficacité managériale et le prix des actions<sup>114</sup> ». Toute déviation significative par rapport à un comportement de maximisation du profit entraîne mécaniquement une chute du cours de l'action, faisant de la firme une cible vulnérable à des prises de contrôle hostiles débouchant sur le limogeage de l'équipe dirigeante.

Le top management vit de ce fait avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête : il encourt en permanence le « risque d'être remplacé<sup>115</sup> ». Une pression considérable s'exerce sur lui : « Plus il fait d'argent, plus il est à l'abri, et moins il en fait, plus il court le risque d'être jeté par-dessus bord<sup>116</sup>. » C'est cette menace continuelle qui incite d'ores et déjà le dirigeant, l'estomac noué, à surveiller comme le lait sur le feu le cours de l'action. « Imaginez, que vous soyez le président d'une grande entreprise dont les actifs se montent à des milliards de dollars. Tout d'un



coup, une autre équipe managériale menace votre job et votre prestige en essayant d'acheter les actions de votre compagnie. Le monde entier vous observe, vous et vos performances<sup>117</sup>. » Que faites-vous ?

« La police des tire-au-flanc managériaux, synthétise Alchian, se fonde sur une concurrence de marché avec de nouveaux groupes de managers en puissance [...] qui cherchent à détrôner le management existant<sup>118</sup>. » Des « forces impersonnelles du marché » conspirent ainsi pour « exercer une pression constante sur les dirigeants pour qu'ils gèrent l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires<sup>119</sup> ».

Tant que l'on ne voit pas cela, tant que l'on ne « discerne aucune relation de contrôle entre les petits porteurs et le management », alors la thèse de Berle et Means conserve toute sa crédibilité. Mais dès que l'on saisit cette logique, tout change. On s'aperçoit que « le marché pour le contrôle des entreprises donne à ces actionnaires à la fois du pouvoir et une protection<sup>120</sup> », et qu'elle garantit par ses mécanismes propres « l'identité réelle des intérêts des propriétaires et du management<sup>121</sup> ». Manne ouvrait ainsi la voie à une « théorie de la firme fondée sur le marché<sup>122</sup> », bientôt appelée à supplanter les anciennes conceptions managérialistes fondées sur le postulat contraire d'une autonomisation de la rationalité managériale par rapport au marché.

Une autre découverte importante avait eu lieu en parallèle. En 1959, l'économiste managérialiste et père jésuite Paul Harbrecht attirait l'attention sur un nouveau phénomène économique aux implications majeures : les gestionnaires des « fonds de pension », remarquait-il, se sont mis à investir massivement dans les actions, au point de « prendre le contrôle des sociétés les plus influentes d'Amérique, et ceci à un rythme relativement rapide<sup>123</sup> ». Qu'en sera-t-il, demandait-il, d'ici une ou deux décennies ?

« Si le “socialisme”, écrivait dix ans plus tard Peter Drucker, se définit comme la “propriété des moyens de production par les travailleurs”, alors les États-Unis sont le premier pays véritablement “socialiste”. Par l'intermédiaire de leurs fonds de pension, les salariés des entreprises américaines détiennent en effet aujourd'hui au moins 25 % de leurs fonds propres, ce qui est plus que suffisant pour exercer un contrôle<sup>124</sup> ... » Le paradoxe était stimulant, mais Drucker exagérait – sciemment.

« De l'actionnariat à une telle échelle, reconnaissait Harbrecht, c'est du pouvoir, mais ce pouvoir, rectifiait-il par avance, ce sont les mandataires des fonds de pension qui le détiennent », pas les salariés eux-mêmes<sup>125</sup>. Nouveau cas, donc, de



séparation entre propriété et contrôle. Le managérialisme ajoutait une corde à son arc. La managérialisation de l'entreprise se redoublant d'une managérialisation de l'actionnariat, les problématiques de la responsabilité sociale pouvaient être transposées à ce nouvel étage de l'édifice économique : de qui les gestionnaires de « fonds sociaux » sont-ils les mandataires<sup>126</sup> ? Les travailleurs ne devraient-ils pas exercer un contrôle sur l'usage que l'on fait de leurs salaires différés ? Etc.

Manne connaissait ces textes et prenait la chose au sérieux. Les fonds sociaux, reconnaît-il en 1962, jouent « un rôle bien plus important qu'on ne le réalise habituellement ». De telles institutions disposent en effet d'une force de frappe sans pareille, étant donné que « la vente d'un large bloc d'actions peut déprécier d'un coup le cours du titre sur le marché<sup>127</sup> ». Rejetant cependant du revers de la main les critiques formulées par Harbrecht, il se bornait à prendre acte du rôle majeur que les fonds de pension pouvaient jouer dans son schéma de contrôle disciplinaire des performances managériales par le marché.

Manne et ses collègues ne se contentaient pas de réfuter les thèses managérialistes en mettant en évidence l'existence de contre-mécanismes, ils militaient aussi très activement pour leur intensification. Afin que l'effet disciplinaire du marché pour le contrôle puisse fonctionner à plein, il était nécessaire de déréguler les marchés boursiers – d'en finir notamment avec des législations antitrust qui limitaient les opérations de rachat hostile.

Les théories de l'agence sont à la fois explicatives et prescriptives. Elles disent à la fois comment ça fonctionne et comment ça devrait fonctionner. Sauf qu'il y a chez elles, entre ces deux régimes de discours, une contradiction qui n'a pas été assez soulignée. Tandis que d'un côté, sur leur versant « positif », elles démontrent qu'il n'y a pas de réel problème de désalignement, de l'autre, sur leur versant « normatif », elles s'échinent à préconiser des solutions pour résoudre ce problème qu'elles nient par ailleurs. « Les enthousiastes du laisser-faire, remarque Williamson, font parfois preuve d'une certaine schizophrénie [...]. Lorsqu'ils considèrent les choses à un temps t, ils nient en général l'existence d'une quelconque latitude managériale. Mais dès qu'ils adoptent une perspective de long terme, ils insistent fièrement sur le rôle joué par de nouvelles techniques permettant de soumettre le management à un contrôle plus effectif<sup>128</sup>. »

En épluchant les statistiques, l'économiste Robert Lerner, qui avait entrepris de trancher la question lancinante de la « latitude managériale » de façon empirique, ne

constata aucun écart significatif entre les performances d'entreprises « managériales » et « propriétaires » : « bien que le contrôle soit séparé de la propriété dans la plupart des très grandes entreprises américaines, conclut-il en 1970, les effets sur l'orientation des firmes vers le profit et la prospérité des actionnaires ont été mineurs. L'ampleur des effets considérés est trop faible pour justifier l'attention considérable dont ils ont fait l'objet dans la littérature au cours de ces trente-huit dernières années » (il faisait référence à la date de publication du livre de Berle et Means)<sup>129</sup>. Cela confirmait ce dont les marxistes et les néolibéraux étaient convaincus de longue date : la thèse de l'autonomisation du pouvoir managérial, de son désalignement d'avec les impératifs de profit reposait sur du vent.

Le programme de Manne et consorts n'en fut pas moins activement promu – non pas donc pour régler un problème que l'on savait pertinemment être fantôme, non pas pour *réaligner*, mais bien plutôt pour *suraligner* la gestion managériale sur la valeur actionnariale.

En 1981, Reagan confia la section antitrust du département de la justice à William F. Baxter, un fervent adversaire des lois antitrust, partisan des thèses de Manne sur les vertus du « marché pour le contrôle ». Ce fut lui qui, mettant en œuvre une nouvelle politique de la concurrence, dérégula les opérations de fusion-acquisition<sup>130</sup>.

Au cours de la phase de fièvre spéculative qui s'ensuivit, où l'on rachetait des sociétés par raids hostiles pour mieux les équarrir et les revendre avec profit, plus d'un quart du « top 500 » des entreprises américaines firent face à des OPA hostiles et près d'un tiers des grandes sociétés industrielles furent rachetées ou fusionnées<sup>131</sup>. « L'hypothétique marché du contrôle de Manne devint ainsi une réalité<sup>132</sup>. » Et avec lui ses conséquences immanquables : restructurations et licenciements massifs. Immense violence sociale.

La classe ouvrière américaine, dans ses fractions les plus organisées, les plus syndiquées, celles qui s'étaient montrées – souvenez-vous – si remuantes dans la décennie précédente, fut laminée. Combinée à la récession et aux effets de la concurrence internationale, la discipline économique imposée par les marchés boursiers fut bien plus efficace en la matière que tous les « union busters » réunis<sup>133</sup>.

Dans cette grande course aux profits boursiers des années 1980, les fonds de pension ne furent pas en reste. L'ironie tragique, dans cette affaire, c'est que les fonds spéculatifs qui participaient à mettre sur le carreau des pans entiers de la

classe ouvrière américaine provenaient en partie de ses propres revenus, ceux mis de côté pour ses retraites<sup>134</sup>. C'est en se conformant aux intérêts des travailleurs en tant qu'actionnaires que l'on piétinait les intérêts de ces mêmes actionnaires en tant que travailleurs. Illustration de la contradiction centrale du capitalisme en général, et du capitalisme fondiste en particulier, celle d'un grand détournement antisocial de la richesse sociale.

Dans une série de textes tardifs et inachevés, Marx avait esquissé sa propre théorie de la séparation de la propriété et du contrôle. Une version alternative, par anticipation, aux thèses managérialistes ultérieures.

Les sociétés par actions, notait-il, « ont en général la tendance de séparer de plus en plus la fonction de direction de la possession du capital<sup>135</sup> ». L'ancienne figure unitaire du capitaliste-producteur éclate. Il y a désormais, d'un côté, des directeurs non-propriétaires, et de l'autre, des propriétaires d'actions, de simples capitalistes d'argent. Dans le même temps, l'ancienne propriété privée individuelle des moyens de production se dédouble en capital social d'une part et en propriété privée des actions d'autre part. Le capital prend alors « directement la forme du capital social (le capital d'individus directement associés) par opposition au capital privé, et ses entreprises apparaissent comme des entreprises sociales par opposition aux entreprises privées. C'est le dépassement du capital en tant que propriété privée dans les limites du mode de production capitaliste même<sup>136</sup>. » Pour Marx, il y avait là le ferment d'un dépassement des rapports de propriété capitalistes : « capital par actions en tant que forme la plus accomplie (se muant en communisme)<sup>137</sup> », écrivit-il un jour en mode télégraphique à Engels, lui qui, chanceux, n'avait pas besoin de sous-titres. Sauf que la nuance dialectique – « dans les limites du mode de production capitaliste même » – est très importante. Car si l'on entrevoit « déjà le contraire de l'ancienne forme, où les moyens de production sociaux apparaissent comme propriété individuelle ; la métamorphose en actions reste cependant elle-même encore enfermée dans des bornes capitalistes<sup>138</sup> ». La contradiction entre richesse sociale et propriété privée se perpétue en revêtant une nouvelle forme.

Mais cette forme, quelle est-elle ? Marx l'identifie à l'occasion de la création, en France, sous Napoléon III, du « Crédit Mobilier », lointain ancêtre des fonds d'investissement contemporains. « On voit naître, analyse-t-il, des sortes de rois de l'industrie, dont la puissance est en raison inverse de leur responsabilité – ne sont-ils pas uniquement responsables dans la limite de leurs propres actions, alors qu'ils

disposent du capital entier de la société ? Ils forment un corps plus ou moins permanent, alors que la masse des actionnaires est soumise à un procès incessant de décomposition et de renouvellement ». Pour caractériser ce phénomène, Marx emprunte à Fourier la notion de « *féodalisme industriel*<sup>139</sup> », mais ce qui a été inventé là, ajoute-t-il, redouble le phénomène, car « l'idée nouvelle est de rendre le féodalisme industriel tributaire de la spéculation boursière<sup>140</sup> ».

Sur la base de ce qu'il avait à peine eu le temps d'entrevoir, Marx tirait donc de tout autres conclusions que Berle et Means après lui : loin d'entériner le triomphe d'un pouvoir managérial tout-puissant, la forme actionnariale, en même temps qu'elle portait en elle la *potentialité* d'un dépassement des rapports de propriété capitaliste étant donné le formidable mouvement de socialisation du capital qu'elle mettait en branle, annonçait pour l'heure au contraire sa subordination à d'autres maîtres encore. Pas juste à de nouveaux princes de la finance, gestionnaires centralisant le contrôle de vastes masses socialisées de capital d'argent, mais, plus fondamentalement, par eux, à travers eux et au-delà d'eux, à un nouvel étage, boursier et financier, d'un gouvernement par le capital.



## Chapitre 8. Catallarchie

*Nous verrons [...] comment le capitaliste exerce son pouvoir de gouvernement sur le travail au moyen du capital, puis le pouvoir de gouvernement du capital sur le capitaliste lui-même*<sup>141</sup>.

Marx

On avait donc découvert de puissants dispositifs permettant de discipliner les managers, d'arrimer solidement leurs intérêts à ceux des actionnaires, d'inféoder plus encore la gestion des entreprises aux marchés financiers, fût-ce au prix d'une redéfinition drastique de « l'efficacité économique » selon les critères à court terme de la valeur actionnariale<sup>142</sup>.

Ceci reçut le doux nom de « gouvernance ». Nous avons déjà rencontré cette notion. Entre-temps, elle a subi de profonds remaniements. Le terme de gouvernance avait été, on l'a vu, remis au goût du jour dans les années 1960 par un discours « constitutionnaliste » qui la mobilisait pour appliquer au gouvernement privé d'entreprise des standards inspirés des principes du gouvernement public. Sous l'influence des théories de l'agence, ce terme se mit à la fin des années 1970 à être utilisé dans une tout autre perspective. « Notre approche de la gouvernance d'entreprise, pouvait-on très symptomatiquement écrire à la fin des années 1990, se formule clairement en termes d'agence [...]. Nous voulons savoir comment les investisseurs font en sorte que les managers leur rendent leur argent<sup>143</sup>. »

Alors que la première notion de gouvernance d'entreprise servait à poser le problème du pouvoir managérial dans la forme de la politique, la seconde le ressaisissait dans la forme d'une économie conçue de façon particulièrement étriquée. En s'attachant à « décrire les instruments internes et externes destinés à discipliner le management des entreprises et à les orienter vers le cours de l'action<sup>144</sup> », résume le sociologue Gerald Davis, « la théorie fonctionnaliste de la gouvernance d'entreprise a fourni sa fondation intellectuelle au capitalisme actionnarial<sup>145</sup> ». Basculement de la managérialité éthique vers la gouvernementalité financière.

La question-clé de la gouvernance contemporaine, a-t-on pu dire, est de savoir comment gouverner sans gouvernants<sup>146</sup>. C'est exagéré. Des agents qui s'assoient dans le fauteuil pour jouer le rôle de dirigeants, il en faut encore. La vraie question, c'est plutôt de savoir comment gouverner les gouvernants, comment instituer des formes de méta-contrôle telles que, quoiqu'ils aient pu bien vouloir au départ, ils n'aient pas d'autre option, une fois en place, que de faire ce qu'ils sont censés faire. Ce que Marx appelait le « gouvernement du capital », la novlangue contemporaine s'est mise à l'appeler « gouvernance ». La gouvernance comme art de gouverner les gouvernants – mécanismes de gouvernement impersonnel des personnes dirigeantes. Si la gouvernance de marché règne, alors les velléités de la gouvernance éthique seront de toute façon impuissantes à réaliser quoi que ce soit de significatif<sup>147</sup>.

Si l'on insistait tant sur cette idée, c'était surtout, au début, pour conjurer l'alternative. Aux yeux des néolibéraux en effet, « le plus grand danger » dont étaient porteuses les exigences d'autogestion ou de démocratie économique résidait « dans la forme du contrôle qui est ainsi suggérée<sup>148</sup> », un contrôle politique, conscient et finalisé, de l'économie. C'est à cela, fondamentalement, qu'ils opposaient l'idéal d'un contrôle par les marchés.

Nul n'a formulé ce projet de façon plus limpide que Friedrich Hayek. L'enjeu fondamental portait sur la définition même de l'économie. Étymologiquement, le terme renvoie, on le sait, à l'*oikos*, au foyer, à la fois lieu de résidence de la famille et unité de production domestique – typiquement, une exploitation agricole. L'économie, originellement, c'est l'art de gouverner l'*oikos*, une science du maître, un savoir-faire de la domination qui s'exerce sur l'épouse, les enfants et les esclaves. Synonymie archaïque entre économie et art de la domination privée.

C'est avec cette antique notion que Hayek souhaitait – et on le comprend – prendre ses distances. Il lui préfère une autre représentation de l'économie, moins répulsive, bien plus enjouée, que l'on pourrait mieux rendre, selon lui, par le néologisme de « catallaxie<sup>149</sup> », forgé à partir d'un terme grec signifiant échange. Par contraste avec l'*oikonomia*, « économie au sens strict du terme, au sens où un foyer, une ferme ou une entreprise peuvent être appelés des économies<sup>150</sup> », la catallaxie désignera « le système de multiples économies en interrelations constituant l'ordre du marché » ou, mieux, l'« ordre spontané produit par le marché<sup>151</sup> ».

Tandis que l'économie se conçoit comme une « *taxis* », un « arrangement délibéré », la catallaxie se présente comme un « *cosmos* », un monde. Alors que la première est une « téléocratie », une unité orientée par une hiérarchie des fins fixée

par un agent central, la seconde est une « nomocratie<sup>152</sup> », un ordre où chacun poursuit ses propres fins dans les règles d'un jeu universel. D'un côté des organisations, de l'autre des marchés ; d'un côté de l'autorité, de l'autre de l'échange ; d'un côté de la direction centralisée, de l'autre de l'auto-coordination sans domination apparente ; d'un côté des ordres donnés et reçus, de l'autre un ordre spontané peuplé d'interactions libres ; d'un côté, de l'ordre-commandement, de l'autre, de l'ordre-ordonnancement. D'un côté, la tyrannie du maître, de l'autre, la loi de la jungle.

Dans la vision néolibérale de l'histoire, *katallaxia* remplace et écrase *oikonomia* : « le modèle du marché se substitue au modèle du foyer ». Entre le monde d'Aristote et celui d'aujourd'hui, l'ancien « paradigme de l'économie », celui de la subordination à un maître, aurait ainsi cédé la place au « modèle de l'échange économique, la catallactique<sup>153</sup> ».

En réalité cependant, l'une n'a pas évincé l'autre, mais se l'est subordonnée. Subsumption de l'*oikonomia* à la *katallaxia*, du gouvernement privé du maître à l'ordre cosmique des marchés. Mais ce faisant, la catallaxie franchit un cap. Elle devient autre chose. Elle s'est muée, pourrait-on dire en adjoignant un autre néologisme à la terminologie hayékienne, en « catallarchie » – nouveau régime de gouvernement à concevoir comme un *gouvernement des gouvernants par les marchés*.

Le marché du contrôle théorisé par Manne répond au problème des « coûts de détection et de police » thématiqué par les théories de l'agence. Ce qu'il aurait fallu mettre en œuvre par un laborieux travail de supervision directe s'accomplit tout seul au titre d'effet secondaire de la spéculation.

Qui contrôle les managers ? Sur le marché, personne, aucun actionnaire en particulier. Ce contrôle de second niveau s'exerce sur un tout autre mode, opposé au premier : non pas personnel, mais impersonnel, non pas direct, mais indirect, non pas conscient, mais inconscient, non pas intentionnel, mais automatique. Toute déviation par rapport à l'étalon de la valeur actionnariale entraînera instantanément une réaction défavorable impactant le cours de l'action. À terme, si l'on persiste dans cette voie, ce sera l'élimination de l'équipe dirigeante. La sanction étant intégrée au fonctionnement du marché, la valeur actionnariale n'est plus une simple norme idéologique, mais aussi autre chose : l'opérateur d'une mesure de police à déclenchement automatique.

Au marché boursier est associé un certain mode de véridiction, qui évalue les



activités productives selon la « métrique unique » des performances financières<sup>154</sup>. Mais cette production de « vérité » est aussi l'instrument d'une technologie de gouvernement des conduites. Les variations du prix de l'action étant censées fournir une information sur les performances du management, chacun peut réagir en conséquence<sup>155</sup>. C'est ainsi que les « signaux envoyés par le marché du travail managérial et le marché des capitaux [...] disciplinent les managers<sup>156</sup> ». Les indicateurs boursiers portent bien leur nom : ce sont des *indics*.

Dans cette apologie rénovée de l'économie de marché, le primat de la valeur actionnariale est encensé comme un principe de méta-gouvernement catallarchique efficient, dogme d'une nouvelle foi, où le nomos du marché convertirait spontanément le chaos capitaliste en régularité ordonnée. La véritable raison d'être de la Bourse et du profit, « son ultime justification » écrivait le néolibéral français Henri Lepage en 1980, est d'abord et avant tout d'être « un instrument de “régulation” sociale ». La « légitimité sociale du profit capitaliste », affirmait-il, se fonde sur les « principes de régulation cybernétique de l'économie de marché<sup>157</sup> ».

Alors que Berle et Means pensaient que les actionnaires étaient devenus à peu près impuissants, les néolibéraux montraient au contraire que l'actionnariat exerçait de façon systémique une « pression puissante sur les managers<sup>158</sup> ». Mais cela n'implique pas que l'autorité managériale se soit évaporée en interne. Ce que le pouvoir managérial perd en latitude de décision, notamment en termes de choix d'investissement, il ne le perd assurément pas en prépotence à l'égard de ses propres subordonnés. On n'a pas l'un ou l'autre – ou bien *katallaxia* ou bien *oikonomia* –, on a les deux : soumission à un gouvernement managérial lui-même subordonné à un gouvernement actionnarial, chacun avec ses modalités propres.

Mais soumission de qui à quoi ? Les nouvelles théories de la firme ont tellement défiguré leur objet que les travailleurs ont à peu près disparu du paysage. Vous pouvez lire des dizaines d'articles de ce courant sans que jamais il n'en soit fait mention, comme si l'entreprise se ramenait à une relation à distance entre P.-D.G. et actionnaires. Lorsqu'on dit et répète que l'on veut « discipliner le management », on parle aussi, par sous-entendu, des travailleurs, eux qui se montraient si récalcitrants à l'époque. À travers lui, sous lui, ce sont eux qu'il s'agissait et qu'il s'agit toujours de mater. La pression disciplinaire exercée au sommet va se répercuter en cascade à chaque rang de l'organigramme jusqu'au dernier, qui en assumera de façon bien particulière le « risque résiduel » – en son corps même. Autre genre de « théorie du

ruissellement », différente de l'officielle : tandis que les profits remontent, ce qui retombe en pluie, ce sont les coups de pression, le harcèlement moral, les accidents du travail, les dépressions, les troubles musculo-squelettiques, la mort sociale – parfois aussi, la mort tout court.

La valeur actionnariale n'est pas qu'une idéologie vaguement cachée sous des équations, c'est, aussi et surtout, une *théorie-programme*. Ce n'est pas un performatif, c'est un *programmative*. En s'énonçant, elle ne s'effectue pas elle-même, elle donne juste les instructions nécessaires à qui de droit pour la faire advenir. De sorte que son statut de vérité est particulier. Une description programmatique peut bien être « fausse » au moment de son énonciation, mais cette inadéquation ne constitue pas pour elle une objection : son projet est de rendre son objet conforme à sa description et non l'inverse. Le mouvement ne consiste pas à faire coïncider les énoncés au réel, mais le réel aux énoncés. Changer la chose pour que la notion devienne vraie. Mouvement non pas de vérification mais de *vrai*-ification.

Ce qu'a théorisé Manne est étrangement assez proche de ce que Marx disait du gouvernement du capital : il y a du méta-gouvernement, qui gouverne les gouverneurs. Sauf que ce que le jeune Marx disait encore en philosophe critique, Manne l'a énoncé en technicien du droit et de l'économie, pas comme une vérité générale, mais comme un projet qu'il s'agissait d'opérationnaliser.

Or, pour cela, en ce domaine, il n'est pas nécessaire de persuader la masse des gens. La force de ce genre de théorie n'est pas d'ordre idéologique. À la limite, elle n'a pas à faire de grands discours. Il lui suffit d'avoir l'oreille des maîtres d'œuvre. Son effectivité est davantage de l'ordre de la fantasmagorie concrétisée que de l'idéologie intériorisée<sup>159</sup>.

L'économie de marché, écrivait Hayek, est « un *cosmos* spontané ». Un monde, peut-être ; spontané, certainement pas. Le néolibéralisme repose moins sur un naturalisme que sur une ingénierie politique : construire, par architecture institutionnelle, des mondes artificiels<sup>160</sup>. Non seulement cet univers, présenté comme automatique, nomothétique, impersonnel, est activement construit mais, plus encore, il requiert, en ce qu'il est immanquablement contesté en ses effets, d'être inlassablement ré-imposé par des stratégies conscientes. Car certes le capital gouverne, mais il ne pourrait pas continuer à le faire très longtemps si on ne s'activait pas constamment, avec pugnacité et détermination, à étayer sa domination. Sans cela, il ne tiendrait pas très longtemps. Le « gouvernement des marchés » est

tout sauf un ordre autosuffisant. Ce cosmos ne tient que grâce aux démiurges qui le rafistolent tant bien que mal en permanence et qui le défendent bec et ongles face aux nouveaux ennemis qu'il se fait chaque jour.

À la fin du xx<sup>e</sup> siècle, l'entreprise a été affectée d'une « crise de gouvernement » multidimensionnelle. L'un des aspects importants du malaise était, on vient de le voir, théorique. Ce ne fut cependant qu'à l'occasion de nouvelles confrontations sociales et politiques que l'on prit véritablement conscience du danger.



# **Partie III**

## **Attaque sur la libre entreprise**



## Chapitre 9. Le siège du gouvernement privé

*Une entreprise, c'est du gouvernement de part en part [...] Certaines techniques employées par le gouvernement politique, la pendaïson par exemple, ne sont certes pas en vigueur dans les entreprises [...], mais là n'est pas l'important. Les activités de l'entreprise mettent souvent les gens à mort par incurie ou par pingrerie : ce n'est pas émettre un jugement de valeur que de dire cela, simplement formuler un constat factuel<sup>1</sup>.*

Arthur Fisher Bentley

Qu'est-ce que l'entreprise ? À cette question, dans l'Amérique de l'après-guerre, le managérialisme apportait une tout autre réponse que celle imposée depuis par les théories néolibérales de la firme. La grande entreprise, disait-on, c'est certes une entité économique, mais aussi, et peut-être avant tout, autre chose : une sorte de gouvernement, un *gouvernement privé*.

Il y aurait des dizaines de textes à citer sur ce thème. Prenons-en un presque au hasard – un texte mineur, méconnu, mais très représentatif de ce courant. Un article écrit en 1951 par Beardsley Ruml, économiste, ancien conseiller du président Hoover et ex-chef d'entreprise (dans les années 1940, il fut P.-D.G. de la chaîne de grands magasins Macy's). Sa position est instructive à ce triple titre d'intellectuel, de technocrate et de manager. Son texte s'intitulait « Le management d'entreprise comme lieu de pouvoir<sup>2</sup> ».

Ruml commence par un constat que beaucoup font déjà à l'époque, celui de l'omniprésence de l'entreprise dans « la vie moderne ». L'entreprise est partout, dans tous les aspects, tous les replis, tous les moments et tous les lieux, ou presque, de nos vies : « Nous dépendons du business pour la nourriture que nous mangeons, pour les vêtements que nous portons, pour les logements dans lesquels nous vivons, pour la plupart de nos divertissements et de nos loisirs, pour nous déplacer ou pour nous tenir au courant de ce qui se passe dans le monde. En grande majorité, nous en dépendons aussi pour nos emplois<sup>3</sup>. »

Or, poursuit Ruml, toutes ces choses que fait le business, comment les fait-il ? Il

les fait en fixant, en permanence, des *règles*<sup>4</sup>. Une entreprise, ça fonctionne à l'édiction de règles. C'est un pouvoir prescriptif, un pouvoir qui ne cesse de donner des instructions sur la façon dont les choses doivent être faites, les affaires conduites et, en définitive, les vies vécues. Certes ces règles, autodictées et particulières, ne sont pas des *lois*, mais elles n'en relèvent pas moins d'une activité gouvernementale : « Qualifier une compagnie de gouvernement privé n'est en aucune façon une métaphore. Un business est un gouvernement parce que, dans les limites de la loi, il est autorisé à [...] faire des règles pour la conduite de ses affaires<sup>5</sup>. » L'entreprise jouit, en ce sens, d'une grande « autorité privée ».

Mais cette autorité, sur qui l'exerce-t-elle ? « Si le business est un gouvernement privé, qui sont les gouvernés ? Les gouvernés, c'est nous<sup>6</sup> ! » En tant que travailleurs, la chose est évidente : tout au long de la chaîne hiérarchique de l'entreprise, nous sommes « gouvernés par des règles produites par le business [...] ». Pour la plupart des gens, les règles qui affectent le plus leurs vies sont celles dictées par leurs employeurs. [...] Ces règles déterminent, pour chacun, où il doit travailler, ce qu'il doit faire, qui va lui donner des ordres, à qui il va pouvoir donner des ordres, ses promotions, sa discipline, le montant de ses revenus, la période et la durée de ses congés<sup>7</sup>. »

Nous sommes encore soumis à ce gouvernement privé d'entreprise en une autre qualité, en tant que consommateurs. Certes, les consommateurs font des choix, mais il n'en reste pas moins que c'est « le management qui décide, là encore, de l'offre, où et quand cette offre va leur être faite, et à quel prix<sup>8</sup> ».

Si l'entreprise est un gouvernement privé, ce n'est donc pas seulement au sens évident, mais trop restreint, où le management exerce un pouvoir sur les travailleurs, au sens où il s'agirait d'un gouvernement *interne*. Le management comme lieu de pouvoir, ça gouverne beaucoup plus que des salariés. Ça gouverne aussi hors les murs. Ça gouverne les individus dans presque tous leurs rôles sociaux et presque toutes leurs dimensions, tant il est vrai que chacun se trouve pris dans de multiples ordonnancements fixés par l'autorité privée de différents managers. Bref, l'entreprise ainsi conçue se met à apparaître comme un immense et proliférant *gouvernement privé de la vie*, beaucoup plus fin et beaucoup plus invasif que le pouvoir d'État.

Penser la firme comme un gouvernement n'avait certes en soi rien de nouveau. La « corporation », son ancêtre, avait déjà de longue date été qualifiée de « Commonwealth en miniature » (Hobbes), ou de « petite république » (Blackstone)<sup>9</sup>. Mais la chose avait pris, au XX<sup>e</sup> siècle, de tout autres proportions. Les



grandes entreprises modernes surclassaient, par leur gigantisme, par l'ampleur de leurs impacts sociaux, tout ce que l'on avait pu connaître jusque-là. Au-delà de leurs propres membres, elles se mettaient à gouverner le monde. Or cette puissance inouïe se trouvait concentrée entre les mains de petites castes de managers constituant « un centre de décision autonome<sup>10</sup>. » Ce sont eux qui décident, de façon discrétionnaire, des prix et des investissements, qui choisissent les modèles à mettre sur le marché, qui pilotent l'innovation à leur gré, eux également qui orientent, via la publicité ou le marketing, les désirs et les goûts des consommateurs – le management étant ainsi en position d'exercer aussi une *domination stylistique* sur la société<sup>11</sup>.

Mais quelles étaient les implications d'un tel diagnostic ? Rumel – il faut le préciser – n'entendait pas faire une critique du pouvoir d'entreprise. Il s'adressait, en tant qu'« intellectuel organique » du management, dans une revue académique respectée, à ses pairs. Son but était de les mettre en garde contre un danger qu'il voyait venir, un péril politique qui découlait directement du constat qu'il venait de dresser.

Un tel pouvoir, à la fois omniprésent et discrétionnaire, ne pourra pas continuer longtemps à s'exercer de façon incontestée. Une immense masse d'intérêts divers se trouvant assujettis à une autorité sur laquelle ils n'ont aucun contrôle, il se pourrait bien, prophétisait Rumel, que « quelqu'un, un jour, et peut-être au moment le moins opportun, se lance dans une croisade pour convertir ces intérêts en droits<sup>12</sup> ». Alors se lèveront de grands mouvements de contestation du gouvernement privé d'entreprise.

« Fort heureusement, ajoutait-il, on n'était pas dans une situation critique de ce genre, avec la pression d'agir<sup>13</sup>. » Il conseillait de prendre les devants : le business ferait bien, préconisait-il vaguement au début des années 1950, de mettre en avant, tant qu'il en est encore temps, de « nouvelles responsabilités ». « Pour le moment, confirmait l'historien Morrell Heald, aucune menace visible ne pesait sur l'initiative managériale. Aucune revendication populaire perceptible ne s'élevait pour exiger la mise en place d'un système de freins et de contrepoids<sup>14</sup>. » Jusqu'au milieu des années 1960, ces débats se déroulaient dans une « atmosphère de paix relative<sup>15</sup> ». Ça n'allait pas durer.

À Washington, un matin de mars 1969, six prêtres catholiques s'introduisirent dans les bureaux de Dow Chemical, l'un des principaux fournisseurs de napalm pour l'armée américaine : « Ils se saisirent des dossiers qu'ils trouvèrent et les jetèrent

par la fenêtre ; ils accrochèrent aux murs des portraits de paysans et d'enfants vietnamiens brûlés vifs au napalm et aspergèrent de sang tout le mobilier. Ils laissèrent un communiqué vengeur contre la firme : vous “exploitez, vous spoliez et vous tuez au nom du profit [...]. Ce que vous vendez, c'est la mort”<sup>16</sup>. »

La conception managériale du gouvernement privé d'entreprise, celle que l'on trouvait chez Ruml, mettait en évidence un pouvoir s'exerçant sur les *vies* de tous. Radicalisé par les mouvements contestataires de la fin des années 1960, ce thème prend une autre coloration – la dénonciation d'un pouvoir de mort, d'un nécropouvoir.

Face aux critiques, les dirigeants de Dow bottaient en touche : « en bons citoyens, nous nous devons fournir à notre gouvernement et à notre armée les produits dont ils ont besoin [...] Dow ne décide pas de la politique pour laquelle ce matériel est utilisé, ni des buts auxquels l'armée le destine<sup>17</sup> ». Comme si le napalm avait d'autres usages que celui qu'on en fait. Il est vrai, répondait à l'époque Howard Zinn, que « c'est le gouvernement qui a commandé le napalm fabriqué par Dow et qui l'utilise pour brûler vifs et occire des paysans vietnamiens. De simples citoyens [...] peuvent-ils agir par eux-mêmes en s'interposant physiquement pour faire obstacle aux activités commerciales de cette industrie chimique ? Le faire reviendrait certes à “prendre la loi entre nos mains”. Mais c'est précisément en cela que la désobéissance civile consiste<sup>18</sup> ».

Honeywell était un autre de ces « marchands de mort » mis en accusation par le mouvement anti-guerre. Il fabriquait notamment les capteurs dernier cri qui équipaient le fameux « champ de bataille électronique » déployé au Vietnam, ainsi que des mines antipersonnel particulièrement sophistiquées : des « renifleurs de présence humaine », des « mines araignées » projetant des milliers d'aiguilles métalliques à la ronde, des « mines à gravillon » bourrées de billes en fibre optique, et des « bombes silencieuses<sup>19</sup> » actionnées par un capteur de mouvement camouflé dans une gangue en plastique marron qui le faisait ressembler, au sol, à une déjection animale. La firme produisait aussi une bombe antipersonnel à fragmentation (« Cluster Bomb Unit ») qui, une fois larguée, laissait s'échapper de sa cosse métallique plusieurs centaines de mini-bombes dispersées à terre.

En 1970, quelques étudiants de l'Université du Minnesota se cotisèrent pour acheter 39 actions de la compagnie – « leurs “tickets d'entrée”, disaient-ils, pour la prochaine réunion des actionnaires<sup>20</sup> ». Quelques mois plus tard, plusieurs centaines d'activistes se pressaient à l'assemblée générale annuelle d'Honeywell. Le P.-D.G.

avait eu beau assurer que les contestataires « auraient le droit d'assister à la réunion et d'y exprimer leur opinion », il l'ajourna sous les huées 14 minutes à peine après qu'elle eut commencé<sup>21</sup>.

Le mouvement anti-guerre était en train de changer de stratégie. Ce tournant avait été théorisé en 1969 par Staughton Lynd, un dirigeant de la New Left. « Pourquoi s'interrogeait-il, continuons-nous à manifester à Washington comme si c'était là que résidait le cœur du problème<sup>22</sup> ? » Étant donné que cette guerre est le produit d'un complexe militaro-industriel, pourquoi ne pas prendre aussi directement à partie l'industrie de l'armement ? « Notre ennemi, dans les années qui viennent, ce sera forcément la grande entreprise. » S'interrogeant sur le bon « moyen d'assiéger les entreprises », il proposait de commencer par perturber les assemblées générales d'actionnaires – une première étape dans la construction d'un mouvement « anti-corporate » de masse.

Ces activistes reprenaient un procédé inventé au début des années 1960 dans un autre contexte : la « tactique des procurations », dont Saul Alinsky a raconté la genèse. Deux ans après les émeutes qui avaient éclaté en 1964 dans le ghetto noir de Rochester, une organisation, FIGHT, se crée pour contraindre Kodak, fleuron industriel de la ville, à embaucher des travailleurs noirs. Mais comment s'y prendre ? « Lancer un boycott, c'était courir d'avance à l'échec. Autant demander à la nation tout entière d'arrêter de prendre des photos. Il fallait donc trouver une autre tactique<sup>23</sup>. » On en imagina plusieurs, dont celle-ci : acheter une centaine de places de concert à l'opéra philharmonique de Rochester, saint des saints culturels de la bourgeoisie blanche huppée de la ville et joyau des œuvres philanthropiques de Kodak ; la centaine de militants ainsi invités se serait préalablement vu offrir un grand « banquet communautaire exclusivement à base de grosses portions de haricots à la sauce tomate. Avec les conséquences que vous pouvez imaginer en pleine salle de concert symphonique. » Nos adversaires, précise Alinsky, « ont appris à gérer les manifestations, les rassemblements ou les piquets de grève, mais jamais, même dans leurs rêves les plus fous, ils ne pourraient imaginer une blitzkrieg pétomane au beau milieu de leur orchestre symphonique sacré [...], très souvent, les tactiques les plus ridicules se révèlent être les plus efficaces. » On se rabattit pour finir sur un autre procédé. FIGHT se mit à collecter auprès des actionnaires de la firme – dont plusieurs Églises américaines qui avaient sagement investi en Bourse les deniers du culte – des procurations pour assister à l'assemblée générale de Kodak et y soumettre des motions anti-discrimination. Cette autre forme de « course aux

procurations » eut un très grand écho et fut accueillie avec beaucoup de nervosité par la direction de l'entreprise : « Kodak prit peur ; Wall Street prit peur<sup>24</sup>. » La firme finit par céder.

Comme annoncé par Lynd, le printemps 1970 fut agité dans les centres de conférences. Partout les P.-D.G. des grandes entreprises américaines virent leurs sempiternelles assemblées générales d'actionnaires perturbées par des intrusions militantes. Cette nouvelle tactique poussa « les dirigeants d'entreprise, confrontés à la perspective d'une disruption complète de ces réunions habituellement aussi guindées qu'ennuyeuses, à arborer leurs peintures de guerre. Les compagnies furent forcées d'imaginer à l'avance des tactiques pour contrer les manifestants<sup>25</sup> ».

En 1970, le NARMIC<sup>26</sup>, institut de recherche militant, avait rédigé un petit guide pratique exposant diverses tactiques pour faire irruption dans les réunions d'actionnaires<sup>27</sup>. En 1971, une organisation patronale, le Conference Board, publia son propre manuel d'anti-activisme à destination des firmes. La brochure, *Gérer la contestation dans les assemblées générales d'actionnaires*, donnait de précieux conseils : effectuer en amont un « travail de renseignement pour découvrir les intentions des groupes qui s'apprêtent à manifester<sup>28</sup> », contrôler les entrées sur la base d'une liste d'admission nominative, prévoir de grands bidons d'eau pour lessiver le sol en cas d'attaque à la boule puante<sup>29</sup>, gérer la prise de parole en centralisant le contrôle des micros (« placés stratégiquement dans les auditoriums, ils peuvent être allumés ou éteints à volonté<sup>30</sup> »), prévoir, au besoin, une régie audio protégée par des vitres blindées<sup>31</sup>, poster dans la salle des agents de sécurité chargés de procéder à l'« évacuation ferme et rapide de personnes agitées<sup>32</sup> » (habillés de préférence en civil plutôt qu'en uniforme, ceci afin d'éviter de donner « l'image d'un État policier<sup>33</sup> »), ou encore interdire la présence de caméras à l'intérieur de la salle afin d'éviter que « la réunion ne tourne au cirque médiatique<sup>34</sup> ».

Quand vient la confrontation, conseille Carl Gerstacker, P.-D.G. de Dow, la règle numéro un est de « ne pas surréagir<sup>35</sup> » : « Il se peut que vous soyez furieux, et la plupart du temps vous avez raison de l'être, [...] mais la première chose, la plus importante de toutes, c'est de rester cool<sup>36</sup>. » Rien ne vaut, en la matière, une bonne préparation, qui peut prendre la forme d'un « training » à destination des P.-D.G. Ses collaborateurs lui feront des fiches qui, outre les réponses types à apprendre par cœur, lui indiqueront aussi quelques « procédures pour gérer les urgences qui peuvent se présenter<sup>37</sup> ». Toujours s'en tenir à l'ordre du jour, refuser, par exemple,

toute discussion sur la guerre. En cas d'intervention intempestive, on pourra employer des formules du genre « ceci est une réunion d'affaires, pas une réunion politique<sup>38</sup> » ou encore « ce n'est pas le bon forum pour ce genre de discours ». Dans certaines compagnies, on va jusqu'à soumettre les P.-D.G. à d'éprouvantes (mais on imagine aussi, pour certains, assez jouissives) séances de répétition grandeur nature : « des membres du staff jouent les rôles d'agitateurs professionnels, d'étudiants protestataires et d'actionnaires acariâtres et font subir au P.-D.G. les pires épreuves verbales imaginables. [...] Pour le Président, la répétition fut plus rude que ne le fut jamais aucune réunion d'actionnaires », confie une secrétaire de direction<sup>39</sup>.

Les managérialistes des années 1950 invitaient à concevoir l'entreprise comme un gouvernement privé. La « nouvelle gauche » des années 1960 les prend au mot. Si ce gouvernement « est privé, c'est surtout au sens d'une privation – il est “privé” de l'obligation de rendre publiquement des comptes [...]. L'aspect privé de ce gouvernement sert principalement à abriter sa nature autoritaire<sup>40</sup>. » Les grandes entreprises exercent des responsabilités publiques ou quasi publiques : leurs activités ont des impacts considérables sur la société, dont des effets sanitaires ou environnementaux qui nous affectent tous. La locution « gouvernement privé » se lit alors comme une contraction, dont la forme complète, une fois dépliée, serait *gouvernement privé des affaires publiques*. « Gouvernement privé » devient alors le nom d'un scandale. La notion se mue en motif critique, une caractérisation polémique, une alliance de mots intenable qui met en crise son objet.

Le geste qu'accomplissent, aux États-Unis, les mouvements de la fin des années 1960 consiste précisément en cela : partir de la prémisse que le management exerce un gouvernement privé, pour contester, dans des formes et selon des orientations plus ou moins radicales, ce pouvoir<sup>41</sup>. Au milieu des années 1960, confirmait l'activiste Philip Moore, le mouvement a « réorienté ses énergies vers d'autres cibles : on passait des institutions du gouvernement aux institutions du pouvoir privé<sup>42</sup> ». À la différence des mobilisations syndicales auxquelles le management était habitué, ces nouveaux conflits ne se déployaient plus seulement sur l'axe classique du rapport salarial. La grande surprise était que des mouvements sociaux « extérieurs » à la firme s'adressaient désormais directement à elle depuis des positions autres que celles des salariés, en mobilisant d'autres subjectivités que celles de travailleurs<sup>43</sup>.

La stratégie des activistes était de « politiser l'entreprise ». Ils y parvinrent. En résulta une mobilisation sans précédent du monde des affaires<sup>44</sup>. Échaudé et inquiet,

le business se lança dans une contre-offensive multiforme, qui allait être sans merci.



## Chapitre 10. La bataille des idées

*La conspiration antilibérale est une invention pure*<sup>45</sup>.  
Polanyi

« Personne de sensé ne peut en douter : le système économique américain fait l'objet d'une attaque de grande envergure<sup>46</sup>. » Ainsi s'ouvrait une note confidentielle adressée en août 1971 au vice-président de la Chambre de commerce américaine. Elle s'intitulait *Attaque sur la libre entreprise*. L'auteur, Lewis Powell, qui n'allait pas tarder à être nommé par Nixon juge à la Cour suprême, avait auparavant rédigé un autre mémo, *De la guerre politique*, où il prodiguait ses conseils à la Maison Blanche en matière de lutte idéologique mondiale contre le communisme<sup>47</sup>. Mais l'ennemi, ici, n'était plus exactement celui-ci. L'offensive en question avait lieu aux États-Unis mêmes, et ne se limitait pas à quelques agents de Moscou : « Nous n'avons pas affaire à des attaques sporadiques ou isolées émanant d'extrémistes relativement peu nombreux, ou même d'une minorité de socialistes organisés. Non, cet assaut lancé contre l'entreprise dispose d'une base large et procède de façon cohérente. Il prend de l'ampleur et ne cesse d'attirer à lui de nouveaux convertis<sup>48</sup>. » Parmi les meneurs que Powell pointait du doigt, l'avocat des consommateurs Ralph Nader et l'écologiste Charles Reich, le premier plaidant pour jeter en prison les patrons qui « empoisonnent les aliments », le second conspirant pour « verdier l'Amérique<sup>49</sup> ». Bref, on était en train d'assister, à n'en pas douter, à un « assaut frontal », à une « vaste attaque à main armée contre le système<sup>50</sup> ».

Powell assortissait son rapport d'une série de recommandations – en fait : un plan de bataille à destination du monde des affaires pour la reconquête d'une société profondément agitée par les mouvements contestataires de la fin des années 1960. On trouve à l'époque aux États-Unis une flopée d'écrits du même genre, manifestes aux titres belliqueux, exhortant à la contre-offensive. Je voudrais ici, à partir de ce corpus, dégager les principaux axes de ce *discours de réaction* – au double sens de *réactif* (qui se formule en contre, par opposition à ce qui n'est pas lui) et de



*réactionnaire* (qui vise à conserver ou à restaurer un ordre dominant menacé par le changement).

Le diagnostic, largement partagé, était que jamais dans l'histoire américaine récente le capitalisme et ses institutions n'avaient été aussi intensément critiqués, que jamais le sentiment d'animosité à leur égard n'avait été aussi répandu. Comme le déclare en 1971 le banquier David Rockefeller, « il est à peine exagéré de dire que le business américain fait aujourd'hui face à la plus grave défaveur publique qu'il ait connue depuis les années 1930. On nous accuse de détériorer la condition des travailleurs, de tromper les consommateurs, de détruire l'environnement et de léser les jeunes générations<sup>51</sup> ». James Roche, P.-D.G. de General Motors, lui fait écho pour déplorer « un climat critique extrêmement hostile à la libre entreprise<sup>52</sup> ». « La légitimité du business, confirme un sociologue en 1977, a souffert un déclin abyssal au cours de la dernière décennie<sup>53</sup>. »

À en croire Powell, cette situation résulte avant tout d'un assaut idéologique rondement mené. Aux avant-postes : les campus des grandes Universités, avec leurs facultés de sciences sociales et leurs inévitables « mauvais maîtres » gauchistes, dont Herbert Marcuse et d'autres personnalités « attirantes et magnétiques, professeurs stimulants, dont les controverses attirent l'attention du public étudiant [...], et qui exercent une influence énorme – bien au-delà de leur nombre réel – sur leurs collègues et dans le monde académique<sup>54</sup> ». « Des membres de la communauté intellectuelle », accuse à son tour l'économiste néolibéral Arthur Shenfield, ont lancé une « guerre idéologique contre la société occidentale ». On n'en est plus au simple stade d'une « concurrence entre les idées », mais d'une « guerre *contre* la société elle-même », une attaque fondée sur « l'usage délibéré des idées [...] dans le but de détruire cette société<sup>55</sup> ».

Restait tout de même à expliquer comment une petite clique d'universitaires radicaux pouvait, en dépit de sa prose alambiquée et de sa faiblesse numérique, exercer l'influence qu'on lui prêtait. Pour cela, il fallait affiner un tant soit peu l'analyse.

Au milieu des années 1960, un intellectuel réactionnaire avait formulé une théorie critique du modernisme. En art, en littérature, qu'était-ce enfin ? Rien d'autre, répondait en substance Lionel Trilling, qu'un œuf de coucou pondu dans le nid terne et douillet des classes moyennes. La modernité esthétique est viscéralement animée d'une *culture adverse*, d'une intention hostile envers le milieu social qui l'a vue

naître : « l'intention subversive qui caractérise l'écriture moderne [...] a clairement pour but de détacher le lecteur des habitudes de penser et de sentir qui lui ont été inculquées par une culture d'ensemble, de lui donner un sol, une position avantageuse depuis laquelle il puisse juger et condamner, voire réviser la culture qui l'a lui-même engendré ». Or, poursuivait-il, « autour de cette culture adverse s'est formé ce que j'ai appelé une classe<sup>56</sup> ».

Reprenant les intuitions esthétiques de Trilling, des idéologues néoconservateurs développent, au début des années 1970, la thèse sociologique correspondante. L'hostilité politique et culturelle qui frappe le monde des affaires, théorisent-ils, émane d'un nouveau groupe social qui la diffuse, la « new class ». Le mouvement contestataire, indique Norman Podhoretz, « est largement composé de gens éduqués, aisés, qui font partie de l'intelligentsia<sup>57</sup> ». « Cette “nouvelle classe” n'est pas facile à définir », accorde Irving Kristol, « mais on peut vaguement la décrire. Elle se compose pour une large part de gens formés à l'Université, dont les compétences et les vocations pullulent dans une “société postindustrielle”<sup>58</sup> » : enseignants, journalistes, travailleurs sociaux, cadres de la fonction publique... « En remontant aux commencements mêmes du capitalisme, il y a toujours eu un petit groupe d'hommes et de femmes qui ont désapprouvé l'influence omniprésente du marché libre sur la civilisation dans laquelle nous vivons. On appelait ce groupe “les intellectuels”, et ce sont les ancêtres de notre “nouvelle classe”<sup>59</sup>. »

À la question de savoir « quelle est la source et l'origine de l'attaque idéologique contre la société occidentale », Shenfield répond : « le caractère de la classe intellectuelle moderne » dont le sens de l'élitisme a été corrompu par un mouvement de « démocratisation et de diffusion de l'éducation » qui a abouti à « étendre massivement les effectifs de la classe intellectuelle » et à « abaisser les standards de la vie intellectuelle » – un abaissement putatif que le niveau affligeant de son propre texte tendrait au demeurant à corroborer. À cela s'ajoute une très fâcheuse inclination à la « sollicitude en faveur des déshérités ». Ce cocktail explosif d'accès « de masse » à l'éducation, de croyance en la possibilité d'une transformation sociale et d'empathie excessive envers les pailleux explique pourquoi les couches intellectuelles sont devenues un tel nid d'« ennemis de la société<sup>60</sup> ». Ce qui fait d'ailleurs que l'on n'a plus là vraiment affaire à des intellectuels – plutôt à des « intellectueloïdes<sup>61</sup> ». Bref à une classe intellectuelle élargie, relativement massifiée, et, par là même, dégénérée.

On a récemment vu surgir, expose Robert Bartley, éditorialiste au *Wall Street*

*Journal*, « toute une nouvelle industrie de défenseurs de l'intérêt public qui cherchent à diaboliser le business, par exemple sur des questions de pollution<sup>62</sup> ». Mais, à mieux y regarder, sous couvert d'intérêt général, ces groupes défendent, eux aussi, un intérêt de caste. « Que veut cette “nouvelle classe”, et pourquoi donc se montre-t-elle si hostile au monde des affaires ? », demande Kristol. « Eh bien, [...] ils ne s'intéressent pas beaucoup à l'argent mais sont très intéressés par le pouvoir. [...] Le pouvoir de façonner notre civilisation – un pouvoir qui, dans un système capitaliste, doit être réservé au marché libre<sup>63</sup>. »

Or cette guerre en cours – c'est la deuxième partie du diagnostic –, on est en train de la perdre. L'ennemi progresse à grande vitesse. Il conquiert sans cesse de nouvelles positions. La jeunesse, déjà, a presque entièrement basculé dans son camp, et d'autres couches sociales lui emboîtent le pas. « Le système – autrement dit la société libre – qui a pourtant remporté une impressionnante série de batailles de ce genre, avertissait en 1973 un rapport de la National Association of Manufacturers, court le grave danger de perdre la guerre<sup>64</sup>. »

Les chercheurs David Vogel et Leonard Silk, qui sondaient à l'époque l'état d'esprit du patronat américain, y découvrent une profonde crise de confiance, une véritable perte de foi : « les hommes d'affaires se montrent particulièrement pessimistes quant à l'avenir du système capitaliste. Il n'y a qu'un seul groupe qui soit davantage convaincu d'assister au crépuscule du capitalisme : les marxistes<sup>65</sup> ». Un des cadres qu'ils interviewent ironise, non sans amertume : « Le système capitaliste américain vit les heures les plus sombres de son histoire. Au rythme où vont les choses, il se peut que le business reçoive bientôt le soutien des écologistes : il n'y a qu'à mettre l'entreprise sur la liste des espèces en voie de disparition<sup>66</sup>. »

Quitte à exagérer l'ampleur réelle du péril, Powell relaie, lui aussi, cette idée : « l'enjeu est la survie même de ce que nous appelons le système de la libre entreprise<sup>67</sup> ». La fonction de cette dramatisation est claire : pousser à l'action. Car si l'on perd la bataille, c'est surtout faute de la mener. « Quelle a été la réponse du business face à cet assaut massif contre ses principes économiques fondamentaux, contre sa philosophie, contre son droit à gérer ses propres affaires, et, en fin de compte, contre son intégrité même<sup>68</sup> ? » Rien ou pas grand-chose. Et de dépeindre une masse amorphe, incapable de se mobiliser face à une menace imminente. Les avancées adverses tirent parti de cette passivité, qui équivaut à une « abdication de la classe capitaliste<sup>69</sup> ». Elle est en train « d'ignorer une crise majeure », et cet

aveuglement peut causer sa perte.

Les têtes pensantes du business américain n'avaient pas lu Gramsci. Ce que leurs textes décrivaient ressemblait pourtant à ce que le communiste italien, griffonnant obstinément dans les geôles de Mussolini, avait nommé « crise d'hégémonie<sup>70</sup> ».

Le business doit aujourd'hui s'engager dans une « guerre pour l'esprit des hommes<sup>71</sup> », écrit en 1972 le président de l'American Enterprise Institute, William Baroody. Le fief ennemi – à la fois base arrière et foyer d'agitation –, c'est l'Université. Or il faut savoir que les « institutions qui créent des idées et qui les légitiment » exercent une influence considérable sur le reste de la société. Le fait qu'elles soient affectées d'un « biais » critique systématique pose « un grave problème pour ceux d'entre nous qui s'inquiètent de la préservation d'une société libérale<sup>72</sup> ».

L'« une des tâches prioritaires pour le business est d'intervenir sur la source de cette hostilité dans les campus<sup>73</sup> ». Et, là comme ailleurs, l'argent est le nerf de la guerre. Ces bassins d'idées adverses, en effet, qui les fait vivre, qui les finance ? Les Universités dépendent « d'impôts en grande partie ponctionnés sur le monde des affaires américain, et de contributions émanant de fonds de capitaux contrôlés ou générés par le monde des affaires américain. [...] L'un des paradoxes les plus ahurissants de notre temps est le point auquel le système de l'entreprise tolère, pour ne pas dire contribue à sa propre destruction<sup>74</sup>. »

Si l'on veut cesser de donner la corde pour se faire pendre, il faut couper les financements privés à tous ceux qui, de près ou de loin, propagent des visions critiques de l'ordre capitaliste. David Packard, ancien secrétaire d'État adjoint à la Défense et patron de Hewlett Packard, enjoint ainsi en 1973 les chefs d'entreprise d'arrêter de subventionner à l'aveugle les Universités par leurs donations. Car ce sont bien des « conglomerats d'universitaires hostiles qui, dans une grande mesure, portent la responsabilité des orientations anti-business qui ont aujourd'hui gangrené une grande partie de la jeunesse. Et je ne crois pas que l'intérêt des entreprises soit de leur apporter leur soutien<sup>75</sup>. » Kristol acquiesce : il est « parfaitement raisonnable que les entreprises discriminent dans leur philanthropie entre ami et ennemi<sup>76</sup> ».

« À l'avenir, prescrit Packard, il nous faut concentrer notre argent et notre énergie sur ces départements [...] qui apportent une contribution spécifique à nos compagnies prises individuellement, ou à la prospérité de notre système de la libre entreprise en général. » Robert Malott, grand patron de l'industrie chimique, souligne pour sa part l'avantage qu'il y aurait à accroître la dépendance des Universités aux

fonds privés : le donateur philanthrope pourrait alors évaluer le contenu les programmes avant de décider s'il sort ou non son carnet de chèques, sachant qu'il est facile, même sans être un spécialiste, « de s'assurer si un cours d'économie [...] présente ou ne présente pas les vues conservatrices de, mettons, Milton Friedman ». « Avons-nous le droit de mettre en place un filtre philosophique pour déterminer comment va être distribué l'argent des actionnaires ? J'affirme que nous en avons non seulement le droit et les capacités, mais plus encore l'obligation<sup>77</sup>. »

En parallèle, il faudrait créer de nouvelles institutions qui, prévoit William Simon, ancien secrétaire au Trésor et directeur de la Olin Foundation, « devront explicitement servir de refuges intellectuels pour des universitaires et des auteurs non-égalitaires [...]. Il faut leur donner des bourses, des bourses et encore plus de bourses en échange de livres, de livres et d'encore plus de livres<sup>78</sup>. » Au début des années 1970 se créent ainsi de nouveaux think tanks visant à « développer l'agenda politique conservateur<sup>79</sup> », aux États-Unis mais aussi à l'échelle internationale avec la création du Forum économique mondial de Davos en 1971 et de la Commission trilatérale en 1973.

« Les idées sont des armes », écrit Powell, et pourtant les hommes d'affaires « n'ont montré que peu d'appétit pour une confrontation pure et dure avec leurs critiques, et un piètre talent pour s'engager dans d'authentiques débats intellectuels et philosophiques<sup>80</sup> ». Cela est vrai, répond Kristol, mais il faut reconnaître à leur décharge qu'ils ne sont pas les mieux placés pour le faire : « dans tout combat à mains nues avec la New Class, le business part d'avance perdant. Comment voulez-vous que des hommes d'affaires qui ne sont même plus capables aujourd'hui de convaincre leurs propres enfants que les entreprises sont moralement légitimes réussissent par eux-mêmes à en persuader le monde entier ? On ne peut combattre une idée que par une autre idée, et c'est *au sein de* la nouvelle classe, et non contre elle, que la guerre des idées et des idéologies va se jouer. » Plutôt que de s'improviser intellectuel soi-même, mieux vaut recruter des contre-intellectuels transfuges. Mais comment les identifier ? « Eh bien, si vous décidez d'aller chercher du pétrole, vous commencez par trouver un géologue compétent. De même, si vous souhaitez faire des investissements productifs dans le monde intellectuel et éducatif, il vous faut trouver des intellectuels et des savants compétents – des membres dissidents, pour ainsi dire, de la nouvelle classe – qui vous prodigueront leurs conseils<sup>81</sup>. » Le projet était explicitement de former une « contre-intelligentsia », une communauté intellectuelle alignée sur les intérêts du business<sup>82</sup>.

Outre les lieux de production des idées, il faut aussi s'intéresser à leurs canaux de diffusion. Là encore, le paradoxe est que les firmes sponsorisent « via la publicité, des médias qui jouent immanquablement aujourd'hui le rôle de mégaphone national pour des croisades égalitaires de tous ordres<sup>83</sup> ». La moindre des choses, pour les businessmen conscients, serait de cesser de financer ces « médias qui servent de porte-voix aux opinions anti-capitalistes » et de réorienter la manne publicitaire vers une presse plus complaisante : « L'argent des entreprises doit couler à flots [...] vers des médias pro-liberté, ou des médias qui, sans être nécessairement "pro-business" se montrent du moins capables de faire avec professionnalisme un traitement juste et précis des idées, des valeurs et des arguments pro-capitalistes<sup>84</sup>. »

L'orateur a prévenu ses pairs d'une menace imminente. Un assaut a été lancé par les ennemis de la libre entreprise. « La défense de notre société [...] doit s'en prendre aux attaques elles-mêmes et les repousser. La première condition du succès est de passer à l'offensive. En matière de conflits armés, on a pu dire que la meilleure défense était l'attaque. Ce principe vaut aussi dans la guerre des idées, tout simplement parce qu'une idée qui est sur la défensive a déjà à moitié perdu<sup>85</sup>. »

Et pourtant, beaucoup de chefs d'entreprise, après avoir écouté poliment ce genre d'exhortations guerrières, regagnaient leurs pénates pour y faire apparemment tout le contraire : des concessions rhétoriques en masse. Au début des années 1970, à l'attitude intransigente et bornée à la fois des néolibéraux et des théoriciens de la conspiration anticapitaliste à la Powell, s'opposait une autre approche, plus subtile, qui ne rejetait pas en bloc les thématiques adverses mais cherchait plutôt, dans une stratégie de *prise en compte*, à y répondre en se les appropriant.

On était d'accord sur un point : il y avait urgence à répondre à la contestation. Mais dès qu'il s'agissait de savoir comment, l'unité se fissurait. Comment *réagir* ? De vifs débats déchiraient à l'époque les classes dominantes.





## Chapitre 11. Comment réagir ?

*La classe dirigeante traditionnelle [...] fait, au besoin, des sacrifices, elle s'expose, par des promesses démagogiques, à un avenir sombre*<sup>86</sup>.  
Gramsci

« Les hommes d'affaires peuvent vraiment faire leur cette formule de Winston Churchill : nous avons “immensément bénéficié des critiques que l'on nous a faites, d'autant que nous n'avons jamais eu à déplorer la moindre pénurie en la matière”<sup>87</sup>. » C'est par ce trait d'humour que David Rockefeller, président du directoire de la Chase Manhattan Bank ouvrait, en 1971, un discours à des publicitaires new-yorkais sur « le rôle du business à une ère de responsabilité croissante ».

On pourrait lire ce texte comme un bréviaire du *bon usage de la critique* à destination des classes dominantes, et en extraire quelques principes généraux. Face à la contestation, que faire ? Et d'abord, avec quels yeux la voir, avec quelles oreilles l'entendre ?

Pour commencer, une remarque sur le lexique employé. Tandis que certains évoquent à l'époque des « attaques » contre la libre entreprise, Rockefeller préfère parler de « critiques ». On aurait là un premier précepte : retraduire les attaques en critiques. Traiter une attaque comme une critique, c'est déjà commencer à la désarmer. La différence tient à la façon d'accueillir l'hostilité. On repousse une attaque, mais on peut tenir compte d'une critique. Tandis qu'une attaque appelle la contre-attaque, une critique invite aussi à l'auto-examen. Se demander ce qu'elle apprend sur soi-même, quelles failles éventuelles elle permet de repérer. Être prêt à reconnaître, autrement dit, une vérité dans la négativité, afin d'en tirer les leçons pour soi. Pour le pouvoir, la critique peut être une chance. Il faut savoir en tirer profit, comme de toute chose, du reste. Principe de valorisation de la critique.

Certes, « il est tentant, pour les hommes d'affaires, de réagir en contre-attaquant, en rendant invective pour invective ». Mais ce n'est pas la bonne tactique, pas plus que ne l'est la disqualification systématique. Dénigrer d'un bloc les critiques qui



nous sont adressées, ce serait « risquer de compromettre notre crédibilité au moment où nous en avons le plus besoin ». Rockefeller s'oppose ici à ceux qui, d'une part, tendent à réduire la contestation à une conspiration anticapitaliste, sans comprendre qu'elle exprime un fait social, une transformation objective et durable de l'environnement dans lequel opèrent les firmes, et qui, d'autre part, y répondent par la réaffirmation conservatrice de l'existant, sans voir que c'est une stratégie perdante.

La défense du statu quo n'est plus viable. L'alternative est la suivante : soit prendre soi-même part aux transformations en cours, soit les subir. « Les hommes d'affaires, poursuit-il, n'ont pas d'autre choix que de devenir eux-mêmes des réformateurs, de s'efforcer d'adapter consciemment le fonctionnement du système de marché à notre environnement social, politique et technologique en mutation. La question se résume à ceci : les dirigeants d'entreprise vont-ils prendre l'initiative pour opérer les changements nécessaires et prendre volontairement de nouvelles responsabilités, ou bien vont-ils attendre que celles-ci leur soient imposées par la loi ? »

Rien ne sert de résister au changement, il faut au contraire embrasser le mouvement afin de mieux l'orienter. Ne pas rester spectateurs, prendre le train en marche pour s'asseoir à la place du conducteur. Si les sombres prédictions de Marx sont jusqu'ici restées lettres mortes, conclut-il, c'est en raison de la « remarquable résilience » du monde des affaires. Si l'on veut que le système survive à la crise qui le frappe, il faut renouer avec ce genre d'intelligence-là<sup>88</sup>.

Dès la fin les années 1960, des organisations de la gauche réformatrice reprennent l'idéologie managériale de la « responsabilité sociale » pour en faire l'axe de campagnes d'un nouveau genre<sup>89</sup>. En 1969, une poignée de jeunes avocats regroupés autour de Ralph Nader fondent le « Project on Corporate Responsibility » : « nous voulons que les dirigeants d'entreprise rendent des comptes à tous ceux que leurs décisions affectent ». En février 1970, ayant acheté douze actions de General Motors, ils soumettent 9 résolutions au 1,3 million d'actionnaires de la compagnie. Leur objectif, annoncent-ils, est de transformer le « processus de décision managériale pour s'assurer que seront pris en considération les multiples intérêts qu'affectent les décisions de la firme<sup>90</sup> ».

« Nous sortons de cette réunion plus déterminés que jamais à remplir nos obligations en termes de responsabilité sociale<sup>91</sup> », déclarait en 1970 James Roche,

le P.-D.G. de General Motors, en clôture de l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Dans la brochure qui avait été distribuée aux participants, on pouvait lire ceci : « General Motors s'engage à résoudre, pour ce qui est de nos produits et de nos usines, le problème de la pollution atmosphérique [...] nos dirigeants se sont irrévocablement engagés à trouver le plus tôt possible une solution au problème des émissions de gaz d'échappement<sup>92</sup>. » Les promesses, il est vrai, n'engagent que ceux qui les reçoivent.

Entendant de tels discours, les conservateurs s'étranglent. « Des géants tels que General Motors, fulmine en 1971 l'éditorialiste libertarien Jeffrey St. John, font face complètement désarmés, intellectuellement et philosophiquement, à une horde grandissante de critiques<sup>93</sup>. » Et de récapituler, consterné, les concessions faites par le P.-D.G. de la firme automobile de Détroit : face aux pressions des activistes, n'est-il pas allé jusqu'à accepter la nomination à son conseil d'administration « d'un directeur noir », ainsi que la création d'un comité scientifique en charge de questions environnementales ? Voilà à quoi se résume, se désole-t-il, la réponse actuelle du business : esquives, compromis et concessions.

La même année cependant, dans l'entre-soi patronal du très huppé « Executive Club » de Chicago, Roche livrait à ses confrères la clé de lecture de son discours public : attirant leur attention sur la « menace sérieuse, quoique subtile, qui pèse sur notre système américain de libre entreprise<sup>94</sup> », il ajoutait : « la responsabilité sociale est le mot d'ordre d'une culture hostile qui crève aujourd'hui les yeux. [...] Cette philosophie est contraire à nos conceptions américaines de la propriété privée et de la responsabilité individuelle<sup>95</sup> ». Les groupes militants qui en ont fait leur étendard ont recours à des « tactiques de division » en vue « de plonger l'Amérique des années 1970 dans une guerre de la société avec elle-même<sup>96</sup> ». Toujours est-il que ces thématiques rencontrent un tel écho et une telle sympathie que l'on ne peut plus raisonnablement les ignorer : « Nous devons être prêts à accepter le changement. Et aujourd'hui, ce que l'on attend du business, c'est qu'il réponde aux nouvelles aspirations de la société qu'il sert. Il nous faut prendre acte de cette grande aspiration qui anime le public<sup>97</sup>. »

La tactique était claire : répondre aux critiques sur leur terrain, endosser publiquement le discours de la responsabilité sociale nouvelle mouture en se pinçant le nez et lâcher quelques miettes à la marge, pour ne rien changer sur le fond. Sous la pression, General Motors avait effectivement nommé le révérend noir Leon Sullivan au conseil d'administration de la compagnie, créé un poste de vice-président pour

les questions écologiques, formé un comité scientifique chargé d'étudier les effets des automobiles sur l'environnement. Mais ce n'était là que des concessions périphériques, plus symboliques que substantielles.

Au début des années 1970, une vague de publicités vantant la responsabilité sociale des entreprises envahit les médias américains. « Les entreprises, exposait un P.-D.G., sont attaquées de toutes parts en permanence. [...] Quand une compagnie garde le silence face à ces attaques sur ses politiques et ses pratiques, cela est interprété comme un aveu de culpabilité. L'autodéfense passe par la publicité d'entreprise<sup>98</sup>. » Les slogans de ces campagnes de « greenwashing » ou de « fairwashing » avant la lettre – opérations de blanchiment écologique ou éthique – étaient parlants : « Nous travaillons à conserver votre confiance », vous promettait le pétrolier Texaco ; « Nous nous engageons », vous assurait l'aciériste United States Steel ; « Il y a toujours un monde de choses que vous pouvez faire », vous faisait miroiter Dupont, l'industriel de la chimie. Quant au groupe Union Carbide, dont le nom allait plus tard rester attaché à la catastrophe de Bhopal, son nuage toxique et ses milliers de victimes, mortes suffoquées, en Inde, une nuit de décembre 1984, il s'offrait en 1974 des dizaines de pages de publicité dans la presse américaine pour vanter son engagement en faveur de la « révolution verte ». Ses communicants lui avaient trouvé un slogan qui, avec le recul, prend une tonalité grinçante : « Today, something we do will touch your life » – « Aujourd'hui, ce que nous faisons va toucher votre vie<sup>99</sup> ».

« Peu de choses me soulèvent davantage l'estomac que de regarder ces spots télévisés, en particulier ceux de certaines compagnies pétrolières, qui voudraient nous faire croire que leur seule raison d'être est la préservation de l'environnement<sup>100</sup>. » Celui qui exprimait ainsi son dégoût, en 1972, n'était autre que Milton Friedman. Mais quelle était la raison de son haut-le-cœur ? Ce qui révoltait l'économiste néolibéral, ce n'était pas l'instrumentalisation du discours écologiste par les firmes, mais, tout au contraire, la dénaturation de l'esprit d'entreprise par son enrobage dans des formules de baba cool. La nausée de Friedman, c'est que les entreprises n'osent plus, comme si elles en avaient honte, assumer publiquement le mobile qui les anime – faire un maximum de profits.

Certes, reconnaît Friedman, « étant donné le climat qui règne aujourd'hui dans l'opinion, l'aversion généralisée pour le "capitalisme", les "profits", "l'entreprise sans âme", etc.<sup>101</sup> », il est de bonne guerre d'avancer masqué. *Prétendre* servir l'intérêt public est certainement dans ce contexte la façon la plus profitable de

poursuivre ses intérêts égoïstes, et, en procédant de la sorte, le management ne fait que son travail : « Je ne peux pas blâmer les dirigeants d'entreprise pour débiter de pareilles inepties. En fait, je les blâmerais s'ils ne le faisaient pas. Compte tenu de l'état d'esprit du public en général, prétendre être socialement responsable est une façon pour l'entreprise d'accroître ses profits<sup>102</sup>. »

Tandis qu'à gauche, on dénonce ce genre de propagande comme une hypocrisie managériale, Friedman s'alarme exactement du contraire. Il craint que ces agents oublient de ne pas être sincères, qu'à force de répéter ces belles paroles, ils finissent par croire à ce qui ne devait être qu'un discours de façade, qu'ils s'auto-intoxiquent<sup>103</sup>. Friedman est cynique, il veut sauver l'hypocrisie. Son problème n'est pas celui du faux discours (en tant qu'il est une tromperie pour les autres) mais de la fausse conscience (en tant qu'elle est une illusion pour soi). Ce phénomène qui l'inquiète, on pourrait le nommer *hypercrisie*. L'hypocrite est celui qui porte un masque et qui en a conscience. L'hypercrite est celui qui se prend lui-même pour son masque, celui chez qui la conscience de la duplicité s'est évanouie. En s'oubliant elle-même, l'hypocrisie bascule dans l'hypercrisie, sorte de profession de foi amnésique « par laquelle un homme se trompe lui-même en trompant les autres, sans avoir dessein de les tromper<sup>104</sup> ». Les « hommes d'affaires, regrette Friedman, se prennent souvent pour des philosophes. Ils s'expriment un peu partout à titre privé en débitant le même tissu d'absurdités qui peut par ailleurs leur être profitable dans la vie des affaires<sup>105</sup>. » Là où le bât blesse, c'est quand ils se mettent à ne plus faire la part des choses, à croire en leur for intérieur à ce qu'ils racontent en public. Or si les managers troquaient l'authentique esprit du capitalisme pour cette logorrhée « responsable », alors ils perdraient tout repère.

Ce danger est « éthique » en ce sens que c'est la préservation même de l'ethos capitaliste qui se trouve ainsi menacée. Mais le péril est aussi politique. Pourra-t-on continuer longtemps à défendre le capitalisme par des valeurs non-capitalistes ? La contradiction est-elle tenable ?

Le public, ainsi encouragé à grand renfort de publicité à croire que le but des entreprises est de servir la société, ne va-t-il pas se mettre « à exiger que le business agisse conformément à la nouvelle éthique d'entreprise, formulée non seulement par des réformateurs, mais par les chefs d'entreprise eux-mêmes<sup>106</sup> » ? S'amorcerait ainsi un cycle de politisation de l'entreprise alimenté par les concessions rhétoriques de ses propres dirigeants.

La rage des néolibéraux est d'autant plus vive qu'ils n'avaient eu de cesse, dans

la phase précédente, alors que tout était calme encore, de mettre en garde contre les dangers de ce genre de discours. Lorsqu'ils constatent au début des années 1970 que toute une série de mouvements militants se sont emparés des vieux thèmes managérialistes pour les retourner contre les directions des entreprises, ils y voient la confirmation de leurs craintes.

Il se peut que l'adoption du discours de la responsabilité sociale ait « commencé comme une manœuvre strictement défensive », un moyen pour « maximiser la durée de vie du capitalisme en coupant l'herbe sous les pieds des critiques<sup>107</sup> », admettait Levitt, mais la tactique est risquée car dès que l'homme d'affaires admet que la fonction fondamentale du business est de « servir le public », alors « le critique se jette sur cet aveu avec une délectation non dissimulée, et s'exclame : “Mais alors, pourquoi ne le servez-vous donc pas ?” Sauf qu'en réalité, le business aura beau s'évertuer à “servir”, il n'en fera jamais assez aux yeux des critiques<sup>108</sup> ». Un échec annoncé qui conduira inmanquablement l'opinion publique à préférer, à la bonne volonté affichée, mais impuissante, des managers, le recours à des moyens plus contraignants. À commencer par la régulation publique, à laquelle on pave ainsi la voie. Hayek prédisait les mêmes développements : « L'effet à long terme conduira nécessairement à un contrôle accru des entreprises par le pouvoir d'État<sup>109</sup>. »

Ceux qui recourent au discours de la responsabilité sociale afin d'« éviter une régulation gouvernementale rigoureuse », analyse de même Manne, prétendent que « la survie même du capitalisme dépend de l'adoption d'une attitude socialement responsable par les entreprises »<sup>110</sup>. Selon eux, « si le public peut être amené à croire que le business opère déjà de façon socialement responsable, la menace politique peut être écartée à moindre coût. Mieux, la situation peut tourner à l'avantage du business si elle permet d'obtenir l'autorégulation pour l'industrie<sup>111</sup>. » Tel est, fondamentalement, le pari d'une partie du patronat. Selon Manne, cette stratégie est vouée à l'échec.

Mais, alors, que faire ? « Il serait incohérent de ma part, ironise Friedman, d'appeler les dirigeants d'entreprise à se retenir de recourir à ce ravalement de façade hypocrite parce qu'il nuit aux fondements d'une société libre. Ce serait en effet les appeler à exercer une “responsabilité sociale”<sup>112</sup> ! » Au-delà de la blague, cette autodérision exprime une aporie fondamentale, l'incapacité théorique de la doctrine économique néolibérale à penser *dans son propre cadre* la possibilité d'une action collective, d'une mobilisation coordonnée des classes dominantes pour la défense de leurs intérêts<sup>113</sup>. Elle en prédit – à tort – l'impossibilité. Or c'est

pourtant ce qu'il leur était devenu indispensable de pouvoir penser.

Si le business est mis en difficulté politiquement, estime Jeffrey St. John en 1971 « c'est parce qu'il a troqué un exposé clair et net de son point de vue contre du bromure intellectuel<sup>114</sup> ». Or la « civilisation du business est vouée à disparaître si elle est incapable d'expliquer de façon intellectuellement cohérente la façon dont elle fonctionne. [...] Ce que les hommes ne comprennent pas, ils sont incapables de le justifier ; et ce qu'ils ne peuvent pas justifier, ils ne le défendront pas ; et ce qu'ils ne sont prêts à défendre, ils ne peuvent pas le conserver. » Si le travail de justification a une importance stratégique, ce n'est donc pas seulement pour les autres, mais aussi pour soi. Ce n'est pas qu'affaire de propagande, mais aussi d'auto-conviction. Et pour cela, répète St. John en boucle mais sans jamais apporter la moindre bribe de contenu conceptuel à cette formule, il est nécessaire d'avoir une *philosophie*, car si l'on cède aux groupes radicaux, c'est bien « faute d'une telle philosophie ». Mais où la trouvera-t-on ?

Manne indiquait en 1970 par quoi commencer, ce qu'il fallait détruire pour refonder un discours apologétique sur de nouvelles bases. « La source intellectuelle la plus importante des attaques en cours contre le “big business”, c'est l'ouvrage classique de Berle et Means<sup>115</sup>. » La vulnérabilité politique de l'entreprise ayant des racines théoriques, il fallait y remédier par des moyens théoriques. Pour ceux qui y voyaient un danger mortel, il était impératif de rendre intellectuellement inarticulables les interrogations sur ses fondements, son pouvoir et ses finalités.



## Chapitre 12. L'entreprise n'existe pas

*Historiquement et analytiquement, l'entreprise paraît être [...] un nexus  
de pouvoir<sup>116</sup>.  
Lee Loebinger*

*Nexus : enlacement, étreinte, nœud, lien [...] contracter un engagement  
[...] tomber en servitude<sup>117</sup>.*

Celui qu'on a surnommé le « parrain du néoconservatisme américain », Irving Kristol, s'en lamentait encore, en 1975 : « Le problème qui se pose aujourd'hui pour la grande entreprise, c'est qu'elle n'a plus la moindre légitimité théorique – c'est-à-dire idéologique – claire dans le cadre même du capitalisme libéral. [...] De quel droit le “management”, cette oligarchie consanguine, exerce-t-il son pouvoir ? Sur la base de quels principes le fait-il ? À ces questions, d'ordre essentiellement politique, le management ne trouve à opposer qu'un seul genre de réponse, faible, d'ordre économique<sup>118</sup>. » Constat très alarmant d'un pouvoir sans théorie, intellectuellement démuni et, de ce fait, politiquement exposé. Les analystes soviétiques qui scrutaient attentivement à l'époque la vie intellectuelle américaine notaient avec intérêt les interrogations de Kristol tout en remarquant sobrement qu'il se révélait « incapable de proposer la moindre solution constructive à ce problème spécifique<sup>119</sup> ».

Lorsque « la crise est profonde – “organique” –, notait Stuart Hall en reprenant les analyses de Gramsci, tout un travail politique et idéologique est requis pour désarticuler les anciennes configurations et en réélaborer de nouvelles<sup>120</sup> ». Mais cela prend du temps. Sans compter qu'en l'occurrence, il y avait eu du retard à l'allumage. « Les attaques contre les grandes entreprises, aussi bien populaires qu'intellectuelles, notait Manne, furent lancées bien longtemps avant qu'une défense ne se mette en œuvre<sup>121</sup>. » De sorte que l'on ne disposait encore, au début des années 1970, « d'aucune théorie sérieuse pour assurer la défense du système américain de l'entreprise<sup>122</sup> ».



Mais les choses étaient en train de changer, et rapidement. Il est vrai que l'ampleur de la contestation avait rendu la tâche pressante. Des économistes néoclassiques travaillaient d'arrache-pied, dans ces années-là, à développer de nouvelles théories de l'entreprise – un « champ passionnant », enfin « une bonne nouvelle, respire Manne en 1979, pour un monde des affaires qui s'inquiétait depuis longtemps des attitudes anti-business et de ses propres capacités à mettre en œuvre une défense populaire<sup>123</sup> ».

Les économistes sont aujourd'hui familiers de ces « nouvelles théories de la firme ». Cours et manuels les exposent aux étudiants avec leur infini cortège d'arguties scolastiques – mais en omettant le plus souvent de restituer le contexte historique et politique qui a présidé à leur élaboration. On présente ainsi comme des doctrines neutres ce que leurs auteurs ont pourtant eux-mêmes explicitement conçu comme des armes intellectuelles pour la défense d'un capitalisme contesté. Cette occultation est regrettable en ce qu'elle empêche de saisir les enjeux politiques de ces théories, leur sens fondamental.

« L'entreprise peut-elle survivre ? » se demandent en 1978 le futur prix Nobel d'économie Michael Jensen et son mentor William Meckling. Ils ne parieraient pas là-dessus. Pas en tout cas si les tendances actuelles suivent leur cours. « Les pouvoirs du dirigeant d'entreprise [...] ne cessent d'être restreints chaque jour davantage<sup>124</sup>. » Lui, jadis si libre, se trouve désormais entravé par une masse de nouvelles régulations gouvernementales. Sous les coups de boutoir des écologistes, certains produits toxiques, dont le DDT, ont été interdits – ceci au mépris de la liberté de commercer. En réponse à l'activisme de divers « groupes de pressions », organisations antiracistes et féministes, des mesures de discrimination positive ont été imposées aux employeurs – ceci au mépris de la liberté d'embaucher. En cédant inconsidérément à ces revendications, « le gouvernement est en train de détruire le système de droits contractuels » dont dépend l'existence même du système de la « libre entreprise<sup>125</sup> » – une « forme organisationnelle hautement vulnérable<sup>126</sup> », précisent-ils. Au rythme où vont les choses, « même si elles survivent d'une façon ou d'une autre, les grandes entreprises sont vouées à être détruites sous la forme que nous leur connaissons. Nous pensons même que, dans certaines industries, leur disparition est imminente ! [...] Certaines firmes vont purement et simplement mettre la clé sous la porte [...] D'autres vont prendre d'autres formes organisationnelles. Certaines seront nationalisées, d'autres passeront sous autogestion ouvrière<sup>127</sup>. »

Or si cette « attaque sur les entreprises<sup>128</sup> » se mène sur le terrain social et politique, elle s'appuie sur deux grandes prémisses conceptuelles : la « séparation de la propriété du contrôle » d'une part et la « responsabilité sociale des entreprises » de l'autre. Voilà quelles étaient, dans le champ théorique, les deux grandes cibles à abattre. Car si l'adversaire marque des points, c'est entre autres choses parce que le débat public a été truffé d'« embuscades sémantiques<sup>129</sup> ». Un travail de déminage est nécessaire, un patient effort de reconceptualisation que l'on aurait tort de dédaigner en n'y voyant qu'un vain « pinaillage sémantique<sup>130</sup> ». Définir les mots est un acte politique. Qui en fixe le sens se dote d'un atout stratégique.

En vue d'élaborer la théorie de la firme qui faisait si cruellement défaut, on exhume à la fin des années 1960 un article publié en 1937 par l'économiste Ronald Coase. Il y employait une métaphore évocatrice, empruntée à un auteur britannique : les entreprises sont, par rapport au marché, « des îlots de pouvoir conscient flottant çà et là dans cet océan de coopération inconsciente comme des morceaux de beurre en train de coaguler dans un seau à beurre<sup>131</sup> ». La firme, théoriquement, c'est du gras, du gras qui flotte.

L'économie néoclassique redécouvrait ainsi l'existence de ces entités étonnantes que sont les entreprises. Jusque-là, on les concevait schématiquement à l'image d'agents économiques individuels, comme des points reliés entre eux par des transactions, bref comme des boîtes noires dont on relevait les entrées et les sorties, mais sans trop s'intéresser à ce qui pouvait bien se passer à l'intérieur. Dès que l'on ouvre la boîte, une chose saute aux yeux : une firme, ça n'est pas du marché. D'autres méthodes de coordination y sont en vigueur. « Si un travailleur passe du département Y au département X, il n'y va pas à cause d'un changement dans les prix relatifs, mais parce qu'il en a reçu l'ordre<sup>132</sup>. » Une entreprise, ça ne fonctionne pas en interne au mécanisme des prix, coordination inconsciente, mais au commandement, direction consciente ; ce n'est pas de l'échange, mais de la hiérarchie, pas de l'automatisme, mais de l'autorité, pas du marché, mais du plan.

Du point de vue néoclassique, c'était là une surprise, mais aussi une énigme : comment expliquer, alors même que l'on considère en général le marché comme étant le seul mode de coordination efficient, que de telles formes hérétiques puissent même exister ? Il fallait rendre raison de la firme. Pour le dire en termes leibniziens : pourquoi y a-t-il de la firme plutôt que rien ? Ou, plutôt, plus exactement, pourquoi y

a-t-il de l'autorité économique privée plutôt que du pur marché seulement ?

Coase proposait une explication qui avait l'avantage de préserver la cohérence de la théorie orthodoxe : « La principale raison pour laquelle il est profitable d'établir une firme paraît être qu'il y a un coût à recourir au mécanisme des prix<sup>133</sup>. » « Pour mener à bien une transaction sur le marché, il est nécessaire de découvrir avec qui l'on veut traiter, d'informer les gens du fait que l'on souhaite faire affaire avec eux, et selon quelles modalités, de mener des négociations pour aboutir à un accord, d'établir un contrat [...] et ainsi de suite. Or ces opérations sont souvent extrêmement coûteuses<sup>134</sup>. » Ce sont ces coûts-là, les « coûts de transaction », qui sont évités lorsque l'activité se coordonne au sein d'une firme : « Former une organisation et autoriser une certaine autorité (“un entrepreneur”) à diriger les ressources permet d'économiser certains coûts de marché<sup>135</sup>. » On découvrait donc qu'il y avait, dans le fonctionnement de l'économie capitaliste, deux prodiges au lieu d'un : outre la main invisible du marché, la main visible de la direction d'entreprise<sup>136</sup>.

Sur quoi se fonde le mode de coordination propre à l'entreprise, celui dont le marché ne dispose pas ? Sur le « *fiat* », répondait Coase, c'est-à-dire sur la décision autoritaire, le commandement hiérarchique – un rapport de pouvoir irréductible à des relations de marché, un pouvoir discrétionnaire, s'exerçant dans un rapport de subordination du type « maître / serviteur<sup>137</sup> ».

Or, autant les économistes néoclassiques qui remobilisent ce texte dans les années 1960-1970 à des fins d'aggiornamento théorique sont séduits par la notion de coûts de transaction, jugée très féconde, autant ils sont gênés par ce second aspect, par cette présentation disons un peu trop brute de décoffrage du pouvoir patronal. Dans le contexte politique que nous avons retracé, cette réticence se comprend avant tout par des considérations tactiques. Reconnaître aussi ouvertement que l'entreprise capitaliste est structurée par un rapport de pouvoir autoritaire, ce serait donner trop facilement prise aux critiques démocratiques et autogestionnaires de la firme, celles-là mêmes qu'il s'agissait de désarmer. À l'époque, les économistes néomarxistes ne s'y trompent pas. Quand, incités par ces réélaborations adverses, ils relisent à leur tour l'article de Coase, ils voient tout de suite le parti qu'ils peuvent en tirer, ne se privant pas de faire remarquer, non sans malice et citation à l'appui, que, donc, « l'économie néoclassique reconnaît elle-même que l'entreprise capitaliste existe comme un système d'autorité au sein d'un système de marché<sup>138</sup> ».

De sorte que ces nouvelles théories de la firme vont aussi, outre leur tâche de

réfutation externe, avoir à se débattre avec un obstacle conceptuel interne à leur propre courant. Il va leur falloir trouver le moyen de reconduire la problématique de Coase tout en l'amputant de son si malencontreux aveu. L'opération est délicate. Ce pouvoir que l'on cherche à perpétuer en pratique, il va s'agir, à cette fin même, de le nier en théorie. La manœuvre est assez acrobatique, quoique par ailleurs assez répandue dans la vie courante, puisqu'il s'agit de pratiquer le déni : faire perdurer des agissements que l'on vous reproche en prétendant qu'ils n'existent pas.

Ainsi, lorsque Armen Alchian et Harold Demsetz rédigent l'article qui va relancer, en 1972, la réflexion néoclassique sur la théorie de la firme, leur souci est-il, dès les premiers paragraphes, de récuser, contre Coase – quitte aussi à se mettre directement en porte-à-faux avec l'expérience commune –, l'idée selon laquelle l'entreprise se caractériserait par un « pouvoir de régler des problèmes de façon discrétionnaire, autoritaire, par une action disciplinaire supérieure à celle qui est disponible sur le marché ordinaire ». C'est là, affirment-ils, « une illusion<sup>139</sup> ».

Le pouvoir que votre patron exerce sur vous n'est selon eux en rien différent du « pouvoir » que vous avez sur votre épicier : votre patron peut certes vous licencier, mais ne pouvez-vous pas, vous aussi, « licencier votre épicier » en n'achetant plus chez lui<sup>140</sup> ? Cela ne le mettra pas pour autant au chômage, objecterez-vous peut-être, mais peu importe. Pour eux, cette analogie bancaire suffit à montrer qu'un contrat de travail est absolument de même nature que n'importe quelle autre transaction marchande, et que, par conséquent, aucune forme *spécifique* de pouvoir ne s'exerce dans l'entreprise<sup>141</sup>.

Ils prenaient ainsi le contre-pied du consensus antérieur. Jusqu'au début des années 1970 en effet, on s'accordait assez largement pour reconnaître que non seulement l'entreprise existait, mais qu'elle existait comme une « structure managériale de pouvoir » – comme un « nexus de pouvoir » osaient même dire certains. Leur théorie de la firme s'efforçait de battre en brèche cette conception, qui présentait il est vrai le fâcheux inconvénient de mettre les rapports de pouvoir au centre du tableau.

Le managérialisme avait commis l'erreur fatale de politiser la théorie de la firme. La première tâche était de la dépolitiser, et pour cela, on allait s'évertuer à la *déréaliser*. En lieu et place d'un « gouvernement privé », il n'y aurait plus rien de tel, pas même une institution, pas même une entité. Bien avant que Margaret Thatcher ne déclare « There is no such thing as society<sup>142</sup> », certains avaient déjà appliqué la formule à l'entreprise. Pour étayer cette thèse contre-intuitive, ils dépensèrent des

trésors d'ingéniosité.

Rétrospectivement, en 1983, Michael Jensen estimait que le grand mérite de ses travaux de la décennie précédente était d'avoir « posé les fondations pour une révolution dans la science des organisations<sup>143</sup> ». Cette science nouvelle était encore dans l'enfance, mais bientôt, promettait-il, viendrait le stade vigoureux de la maturité. L'article séminal sur la « théorie de la firme » qu'il avait cosigné avec Meckling en 1976 dans le *Journal of Financial Economics* occupe aujourd'hui la troisième marche sur le podium bibliométrique des références contemporaines les plus citées en économie<sup>144</sup>. Dans ce texte, ils prenaient une décision ontologique lourde d'implications. Qu'est-ce qu'une firme en tant que firme ? « Simplement une certaine forme de fiction juridique servant de nexus pour des relations contractuelles<sup>145</sup>. » Pas très clair. Qu'est-ce que cela signifie ? Reprenons.

1° La firme est une fiction juridique, c'est-à-dire « une construction artificielle du droit autorisant certaines organisations à être traitées comme des individus<sup>146</sup> ». Une firme peut être considérée comme étant propriétaire, par exemple, d'un immeuble. On peut porter plainte contre elle. Bref, on peut la traiter comme une personne juridique bien qu'elle ne soit pas un individu humain. Jensen et Meckling interprètent ce phénomène de façon nominaliste : sous le nom « firme », personne fictive, il n'y a de réel que les agents dont elle se compose.

2° La firme sert de nexus c'est-à-dire, en latin, de « connexion, de nœud ou de lien entre les individus d'un groupe<sup>147</sup> ». Lorsque des personnes passent contrat avec elle, ce faisant, disent Jensen et Meckling, elles nouent en réalité à travers elle des relations les unes avec les autres. La firme se conçoit dès lors comme un grand entrelacement de contrats reliant des individus entre eux sous ou par la fiction d'une entité juridique.

Ainsi conçue, la firme n'est plus une entité réelle, juste le petit nom trompeur donné à un ensemble de « relations contractuelles », ce par quoi il ne faut pas forcément entendre des contrats explicites, mais tout « échange volontaire<sup>148</sup> ». Autant le critère de l'autorité proposé par Coase pouvait permettre de délimiter les contours de la firme (elle s'arrête là où l'autorité managériale cesse de valoir), autant celui de la relation contractuelle – entendue qui plus est comme synonyme de transaction en général – efface toute démarcation. La firme-nexus englobe non seulement les salariés mais aussi les fournisseurs, les créiteurs, les actionnaires ou les consommateurs en tant qu'ils participent eux aussi à des degrés divers de ce grand entrelacement. De sorte que cette définition rend incertaine aussi bien la

question de l'appartenance à la firme (qui en est membre ? qui ne l'est pas ?) que celle de ses frontières (quand est-on dedans ? quand est-on dehors ?).

On critiquera peut-être la porosité de cette définition, mais ce défaut est voulu. Plutôt qu'un travail de définition, on a plutôt affaire à une opération d'*indéfinition*, qui dissout son objet au lieu qu'elle ne le précise. Il était initialement question pour ces économistes d'ouvrir la « boîte noire » de la firme. Ils ne se contentent pas de soulever le couvercle : ils font aussi sauter les parois. In fine, ne reste plus que l'image floue d'un entrelacs continu de relations. Et la boîte n'existe plus. Ce qui leur permet de conclure, aux antipodes de Coase, que l'entreprise n'est qu'une « pure créature du marché<sup>149</sup> ». L'objectif était de *reprivatiser* conceptuellement la firme<sup>150</sup> – celle-là même que les managérialistes qualifiaient de « quasi publique ».

Dès lors, à la limite, il n'y a plus de critique possible de « l'entreprise » – puisqu'il n'y a pas *réellement* d'entreprise, juste une fiction. Les protestataires sont victimes d'un mirage. Ils se battent contre des ombres. Vous critiquiez « l'entreprise », vous exigiez d'elle, vous vouliez la remettre en question, mais tout ceci présupposait qu'elle existât comme une entité à même d'être interrogée, or, en fait, il n'en est rien. Les nouveaux théoriciens de la firme sont des prestidigitateurs. Ils pratiquent l'escamotage, l'art de faire disparaître les objets qui sont sous les yeux des spectateurs.

De leurs lectures philosophiques, Jensen et Meckling avaient retenu l'idée de « l'importance du choix des définitions » : « les définitions sont ce qu'il y a de plus important, ce qui mérite au plus haut point l'attention prolongée du lecteur<sup>151</sup> ». Ce précepte est sage. Appliquons-le à leurs propres définitions.

En les analysant, on s'aperçoit que ces auteurs jouent sur une ambiguïté entre deux formulations voisines mais différentes.

Première formulation : les salariés, fournisseurs ou clients, passent des « contrats unilatéraux avec une entité juridique qui sert de nexus contractuel<sup>152</sup> ». Soit la boule plumeuse d'un pissenlit : la firme comme nexus serait l'équivalent de la base blanche, ronde, bombée, en forme de passoire, où se fichent les graines via lesquelles les aigrettes se rattachent chacune individuellement à la tige sans être reliées directement les unes aux autres.

Seconde formulation, toujours de Jensen : la firme est « le nexus d'un ensemble de relations contractuelles entre individus<sup>153</sup> » – ce que Fischel traduit de la façon suivante : « on parle souvent de l'entreprise comme un “nexus de contrats” [...]. Cette formulation est, elle aussi, un raccourci pour désigner les arrangements complexes,



d'espèces très variées que ceux qui s'associent de façon volontaire dans l'entreprise vont élaborer entre eux<sup>154</sup>. » Cette autre définition, qui n'apparaît comme équivalente à la première que si on la lit trop rapidement, énonce quelque chose de différent : la firme n'est plus ici seulement définie comme cette attache commune avec laquelle chacun contracte unilatéralement, mais comme le nom collectif d'un ensemble de rapports multilatéraux entre agents. Comme si les aigrettes du pissenlit se mettaient à se connecter les unes aux autres, l'analogon de la firme étant alors la boule de duvet tout entière.

Or, en toute rigueur, ces deux conceptions s'excluent l'une l'autre : si en effet la firme est définie comme une entité contractante, artefact juridique servant à nouer des contrats, elle doit, par définition, demeurer distincte des contrats conclus par son moyen, ce que nie précisément la seconde formulation en l'identifiant au contraire à l'ensemble des contrats qu'elle sert à établir. L'absurdité apparaît par exemple lorsque Jensen écrit : « Les individus coordonnent leurs actions par des contrats avec la fiction juridique qui sert de nexus de la firme » – firme qui est elle-même définie comme un nexus<sup>155</sup>, ce qui revient donc à dire que la fiction juridique sert de nexus du nexus, ou encore que la firme sert de nexus de la firme. Faute de faire les distinctions conceptuelles nécessaires, cette théorie tombe fatalement, comme l'a montré Eisenberg, dans un cercle logique : « La société ne peut assurément pas consister en tous les arrangements réciproques qui sont liés à la société, parce que cela rendrait la conception du nexus de contrats entièrement circulaire : ce serait comme dire qu'un zèbre est un nexus de rayures liées à un zèbre<sup>156</sup>. » Bref, la firme est un sac de nœuds.

Pour ne pas sombrer dans de telles confusions, il aurait fallu – mais il est vrai que cela aurait rendu impossible l'opération d'escamotage en cours – commencer par rappeler le *distinguo* élémentaire entre la notion d'*entreprise* en tant qu'*organisation* (le collectif en chair et en os qui y travaille) et le concept de *société* en tant que *forme juridique* (cet être de papier auquel le droit associe certaines capacités et obligations)<sup>157</sup>.

Quand vous signez votre contrat de travail, avec qui contractez-vous ? Même s'il signe le document, vous ne passez pas contrat avec votre P.-D.G. en tant que personne privée. À travers lui, *par sa main*, c'est avec la société comme sujet de droit que vous passez contrat. Vous passez contrat avec la *société*, mais pas avec l'entreprise comme organisation, pas avec les autres salariés, qui eux aussi ont un contrat avec ce même tiers. Vous ne passez pas non plus contrat avec les clients, les

fournisseurs ou les créanciers, bien qu'ils soient eux aussi de leur côté liés par contrat avec la société avec laquelle vous contractez à votre tour. Jensen et Meckling ne peuvent suggérer l'idée opposée que parce qu'ils jouent sur un quiproquo entre *société* et *entreprise*. Si effectivement, à la faveur de leur tour de passe-passe, vous les prenez l'une pour l'autre, alors vous vous représenterez que, quand vous passez contrat avec la société, être juridique, vous le faites avec l'entreprise, entendue comme ensemble de rapports sociaux.

Éluder cette différence cruciale permet à Jensen et Meckling de commettre subrepticement des erreurs de catégories en cascade pour aboutir à la conclusion, tout aussi absurde qu'opportune, que la firme en tant *qu'organisation sociale n'est qu'une fiction juridique*<sup>158</sup>, et donc, comprend-on, un être sans la moindre consistance réelle – ce qui est doublement faux. D'une part, l'entreprise comme organisation n'est pas réductible à l'entité juridique qui lui sert à la fois de cadre et d'instrument : une entreprise ne se réduit pas plus à la société correspondante qu'un couple marié ne se réduit à son contrat de mariage ou qu'une équipe sportive ne se confond avec les statuts de son club – les deux sont liés sans être la même chose. D'autre part, qu'une *société* soit une fiction juridique veut certes dire qu'elle est un être artificiel, une créature du droit, mais elle n'en a pas moins, précisément de ce fait, une réalité, un mode d'existence spécifique qui s'assortit d'effets très concrets. Le droit a beau être un artifice, il n'en est pas moins effectif.

Ces nouvelles théories de la firme, à force de sophismes, ont ainsi fait passer leur objet « du statut de Léviathan à celui de tigre de papier », sauf que le paradoxe, c'est que ces deux descriptions, loin de s'exclure, sont vraies à la fois : « les compagnies [“corporations”], remarque Gerald Davis, sont des fictions juridiques qui n'ont “ni de corps à châtier, ni d'âme à damner” selon la formule du baron Thurlow. Mais elles sont aussi des faits sociaux [...] Il se peut qu'elles n'aient pas de corps, mais leur nom même vient du mot latin, *corpus*, qui signifie un corps. Et il se peut qu'elles n'aient pas d'âme mais leurs membres – et parfois le droit – s'attendent à ce qu'elles agissent comme si c'était le cas<sup>159</sup>. »

Jensen, dans un article qui constitue un peu son *Discours de la méthode* à lui, y insiste : à ses yeux, la vertu d'une définition est avant tout d'être « productive<sup>160</sup> ». Elle vaut surtout en tant qu'elle produit des effets utiles. Mais justement, ces effets escomptés, quels sont-ils en l'occurrence ?

« Voir les organisations comme des nexus de contrats, indiquent Jensen et Meckling, permet de dissiper la tendance à traiter les organisations comme si elles



étaient des personnes<sup>161</sup>. » « Une société n'est pas un individu. Elle ne ressent rien ; elle ne choisit pas<sup>162</sup>. » Ce qu'ils présentent ici comme un important acquis théorique ne recouvre en réalité rien de plus qu'une critique triviale de l'anthropomorphisme, qui ne requiert aucunement la « théorie du nexus » pour pouvoir être énoncée, et qui repose, soit dit en passant, elle aussi sur une confusion conceptuelle qu'une approche authentiquement pragmatiste aurait permis de lever. Le philosophe John Dewey nous en avertissait déjà dans les années 1920 : « La doctrine de la personnalité “fictive”, a été utilisée, sous l'influence de la philosophie “individualiste” [...] pour nier qu'il existe la moindre réalité sociale à l'arrière-plan ou dans l'action de l'entreprise<sup>163</sup>. »

Le principal enjeu de cette redéfinition, insistent Jensen et Meckling, est d'ordre politique : « Concevoir la firme comme un nexus de relations contractuelles entre individus sert [...] clairement à montrer que des questions telles que “Quelle doit être la fonction objective de la firme ?” ou “La firme a-t-elle une responsabilité sociale ?” reposent sur une grave erreur de personnification<sup>164</sup>. » Il s'agissait de déréaliser et de dépolitiser la firme afin de rendre informulables les critiques qui étaient massivement adressées à ces organisations et à ceux qui les dirigeaient. Le grand avantage de l'approche contractualiste, confient à leur tour deux autres figures de proue de ce courant, Frank Easterbrook et Daniel Fischel, est « d'éradiquer du champ des questions pertinentes une interrogation qui a tourmenté de nombreux auteurs : quel est le but de l'entreprise ? Est-ce le profit (et pour qui ?) ? Ou le bien-être social défini de façon plus large ? [...] Notre réponse à ces questions est simple : on s'en fiche<sup>165</sup>. »

Les réactionnaires de toutes tendances qui se lancent dans ces années-là dans un intense travail de réélaboration intellectuelle ne cessent de le répéter : il faut avoir une théorie. Oui, mais pourquoi ? La réponse évidente, la plus fréquemment donnée, quoique insuffisante, se formule en termes de justification. Une domination nue ne tient pas. Il lui faut des avocats et des plaidoyers<sup>166</sup>.

Mais il y a un autre aspect, plus stratégique, plus offensif. On raconte l'anecdote suivante : un jeune homme, enthousiasmé par sa lecture de *La Route de la servitude*, alla trouver Hayek à la fin des années 1940 pour lui faire part de son intention de faire de la politique. Ce à quoi le maître aurait répondu : « Non, hors de question. Or ne changera la société qu'en impulsant des changements dans la sphère des idées. Il faut d'abord atteindre les intellectuels, ceux qui enseignent et ceux qui écrivent, les convaincre par des arguments raisonnés. Leur influence sur la société prévaudra, et,

ensuite, les politiciens suivront<sup>167</sup>. »

Pour ce qui est spécifiquement des théories de la firme comme nexus, elles apportaient certes une réponse partielle au problème de Kristol, lui qui s'inquiétait d'une lacune sur cette question, mais leur technicité, leur jargon, leur aridité stylistique, et, plus encore, leur sécheresse éthique, les rendaient inaptes à réellement servir de défense populaire.

Leur toute première cible était le champ académique. Opérer sa reconquête. La reconfiguration des modes d'interrogation savants de l'économie s'est accompagnée depuis les années 1970 d'inlassables efforts d'éviction, discursive et institutionnelle, des « hétérodoxes ». S'assurer la maîtrise de ce qui est intellectuellement formulable. Exclure l'adversaire de la capacité académiquement sanctionnée de « dire vrai ».

Ces « nouvelles théories de la firme » n'étaient nouvelles que par rapport à l'ancien consensus qu'elles s'activaient à éradiquer. Ce fut une tentative – historiquement couronnée de succès – de liquidation intellectuelle de la vision antérieure, et ceci à des fins de contre-offensive politique. L'opération philosophique était radicale en ce qu'elle touchait à la définition même de la firme. On se battait ici sur le terrain ontologique, en répudiant à peu près toutes les assomptions managérialistes antérieures. Là où l'on admettait des rapports de pouvoir et d'autorité, on ne trouve plus désormais que du contrat et des problèmes d'agence. En lieu et place d'une organisation réellement existante, il n'y a plus qu'une fiction recouvrant un lavis de relations d'échange. La manœuvre était audacieuse, mais elle ouvrait aussi la porte, par ses reformulations mêmes, à de nouvelles difficultés.



## Chapitre 13. Théories policières de la firme

*Qui “possède” ce nouveau Léviathan ? Qui le gouverne – et en vertu  
de quel droit, et selon quels principes<sup>168</sup> ?*  
Irving Kristol

Comment justifier le « primat de la valeur actionnariale » ? À cette question, au début des années 1970, certains s’obstinaient à répondre selon d’anciens schémas, par une philosophie de la propriété privée personnelle, comme si rien n’avait changé depuis Locke, ou à peu près. « En réponse à des questions telles que “Qui possède ce Léviathan ?”, nous soutenons, écrivait ainsi Robert Hessen, chercheur à la Hoover Institution, que ce sont les actionnaires qui le possèdent, que les dirigeants prennent des décisions majeures sans consulter les propriétaires, et que cette relation ne souffre aucune objection parce qu’elle se fonde sur des principes [...] d’autorisation contractuelle<sup>169</sup>. » L’absolutisme lui aussi, en son temps, avait eu la faiblesse de croire qu’il lui suffirait à jamais de dire « car tel est notre bon plaisir » pour se maintenir au pouvoir. Cette défense était un peu courte, outre qu’elle reposait sur une contre-vérité massive. Contrairement aux idées reçues en effet, les actionnaires *ne sont pas* « propriétaires de l’entreprise ».

Lorsque je suis propriétaire de quelque chose, de quoi ai-je le droit ? Ce bien qui est le mien, je peux l’utiliser comme je l’entends, y compris, si bon me semble, le détruire ; je peux exclure autrui de son usage ; je peux le prêter, le louer ou le vendre ; je peux l’hypothéquer et il pourra éventuellement être saisi pour rembourser mes dettes si je suis insolvable<sup>170</sup>. Tel est le *faisceau de droits* que recouvre classiquement la catégorie de propriété privée héritée du droit romain.

Un actionnaire dispose-t-il de tels droits par rapport aux actifs de la société dont il détient des actions ? Non. Avoir acheté des actions d’Apple ne donne pas le droit d’aller se servir gratuitement en gadgets électroniques dans les Apple stores<sup>171</sup>. Mais de quoi alors les actionnaires sont-ils propriétaires ? Comme leur nom l’indique, seulement d’actions, de titres émis par la société, qui leur donnent le droit de voter à

l'assemblée générale et de percevoir *éventuellement* des dividendes<sup>172</sup>. Un actionnaire possède un titre qu'il peut revendre mais pas la moindre fraction des immeubles, des machines ou du stock de la société.

Mais alors, si les actionnaires ne sont pas propriétaires des actifs de la société, qui l'est ? « Personne [...], pas plus les actionnaires que qui que ce soit d'autre, d'ailleurs<sup>173</sup>. » Une des caractéristiques essentielles de la forme-société est en effet « qu'elle détient elle-même la plupart des actifs productifs<sup>174</sup> » : « les sociétés sont des entités juridiques indépendantes qui sont propriétaires d'elles-mêmes<sup>175</sup> ».

Les actionnaires ne sont pas propriétaires de la société, mais ce n'est pas un drame pour eux, au contraire même, car il est en fait très avantageux de ne pas l'être. L'invention de la société par actions a historiquement permis de réduire drastiquement les risques attachés à la propriété privée traditionnelle. Parmi ces avantages, la *responsabilité limitée*. Antérieurement, dans un partenariat, chaque membre était coresponsable des dettes de l'affaire commune. Rien de tel dans une société par actions. Si la société a des dettes, ce sont *ses* dettes : on ne va pas venir puiser dans la fortune personnelle des actionnaires pour rembourser les créiteurs. Si l'entreprise fait des profits, en revanche, ils ont de grandes chances de devenir *leurs* profits, tombant en dividendes dans leur escarcelle. Cette asymétrie du risque est très incitative : on peut empocher sans limite sans jamais perdre plus que sa mise. C'est ce genre de réagencement très inventif des droits de propriété qui explique l'engouement pour la forme actionnariale, son extraordinaire développement à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, et la naissance de sociétés géantes, concentrant des capitaux à une échelle jusque-là inconnue, et à vrai dire à peu près impossible au sein des formes de propriété antérieures<sup>176</sup>.

La propriété actionnariale n'a plus grand-chose à voir avec la propriété privée des moyens de production telle qu'on pouvait la concevoir dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. On a pourtant continué longtemps à la penser selon ces catégories périmées<sup>177</sup>. Certains « défenseurs de la libre entreprise », ayant pris conscience de ce hiatus, s'en inquiétaient : « Faute de disposer d'une nouvelle justification, elle a conservé son ancienne idéologie – une idéologie dans laquelle elle se retrouve piégée<sup>178</sup>. » Pour s'en sortir, rien ne servait de réaffirmer l'ancienne, largement dépassée : il fallait en inventer une autre.

Du côté des nouvelles théories de la firme, Eugene Fama franchit explicitement le pas, en 1980, en congédiant une catégorie qui avait fait long feu : « Selon cette perspective, celle du nexus de contrats, admet-il, la propriété de la firme est un

concept sans la moindre pertinence<sup>179</sup>. » À la question « qui possède ce Léviathan ? », la théorie du nexus finissait par répondre : il n'y a pas de Léviathan. Il n'y a que des contrats, un « ensemble de contrats entre facteurs de production<sup>180</sup> », des relations qui ne constituent aucune entité distincte, rien que l'on puisse posséder comme une chose.

Fama prenait ainsi acte – mais à  *demi seulement*  – de la mutation. Car s'il admettait qu'une société par actions n'est la propriété de personne, il en inférait à tort, faute de prendre acte du fait qu'une société est propriétaire d'elle-même, que tous les facteurs de production qu'elle rassemble demeurent chacun « la propriété de quelqu'un<sup>181</sup> ». Plutôt donc que de reconnaître pleinement l'originalité de la forme actionnariale, celle-là même qui a historiquement permis son essor – le fait qu'elle s'apparente, comme l'écrivait Marx, à un « dépassement du capital en tant que propriété privée dans les limites du mode de production capitaliste même<sup>182</sup> » –, il reconduisait à contretemps une conception datée de la compagnie en tant qu'association de sujets propriétaires.

Parmi les facteurs de production, il y a le capital. La vente des actions sur le marché primaire ayant fourni un « montant initial en argent qui a été utilisé pour acheter du capital et de la technologie », Fama pense pouvoir en conclure que les actionnaires sont propriétaires du « capital et de la technologie<sup>183</sup> ». Autrement dit, il ne se départit de l'illusion selon laquelle les actionnaires « possèdent l'entreprise » que pour mieux la remplacer par une autre, selon laquelle ils seraient propriétaires de son *capital* – amalgamant sous ce mot les *actifs* dont seule la société est propriétaire et les *actions* dont les actionnaires sont les détenteurs<sup>184</sup>.

Outre le capital, il y a le travail. Mais les salariés, prétend-il, sont eux aussi porteurs d'un certain type de « capital » : ils « louent une portion substantielle de richesse – leur capital humain – à la firme<sup>185</sup> ». Cette extension métaphorique du terme de capital participe d'une tentative de refondation morale du capitalisme actionnarial sur la base d'un individualisme possessif revisité. Dans cette présentation confusionniste, qui nie les rapports de classes, le travail n'est plus l'autre du capital, juste un capital comme un autre. Qu'il soit humain ou financier, nous sommes tous des porteurs de capital, tous des capitalistes, en somme. Cette rhétorique n'entend plus justifier spécifiquement les privilèges des possédants par différence avec les non-possédants, mais mettre en avant les intérêts des « porteurs de capital », en faisant comme si nous tous l'étions – même lorsque ledit « capital » se réduit, ou à peu près, à votre corps.

Sauf qu'il y avait un problème, et de taille : si en effet la firme est ce nexus de contrats, cet enchevêtrement de relations horizontales que l'on nous vante, qu'est-ce qui justifie, derechef, la prééminence des intérêts actionnariaux ? Pourquoi donc l'actionnaire, contributeur parmi tant d'autres, devrait-il sortir du lot ? On ne voit pas bien. « Si l'entreprise est considérée comme un nexus de contrats, et en particulier de contrats avec différents fournisseurs d'apports, il n'y a, *a priori*, aucune raison de réserver un traitement préférentiel aux actionnaires. Ce qui semble aboutir à ôter toute légitimité à l'hypothèse centrale de la théorie de l'agence [...] selon laquelle les managers sont les agents exclusifs des seuls actionnaires<sup>186</sup>. » Ce que la théorie du nexus gagnait d'un côté, elle semblait donc le perdre de l'autre : en arasant les positions de tous, elle sapait le fondement de la primauté réservée à certains.

Pour quelle raison doit-il y avoir un « agent central » qui rafle la mise ? C'est la question têtue qu'auront toujours à affronter ceux qui cherchent à « légitimer l'existence d'une organisation sociale fondée sur le profit<sup>187</sup> ».

Dans leur article de 1972, Alchian et Demsetz formulaient une « théorie de la resquille » qui allait servir de base à l'argument général. Dans tout collectif de travail, il va forcément y avoir, affirmaient-ils, des tire-au-flanc. Certains vont se dérober à leur tâche, se décharger de leurs efforts sur les autres, empochant ainsi les fruits du travail commun sans y avoir dûment contribué. Pour éradiquer ce genre de comportement, poursuivaient-ils, il faut commencer par les repérer, ce qui implique toute une activité d'inspection, qui a elle-même un coût. D'où cette interrogation : comment réduire ces coûts de détection ? Un bon moyen serait qu'un membre de l'équipe, se spécialisant dans cette tâche, passe son temps à surveiller ses anciens camarades<sup>188</sup>. Oui, mais qu'est-ce qui nous assure qu'il ne va pas à son tour resquiller, faire semblant de contrôler avec zèle alors qu'il ferme les yeux ? Une antique question ressurgit : « mais qui va surveiller le surveillant<sup>189</sup> ? ». Les néolibéraux font du Juvénal, non sans inverser les termes du problème de départ : tandis que la formule classique pointait la menace d'un abus de pouvoir de la part d'un contrôleur devenu lui-même hors de contrôle, c'est ici le risque opposé que l'on redoute : que le surveillant ne surveille pas assez, que lui aussi se mette à lambiner. Comment faire, donc, non pas pour limiter son pouvoir de surveillance, mais pour le maximiser, pour pousser cet agent à épier le plus diligemment possible les moindres faits et gestes des membres de l'équipe ?

Réponse : l'argent. La solution à laquelle l'équipe va rationnellement se résoudre, nous disent Alchian et Demsetz, sera de verser au superviseur, en échange de ses bons et loyaux services, le résidu des bénéfices engendrés par l'activité de tous, une fois retranchés les salaires, les frais de fonctionnement et autres coûts de production. Le surveillant en chef, récipiendaire de la part restante, aura donc le statut de « prétendant résiduel<sup>190</sup> ». Ses revenus, son gain personnel étant fonction du bénéfice total engendré par l'équipe, il aura personnellement intérêt à la discipliner pour qu'elle dégage le plus de profits possible<sup>191</sup>.

Mais encore faut-il qu'il dispose des moyens pour le faire, ce qui implique qu'il puisse à sa guise distribuer sanctions et récompenses<sup>192</sup>. S'il est indispensable que le superviseur soit doté de tels pouvoirs, dont au premier chef celui de licencier, écrit un autre auteur de ce courant, c'est parce qu'un tel personnage doit toujours être en mesure de frapper, s'il le souhaite, « les travailleurs d'une terreur divine<sup>193</sup> ». D'où cette définition : la firme, concluent Alchian et Demsetz, doit être conçue comme « l'appareil de police particulier destiné à la production en équipe<sup>194</sup> ». On ne saurait mieux dire.

Aux théories autogestionnaires qui fleurissent à l'époque, ils opposent donc une *théorie policière de la firme*. Le présupposé qui commande cette reconstruction rationnelle est qu'une équipe ne saurait coopérer efficacement sans un surveillant en chef, et que lui-même ne peut jouer pleinement son rôle sans s'approprier une part des bénéfices. On a là une généalogie policière de l'entreprise capitaliste, qui dit au fond ceci : toute équipe a besoin d'un flic, garde-chiourme ou contremaître, et celui-ci, pour remplir efficacement sa tâche, doit avoir le droit de se payer sur la bête.

Voilà donc la petite histoire, la légende simplette de la naissance du patron. Alchian et Demsetz renversent l'ancienne logique, celle de justification patrimoniale de l'autorité. Le contrôle ne dérive plus du droit de propriété ; au contraire, c'est l'appropriation qui est présentée comme découlant des réquisits du contrôle. Dès lors, la captation des profits apparaît comme un procédé garantissant le zèle de l'agent central par un mécanisme d'intéressement. Une simple affaire de gouvernance<sup>195</sup>.

Leur reconstitution se fonde cependant moins sur des vérités historiques que sur des raisonnements hypothétiques et conditionnels. À ce récit imaginaire de l'origine de la firme, on peut opposer une autre généalogie, tout aussi fictive, mais plus vraisemblable. La voici : au sein de l'équipe originaire, un tire-au-flanc plus malin que les autres réfléchit et s'avise qu'il pourrait resquiller mieux encore. Au lieu de



se contenter de se décharger d'une partie de l'effort sur ses coéquipiers, ne pourrait-il pas tout bonnement cesser de participer aux tâches productives ? À ses voisins, hommes grossiers et faciles à séduire, il tient l'équivalent du discours d'Alchian et Demsetz et réussit à les amener à son but : se placer au-dessus de l'équipe et empocher personnellement, au motif d'assurer d'indispensables fonctions de surveillance, une grande part des bénéfices communs.

Sous des dehors de nouveauté, cette façon de présenter la captation du profit comme la juste rétribution d'une tâche de supervision du travail répétait en réalité de très anciennes apologies de la domination, un trope dont Marx se moquait déjà il y a longtemps en citant un défenseur américain de l'esclavage estimant fort raisonnable que « le nègre » soit contraint de verser par son travail une « juste indemnité à celui qui dépense son activité et son talent à en faire un être utile à la société et à lui-même ». « Il va sans dire, poursuivait Marx, que pour les économistes l'ouvrier salarié, de même que l'esclave, doit avoir un maître pour le faire travailler et le diriger. Et nécessairement, ce rapport de maître à serviteur étant admis, il est dans l'ordre que l'ouvrier salarié soit contraint à produire, non seulement son salaire, mais le salaire de celui qui est son maître et son surveillant<sup>196</sup>. » Le postulat commun est celui d'une hétéronomie fondamentale des travailleurs, réputés par nature incapables de conduire par eux-mêmes leurs activités productives. D'où l'on déduit la nécessité d'un maître, et le bien-fondé de son accaparement des profits.

Cette généalogie du pouvoir patronal occulte cependant une dimension essentielle de cette même activité. Nos économistes font comme si la surveillance ne s'exerçait que pour débusquer des « tire-au-flanc ». Or c'est oublier que cet appareil de police a au moins une autre grande utilité, au sujet de laquelle Marx, a contrario, se montrait moins pudique : « le travail de surveillance se développe inévitablement dans toutes les productions [...] qui ont pour base l'antagonisme entre l'ouvrier, producteur immédiat, et le propriétaire des moyens de production<sup>197</sup> ».

Le paradoxe est aussi que ces économistes font une apologie de la surveillance hiérarchique énoncée au nom de l'efficacité économique au moment même où, dans le monde réel des entreprises américaines, beaucoup, y compris, comme on l'a vu, bon nombre de théoriciens du management, s'accordent pour diagnostiquer une crise du contrôle disciplinaire du travail, ses coûts, ses contre-finalités, son inefficacité.

Malgré ses faiblesses, le raisonnement proposé par Alchian et Demsetz a également servi, transposé à l'étage supérieur, à légitimer la position des actionnaires. S'ils

sont fondés à recevoir des dividendes, ce n'est plus en tant que « propriétaires de la firme », dit-on désormais, mais en tant que « prétendants résiduels ». Comme ils passent en dernier, après donc que les autres « ayants droit » ont été servis, il se peut qu'une fois les salaires versés aux travailleurs, les matières premières payées aux fournisseurs, les traites réglées aux créiteurs, etc., leur reliquat soit mince. Il y a donc le risque pour eux, si les bénéfices sont faibles, d'empocher moins qu'espéré, voire rien du tout. Or c'est précisément cette incertitude, nous affirment ces économistes, qui fait que ces « porteurs du risque résiduel » sont les meilleurs garants de l'« efficience » managériale<sup>198</sup>.

On avait là l'émergence d'une thématique du risque qui allait fournir, en rénovant l'individualisme possessif traditionnel, l'un des principaux discours de légitimation du capitalisme actionnarial contemporain. Si l'actionnaire doit être grassement rémunéré, c'est en tant que « porteur de risque ». Mais quel risque au juste ? On a déjà indiqué que la forme actionnariale, a contrario du mythe actuel de l'investisseur « riscophile », s'est bien plutôt constituée historiquement comme un dispositif très attractif de *limitation des risques* liés à l'investissement spéculatif. Pour mieux faire saisir la formidable inversion du réel à laquelle procède l'idéologie contemporaine, il n'est pas inutile de rappeler comment fut accueillie, au XIX<sup>e</sup> siècle, la notion, alors nouvelle, de la « responsabilité limitée » des actionnaires. Ce privilège apparut à certains témoins, dont l'ethos était encore empreint d'une morale propriétaire classique, comme un véritable scandale. Dans toute nation civilisée, s'indignait ainsi en 1856 un juriste britannique, « payer ses dettes, remplir ses contrats et réparer ses torts » relève d'une « obligation morale » sanctionnée par le droit ; or la responsabilité limitée permet au contraire à un homme de n'« assumer les agissements de son agent que s'ils lui sont profitables, et de décliner toute responsabilité s'ils ne le sont pas ; de spéculer sur les profits sans être responsable des pertes<sup>199</sup> ».

Quant au portrait de l'actionnaire en « investisseur », il repose lui aussi largement sur un abus de langage. Comme le faisait remarquer Berle, corrigeant Manne sur ce point : « Lorsque j'achète une action d'AT&T ou de General Motors je n'investis pas le moins du monde dans l'une ou l'autre de ces compagnies. J'ai racheté cette action à Nym, qui l'a rachetée à Bardolph, qui l'a rachetée à Pistol, qui l'a rachetée, par l'intermédiaire de dix mille prédécesseurs en titre, à Falstaff, qui, lui, a acheté l'action lors de son émission initiale. Supposons que Falstaff ait été un véritable investisseur – qu'il ait acheté l'action directement à la société [...], cette

contribution, seul véritable “investissement” dans toute la chaîne, ne représentait très probablement qu’une infime fraction du prix que j’ai payé à Nym. [...] Par habitude folklorique, nous disons que l’acheteur de l’action d’AT&T ou de General Motors a “investi” dans ces sociétés ; mais c’est de la pure fiction<sup>200</sup>. » En rachetant des actions sur le marché secondaire, l’actionnaire n’apporte aucun fonds nouveau à la société. Vouloir faire croire qu’un tel personnage *investit dans* la compagnie ou est un « fournisseur de capital » alors qu’il se borne à *placer* de l’argent sur un titre et à ponctionner la société pour toucher sa rente est un pur sophisme.

L’argument de fond, cependant, était que le primat actionnarial stimulait l’efficacité productive. L’accaparement des profits que ces nouvelles « apologies du rentier » renonçaient à justifier en tant qu’expression du droit naturel des propriétaires, elles la défendaient autrement, au titre d’indispensable aiguillon d’une gestion performante : « Produire à moindre coût, faisait valoir Fama, est dans l’intérêt des prétendants résiduels parce que cela accroît les flux de trésorerie nets, mais cela contribue à la survie de l’organisation en faisant baisser les prix<sup>201</sup>. » Gagnant-gagnant, donc. Se plier aux intérêts des actionnaires ne serait pas seulement bénéfique pour eux, mais aussi pour « l’entreprise elle-même », ainsi poussée à accroître sa compétitivité en taillant dans les coûts. Mais sur le dos de qui ? On ne connaît que trop la réponse. « Le paradoxe est que les transformations des méthodes de management directement inspirées par la vision actionnariale, constate Olivier Weinstein, ont eu pour effet de transférer une part importante du risque des actionnaires aux autres parties prenantes, notamment les salariés<sup>202</sup>. » Cette forme d’organisation fondée sur le profit se justifie en ce qu’elle est efficace, mais en quoi ? « Efficace » écologiquement ? Socialement ? Non. Elle est efficace à faire à court terme du profit pour d’autres. Efficace à être « efficace<sup>203</sup> ».

Ces théories de la valeur actionnariale ont fourni sa base à l’idéologie actuelle justifiant les faveurs accordées aux actionnaires, frauduleusement présentés comme des « investisseurs », qu’il nous faudrait, au nom de l’efficacité économique, récompenser encore et encore pour leur « prise de risque ». Mais lorsque ce nouveau discours émerge dans les années 1970, en phase, donc, de conflictualité sociale intense et de rejet montant du capitalisme, on n’y croit pas. Y compris parmi ceux qui auraient dû en être les partisans immédiats, les critiques sont rudes. Les néoconservateurs, en particulier, n’y vont pas de main morte. « Le capitalisme libéral, s’inquiète Kristol n’a que peu de chances de survivre<sup>204</sup>. » Car enfin, que

proposent les néolibéraux ? Une apologie du capitalisme qui correspond en tout point à l'image repoussoir brandie par ses opposants. Mais « qui donc pourrait bien vouloir vivre dans une société dans laquelle tous [...] sont engagés dans une course à l'argent, dans une poursuite obsessionnelle de ses propres intérêts matériels ? Pour le dire autrement : qui veut vivre dans une société où l'égoïsme et l'égotisme sont célébrés comme des vertus cardinales<sup>205</sup> ? » Une telle société, comme nous en ont avertis à peu près toutes les traditions philosophiques et religieuses, serait « impropre à l'habitat humain ». Comment pouvez-vous, rétorque-t-il en somme, penser sérieusement défendre le capitalisme en admettant qu'il est conforme à ce qui lui a toujours été reproché ? Si on part comme ça, on est sûr de perdre. Reconnaître par exemple benoîtement, comme le fait Hayek, que l'ordre social résultant de la concurrence capitaliste est par principe étranger à tout principe de justice, est idéologiquement inepte : « La justification donnée par le Professeur Hayek pour le capitalisme moderne n'est jamais employée en dehors d'une petite enclave académique ; je crains, poursuit Kristol, qu'elle soit inapte à susciter la moindre adhésion, hormis chez des esprits trop longtemps exposés à la scolastique<sup>206</sup>. »

Milton Friedman le reconnaissait lui-même à sa manière : le néolibéralisme – et ce n'est pas le moindre des paradoxes — ça n'est pas très *vendeur* : « Il est plus facile de vendre des idées collectivistes simplistes que de vendre des idées sophistiquées sur la libre entreprise. Prenez le thème de la responsabilité sociale. Pourquoi ce non-sens est-il dans l'air du temps ? Parce que c'est simpliste, facile à vendre<sup>207</sup>. » Ainsi, se console-t-il, non sans complaisance : si nos idées ne sont pas populaires, c'est sans doute qu'elles sont trop subtiles.

Trop subtiles ? Qu'on en juge : « Les dirigeants d'entreprise [...] ont-ils d'autres responsabilités [...] que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires ? Et ma réponse est que non, ils n'en ont pas d'autres<sup>208</sup>. » Mais les néoconservateurs avaient une autre explication : si les thèses néolibérales sont si peu attractives, ce n'est pas tant du fait de leur prétendu raffinement intellectuel que de leur sécheresse éthique. « Faire le plus d'argent possible pour les actionnaires », c'est vrai que ça ne fait pas vraiment rêver.

« La grande entreprise, écrivait Kristol en 1974, ressemble de plus en plus à une espèce de dinosaure en voie d'extinction<sup>209</sup>. » Le milieu est hostile. Si elle ne s'adapte pas, elle mourra. Qu'est-ce qui a changé ? Principalement ceci : les grandes entreprises, étant donné leur gigantisme, les implications de leurs décisions pour les vies de tous, ne sont plus vues comme de simples affaires économiques privées, mais

comme des institutions de pouvoir à dimension publique. Voilà pourquoi on leur demande des comptes qui vont au-delà de la rentabilité économique. Voilà aussi pourquoi se borner à répondre sur ce terrain est notoirement insuffisant. Les dirigeants d'entreprise « doivent apprendre à gouverner, et pas simplement à diriger ou à administrer. Et gouverner, c'est penser politiquement<sup>210</sup> ».

« Gouverner » ne peut plus seulement signifier, comme le disait Rumelhart dans les années 1950, « édicter des règles ». Gouverner implique autre chose : faire de la tactique et de la stratégie. Et pour cela, d'autres savoir-faire sont requis. Les chefs d'entreprise avaient un besoin pressant de notions opératoires pour penser une nouvelle conflictualité qui les prenait de court. Les théories néolibérales de la firme, tout occupées qu'elles étaient à nier les rapports de pouvoir, étaient incapables de lui en fournir aucune. Il leur fallut par conséquent se tourner vers d'autres pourvoyeurs de concepts.



## **Partie IV**

### **Un monde de contestataires**





## Chapitre 14. Contre-activisme d'entreprise

*L'entreprise en soi, puisqu'elle est dans une lutte concurrentielle,  
est en guerre*<sup>1</sup>.

Arthur Furer, administrateur délégué du groupe Nestlé

Tout au long des années 1970, les appels patronaux à la contre-offensive se poursuivent. Même ton martial, mêmes métaphores militaires éculées, même hargne. En 1979 encore Donald Kirchhof, P.-D.G. de Castle & Cooke, l'assure, nous vivons « un assaut direct contre notre système économique. [...] Nous sommes en guerre, mais c'est une guerre de guérilla. [...] Il est nécessaire de revitaliser notre leadership d'entreprise et de passer à l'offensive, dans la meilleure tradition du capitalisme américain<sup>2</sup>. »

Le business, ne cessent-ils de répéter, c'est la guerre. L'entreprise capitaliste étant une institution qui met le feu aux poudres en permanence, il est vital pour ses dirigeants d'apprendre à manager le conflit. En produire est inscrit dans son mode d'être, non seulement en interne avec ses propres salariés, mais aussi en externe, avec « l'environnement social » que ses opérations impactent.

Face à la contestation, se développent peu à peu des savoir-faire inédits. On passe d'une rhétorique guerrière à une véritable réélaboration stratégique. Au croisement des relations publiques, du renseignement militaire et des tactiques contre-insurrectionnelles, quelque chose de nouveau se met en place dans cette décennie, les éléments d'une doctrine contre-activiste d'entreprise.

En 1974, des activistes britanniques publièrent une brochure intitulée *The Baby Killer*<sup>3</sup>. Ils y dénonçaient les effets sanitaires du substitut de lait maternel commercialisé par Nestlé dans les pays du tiers-monde. Vendu à des populations ne pouvant le plus souvent pas lire les recommandations d'utilisation et dépourvues d'accès à l'eau potable, le lait en poudre se muait trop souvent en poison pour les nourrissons<sup>4</sup>. Ignorant les alertes lancées par des nutritionnistes, Nestlé menait des campagnes de marketing agressives, faisant par exemple distribuer des échantillons

par des représentantes de la compagnie qui, accoutrées de costumes d'infirmières, dissuadaient les mères africaines d'allaiter au sein<sup>5</sup>.

Ce texte militant serait peut-être demeuré confidentiel si les dirigeants de la firme n'avaient pas commis l'erreur de sur-réagir. Le mastodonte de l'agroalimentaire intenta en 1974 un procès à un groupuscule suisse qui avait traduit la plaquette en allemand, donnant ainsi un écho planétaire à ses accusations<sup>6</sup>. En juillet 1977, des activistes américains appelèrent à boycotter Nestlé<sup>7</sup>. Quatre ans plus tard, plus de sept cents organisations s'étaient ralliées à leur mot d'ordre de par le monde.

Ce fut l'une des premières campagnes de boycott lancées à une telle échelle. Face à une multinationale, sur des questions de vie et de mort, on internationalisait la lutte, on enjoignait les consommateurs du Nord à agir face aux agissements des firmes au Sud. Dans ce combat, résume Bryan Knapp, « la biopolitique rejoignait la géopolitique [...] au sein de ce que l'on pourrait appeler le bio-capitalisme<sup>8</sup> ».

Les dirigeants de Nestlé furent d'abord pris complètement au dépourvu par un mouvement auquel ils ne comprenaient rien<sup>9</sup>. En novembre 1980, un cadre suisse de Nestlé atterrit à Washington. « Fort de ce qui se disait en général à Vevey [au siège de la firme], il était sûr que le boycott n'était le fait que d'une infime minorité d'excités. À peine débarqué, il avait repéré sur le pare-chocs d'une voiture un autocollant qui disait "boycottez Nestlé". Choqué, il avait lâché : "Ah ! les salauds, les salauds"<sup>10</sup> ! » »

Les chefs d'entreprise prenaient conscience d'une vulnérabilité jusque-là inconnue. L'amère surprise était que de petits réseaux d'activistes pouvaient, malgré la radicale asymétrie des moyens matériels, exercer une pression considérable sur de grands groupes industriels. Ce n'était qu'un début : « le mouvement militant est en train de s'internationaliser, annonçait-on, il y aura, à l'avenir, d'autres attaques concertées lancées contre des multinationales par des groupes militants agissant de façon unitaire<sup>11</sup> ».

Les coûts du boycott ne tardèrent pas à se faire sentir, « non seulement de par les heures qu'il faisait perdre aux dirigeants de Nestlé, mais aussi de par l'accablement dans lequel il les plongeait parfois, eux et leurs subordonnés. C'était surtout "psychologiquement, émotionnellement" que cela affectait l'entreprise ». Nestlé « avait même approché un psychanalyste pour qu'il remédie à l'abattement dans lequel la controverse plongeait le personnel<sup>12</sup> ».

Acculée, la firme décida de changer d'approche. Elle recruta un conseiller spécial qui avait déjà commencé à se faire une réputation d'expert en gestion de crise<sup>13</sup> : Rafael Pagan, homme de droite dure, ancien officier du renseignement militaire, conseiller sur ces questions des Présidents Kennedy et Johnson, qui s'était reconverti, à la fin des années 1970, dans le conseil aux entreprises<sup>14</sup>. Il entra au service de Nestlé en janvier 1981 pour mettre en place une task force chargée de lutter pied à pied contre les activistes<sup>15</sup>.

On retrouvera par la suite des membres de cette équipe, composée en partie d'anciens militaires, dans le cabinet Pagan International au milieu des années 1980<sup>16</sup>, puis chez Mongoven, Duchin & Biscoe, et, pour finir, dans les années 2000, chez « Stratfor ». Si le nom de cette officine vous dit peut-être quelque chose, c'est que le hacker Jeremy Hammond l'a exposée à la lumière en 2011 en publiant sur Wikileaks des milliers de messages électroniques qu'il avait piratés sur ses serveurs. Entre-temps, trois décennies durant, ces experts en contre-activisme auront vendu leurs services à prix d'or à des multinationales aussi recommandables que Shell face au boycott de l'apartheid, Union Carbide, ou encore Monsanto.

Le management disposait traditionnellement de deux grands schèmes pour penser l'antagonisme : le conflit social au sein de l'entreprise et la concurrence sur le marché. Tension interne avec des subordonnés, compétition externe avec des rivaux. Avec l'irruption d'un activisme prenant les multinationales pour cible, se présentait un troisième cas de figure, étrange, inattendu : un *conflit social externe*, par rapport auquel les tactiques traditionnelles se révélaient inadéquates. Les firmes, qui avaient d'abord cru pouvoir traiter cette contestation nouvelle sur le même mode que les conflits du travail, finirent par comprendre que « ces nouvelles parties prenantes *ne voulaient pas être managées* », et certainement pas « dans le cadre opérationnel défini par l'entreprise<sup>17</sup> ». Si l'on voulait contrer ces forces extérieures, sur lesquelles on n'avait aucune prise directe, on devait s'adapter, élaborer un tout autre répertoire de contre-mesures.

Si les « activistes anti-business » parviennent à tenir la multinationale en échec, considère Rafael Pagan à l'époque, ce n'est pas qu'ils sont « plus malins que les hommes et les femmes de Nestlé », mais parce qu'eux, au moins, « savent qu'ils sont engagés dans un combat politique alors que les gens du business l'ignorent<sup>18</sup> ». Les directions d'entreprise ont beau disposer de ressources colossales, tant qu'elles ne s'organisent pas activement pour la lutte politique, elles subiront des revers : « Je ne crois pas que nous puissions jamais être aimés ou populaires [...], mais si nous

apprenons à penser et à agir politiquement, nous pouvons vaincre les militants qui sont nos détracteurs<sup>19</sup>. » Il était temps pour les entreprises, renchérisait son collègue Arion Pattakos, de « combattre l’activisme par l’activisme<sup>20</sup> ».

En octobre 1985, après la fin du boycott, l’un des principaux animateurs de la campagne contre Nestlé, Douglas Johnson, rencontre à Sao Paulo l’un de ses vieux adversaires, Jack Mongoven, le bras droit de Pagan. Ils dînent ensemble, boivent du vin et prolongent la conversation jusqu’au bout de la nuit. Johnson a rédigé un compte rendu de cet entretien, aujourd’hui conservé dans les archives de la *Minnesota Historical Society* à Saint Paul<sup>21</sup>.

« Ce n’est pas pour nous envoyer des fleurs », lui confie Mongoven cette nuit-là, « mais Ray [Pagan] et moi étions les stratèges de l’opération. Nous sommes assez différents : j’ai été formé dans des campagnes politiques, lui dans l’armée. [...] Le premier jour, alors que nous étions en train de remplir la pièce avec nos analyses, Ray s’est absenté, et j’ai écrit au mur les neuf principes de Clausewitz. Je l’avais étudié à l’Université, et j’avais toujours trouvé Clausewitz utile pour développer des campagnes politiques. [...] Ray est revenu dans la pièce, il m’a regardé et il m’a demandé si j’avais fait une école militaire. J’ai répondu que non [...] et il m’a dit : “mais tu sais que ce sont les principes de Clausewitz”. C’est comme ça qu’on s’est rendu compte qu’on pouvait travailler ensemble, être complémentaires. L’œuvre de Sun Tzu a aussi été très importante pour mettre en place notre campagne. La différence que ça a faite pour vous, c’est que, les premières années, alors que vous développiez votre stratégie, vous étiez confronté à des gens, en Suisse, qui n’avaient pas la moindre idée de ce qu’est une stratégie et qui n’en ont jamais développé aucune<sup>22</sup>. »

« C’était comme planifier une mission de combat majeure<sup>23</sup> », se souvient-il encore. « Nous avons examiné tous les facteurs importants : nos forces et vos vulnérabilités, vos forces et vos faiblesses, y compris celles de vos bases de soutien<sup>24</sup>. » C’était l’application, à la question activiste, du modèle « S.W.O.T. » (« Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats »), une méthode d’analyse de marché fondée sur l’examen croisé des forces et des faiblesses de l’organisation et de ses rivales, ainsi que des opportunités et des menaces présentes dans l’environnement. Le savoir-faire anti-activiste qui se bricolait ainsi empruntait à plusieurs sources : hybridation de la stratégie militaire, de la stratégie de parti et de la stratégie de marché.

« Votre faiblesse », poursuivait Mongoven en s’adressant à l’activiste Douglas

Johnson, « résidait dans votre manque de ressources, votre force dans le nombre de gens qui s'engageaient à vos côtés. Notre force consistait dans nos ressources, notre faiblesse, c'était les gens. Donc il nous fallait concevoir des tactiques pour démanteler les sources de votre force. Très souvent, si nous avons adopté certaines tactiques, ce n'est pas parce qu'elles contribuaient directement à notre stratégie, mais parce qu'elles allaient nous permettre d'éparpiller vos efforts<sup>25</sup>. »

Comment se fait-il que de petits groupes militants, mal financés, surmenés, toujours au bord du burn out, parviennent à se rendre menaçants pour des empires économiques dotés de ressources incomparables ? La réponse de ces analystes, c'est que leur atout, aux effets démultiplicateurs, réside dans leur « capacité à mobiliser de la légitimité<sup>26</sup> » – ce dont manquent en revanche cruellement les firmes qui leur font face. « Ce que nous avons essayé de faire, c'était d'identifier vos sources de force ou de légitimité, et de vous en priver. [...] Votre légitimité, votre force, vous la tiriez des autres : des Églises qui vous soutenaient, des universitaires, d'un petit groupe de scientifiques, de quelques organisations médicales. Notre démarche a été d'identifier des cibles et de développer des tactiques pour vous priver de leur soutien ou de leur légitimité, ceci pour ensuite pouvoir traiter avec vous selon nos propres termes<sup>27</sup>. » Fissurer le front adverse afin de lui retirer un à un ses « blocs de crédibilité<sup>28</sup> ».

Au fil des nombreuses campagnes qu'ils ont menées, Pagan et consorts ont élaboré une typologie des activistes. Ce schéma simpliste leur permettait, à chaque nouvelle confrontation, de ranger les adversaires dans de petites cases psycho-tactiques stéréotypées<sup>29</sup>. Un autre membre de la bande, Ronald Duchin, a un jour exposé cette typologie-maison lors d'un congrès de l'Association américaine des éleveurs de bétail, intervention ensuite reproduite dans le bulletin de l'organisation : « Je suis aussi moi-même un éleveur », commençait-il en guise de *captatio benevolentiae*. « Nous possédons, ma femme et moi, une exploitation de bonne taille, avec des vaches, des veaux, des limousines et des charolaises, dans les prairies du Kentucky. [...] D'une façon ou d'une autre, nous sommes tous des activistes. Les activistes qui nous intéressent ici, cependant, sont ceux qui veulent faire changer les pratiques de votre industrie<sup>30</sup>. » Prenons le cas de l'hormone de croissance BST (somatotropine bovine) produite par Monsanto : « La plupart d'entre vous la connaissent très bien. Et moi aussi, puisque nous travaillons pour Monsanto sur la question. [...] Il a été montré que cette hormone augmentait la production laitière de 10 à 25 %. Pourtant,

de nombreux groupes s'y opposent au nom de l'intérêt public<sup>31</sup>. »

Mais qui sont ces groupes ? Si vous voulez les vaincre, il vous faut les connaître. Or ce n'est pas compliqué, ils se répartissent – invariablement – en quatre grandes catégories :

1° *Les radicaux*. Eux « veulent changer le système », ils « ont des mobiles socio-économiques ou politiques sous-jacents », sont hostiles à l'entreprise en elle-même, et « peuvent se montrer extrémistes et violents ». Avec eux, rien à faire.

2° *Les opportunistes*. Ceux-là recherchent « de la visibilité, du pouvoir, des troupes, voire, dans certains cas, un emploi<sup>32</sup> ». « La clé pour traiter avec les opportunistes est de leur fournir au moins l'apparence d'une victoire partielle<sup>33</sup>. »

3° *Les idéalistes*. Ces gens-là « sont, d'ordinaire, naïfs [...] altruistes [...]. Ils suivent des principes éthiques et moraux ». Le problème avec eux, c'est qu'ils sont sincères, et, de ce fait, très crédibles. Sauf qu'ils sont aussi très crédules : « Si on peut leur démontrer que leur opposition à une industrie ou à ses produits entraîne un dommage pour d'autres et n'est pas éthiquement justifiable, alors ils seront obligés de changer de position<sup>34</sup>. »

4° *Les réalistes*. Eux, c'est du pain bénit : « Ils peuvent assumer des compromis ; ils veulent travailler au sein du système ; un changement radical ne les intéresse pas ; ils sont pragmatiques<sup>35</sup>. »

Face à la contestation, la marche à suivre est toujours la même : négocier avec les réalistes, sachant que « dans la plupart des cas, c'est la solution que l'on a négociée avec les réalistes qui va l'emporter, surtout si le business participe au processus de prise de décision », et « rééduquer » les idéalistes pour les convertir en réalistes – un « processus d'éducation, précise Duchin, qui requiert une grande sensibilité et une grande capacité de compréhension de la part de l'éducateur<sup>36</sup> ». Si vous parvenez à travailler avec les réalistes et à rééduquer les idéalistes, ces derniers basculent sur votre position. Une fois ces « critiques de conscience » retournés, les radicaux perdent la crédibilité large que le soutien de ces autorités morales leur conférait : « Privées du soutien des réalistes et des idéalistes, les positions des radicaux et des opportunistes apparaissent comme superficielles et intéressées<sup>37</sup>. » À ce stade, vous pourrez toujours compter sur les opportunistes pour se rallier au compromis final<sup>38</sup>.

Le postulat est que « les radicaux » ne tirent leur force que du rapprochement avec des blocs plus modérés. Privés de ce lien, ils sont négligeables. Des radicaux isolés dans leur niche de radicalité sont inoffensifs, ils ne sont pas une menace :

folklore minoritaire sans incidence. Telle est donc la stratégie générale : coopérer avec les réalistes, dialoguer avec les idéalistes pour les convertir en réalistes, isoler les radicaux et avaler les opportunistes.

Lors du boycott de Nestlé, l'objectif à moyen terme des activistes était d'imposer un « code de conduite » aux firmes du secteur. Plutôt que de refuser cette perspective, Pagan la reprit à son compte et engagea d'interminables négociations sur les termes du code. Il s'agissait d'en embrasser officiellement le principe pour mieux en saboter le contenu. Face à ce qu'il analysait comme une *critique éthique* des multinationales, Pagan estimait que rejeter le lexique de la responsabilité sociale n'était plus une stratégie viable : « Le choix, pour l'industrie, ce n'est plus de savoir *si* elle va être "responsable", mais *comment*. Allons-nous agir selon notre propre agenda, ou bien selon un agenda négocié, voire qui nous serait imposé<sup>39</sup> ? »

Cette tactique d'acquiescement présentait l'avantage de redorer le blason de la firme, de lui donner un vernis de crédibilité, tout en plongeant les contestataires dans de fastidieux pourparlers. Pousser les activistes à se lancer dans de longs palabres, déplacer « le débat sur le terrain des interprétations avait été une stratégie délibérée<sup>40</sup> » : occuper les leaders adverses à autre chose qu'à boycotter Nestlé, les épuiser dans des réunions sans fin – ceci afin de détourner le mouvement de la tâche vitale consistant à construire une mobilisation en profondeur. C'était là une nouvelle tactique, fondée sur le *dialogue*.





# Chapitre 15. La production de la dialogie dominante

*Toutefois, Socrate, il faut se servir de la rhétorique comme de tout autre  
art de combat<sup>41</sup>.*  
Platon

Cela ne figure pas dans l'histoire officielle de la RSE (« responsabilité sociale des entreprises ») telle qu'on l'enseigne dans les business schools mais l'une des premières publications sur le thème des « responsabilités sociales du management » fut parrainée, en 1950, par le grand théoricien des « relations publiques », Edward Bernays, l'auteur du fameux *Propaganda*<sup>42</sup>.

Quelques décennies plus tard cependant, ses héritiers constataient que le public avait appris à se méfier de la « publicité défensive » et des formes de communication héritées de la « propagande partisane ». Prenant acte de l'usure des vieilles recettes, les *mad men* firent leur autocritique : « Le paradigme de Bernays définissait les relations publiques [...] comme une opération de “fabrique du consentement” dans un public malléable. [...] Ce paradigme se révèle aujourd'hui non seulement intenable au plan éthique, mais qui plus est inefficace, le public ayant appris à être sceptique<sup>43</sup>. » L'ancienne propagande ne fonctionnant plus aussi bien qu'avant, il fallait trouver autre chose. La pub, bien sûr, ne disparaîtrait pas, mais on allait s'efforcer de lui adjoindre d'autres modes, plus subtils, d'embobinage.

L'objectif était de reprendre la main sur un ordre de la parole qui fuyait de toutes parts. Mais quelle allait être l'alternative, ou plutôt, le nécessaire complément à l'ancien modèle ? Le nouveau maître mot fut le *dialogue*. De nouvelles « relations publiques dialogiques<sup>44</sup> » firent ainsi l'éloge de la « communication dialogique comme cadre théorique pour orienter la construction de relations entre organisations et publics<sup>45</sup> ». À la propagande, elles opposaient la participation, au vertical l'horizontal, à l'unilatéral le réciproque, à l'asymétrique le symétrique<sup>46</sup>.

Au début des années 1980, des idéologues managériaux, prenant la pose du philosophe, chantaient ainsi les louanges de la raison dialogique, « éthique » par

essence<sup>47</sup>. Et Habermas tombait à pic, lui dont « la distinction entre rationalité monologique et dialogique s'articule très bien » avec cette nouvelle approche<sup>48</sup>. Dans ce modèle, émetteur et récepteur échangent leurs positions pour devenir, dans une belle symétrie communicationnelle, « des participants égaux dans un processus de communication visant la compréhension mutuelle<sup>49</sup> ». Voici venu le temps de la « communication éthique », de la « communication comme conversation » ou encore du « dialogue neutre » posé comme « précondition de la légitimité de toute initiative d'entreprise<sup>50</sup> ». Il est bien fini le temps des vérités surplombantes, nous promettons ces communicants convertis à un postmodernisme de bon aloi : l'accord intersubjectif doit à présent se co-construire par le dialogue entre parties prenantes.

« Les philosophes, lit-on dans un manuel de management, se sont accordés pour dire que le dialogue peut améliorer l'éthique de la communication en ce que cela renforce la dignité et le respect des deux parties [...]. La notion philosophique de dialogue remonte à Platon et à son rejet du sophisme comme pure rhétorique, dont le monologue est le style<sup>51</sup>. » Au « sophisme », nous apprennent ainsi, en se prenant au passage les pieds dans le tapis, nos philosophes d'entreprise, Platon opposait donc le « dialogue où les participants se traitaient les uns les autres comme *des moyens plutôt que des fins* [sic], et ne s'engageaient pas dans une guerre de mots<sup>52</sup> ». Les philosophes ont bon dos. Encore faudrait-il prendre la peine (ou le plaisir) de les lire avant d'y faire référence, ce qui éviterait peut-être de tout confondre (sophisme et sophistique, Platon et Kant, moyens et fins, etc.). Sans compter que lesdits philosophes furent loin d'être aussi angéliques qu'on voudrait bien nous le faire croire, s'agissant de la pratique du dialogue. À commencer par ce dialogueur si pugnace, si corrosif, si implacable que fut Socrate, lui qui ne lâchait rien.

Quoi qu'il en soit, on saisit l'opposition : du côté du monologue, ancienne idole que les communicants font désormais mine de fouler aux pieds, la manipulation, le faux-semblant, le dogmatisme, l'insincérité, la défiance ; du côté du dialogue, au contraire, le souci de l'autre, l'authenticité, l'ouverture d'esprit, la franchise, la confiance. À la persuasion à sens unique, détestable pratique du passé, on préfère à présent l'écoute réciproque, l'entente mutuelle, la communication relationnelle, empathique, fondée sur le consensus, la « cocréation d'une compréhension partagée » entre les « parties prenantes », l'horizontalité, la « reconnaissance », le rapport à l'autre, et ainsi de suite, ad nauseam. *Assez ! Assez ! Je n'y tiens plus. De l'air, de l'air ! Cette échoppe où l'on fabrique l'idéal, — il me semble qu'elle pue le mensonge à plein nez*<sup>53</sup>.

Sauf que ces célébrations du dialogue ont deux versants et non un seul. Côté face, l'éthique, côté pile, la stratégie. Pour s'en faire une vision complète, il faut confronter la bouillie éthico-philosophique à son double, la stratégie du dialogue que théorisent en parallèle les experts du contre-activisme d'entreprise. Les uns citent Habermas, les autres se réfèrent à Clausewitz, mais il n'empêche : les deux – version philosophante et version barbouzarde – constituent les faces complémentaires d'un même ensemble pratique.

Lors de leur contre-campagne au service de Nestlé, Pagan et ses collègues étaient convaincus que « c'était par un dialogue et des discussions en tête à tête de longue haleine avec les critiques que l'on pourrait sortir du boycott<sup>54</sup> ». « Pour eux, le dialogue n'était pas une façon de s'ouvrir à l'autre, il était une stratégie, [...] une autre façon de mener le combat<sup>55</sup>. » Il n'y avait de leur part, en dialoguant, aucune volonté de *négocier* : la discussion visait seulement à convaincre les gens « raisonnables » que la firme était sincère et à les faire se retirer de la campagne. Le but de ce genre de discussion n'est pas d'« échanger » mais de « convaincre les gens de votre point de vue et les motiver d'agir pour vous<sup>56</sup> ».

Tandis que les relations publiques traditionnelles cherchaient à noyer le discours adverse sous un torrent de publicité justificatrice, cette nouvelle tactique part du constat qu'« à une ère où les dissidents anti-establishment attirent une attention publique au moins équivalente, voire supérieure à celle dont jouissent les entreprises qu'ils attaquent, il n'est tout simplement plus possible d'anéantir l'adversaire<sup>57</sup> ». Il faut donc la jouer plus fine. « Lorsqu'un problème émergent menace de devenir critique, le “manager des problèmes” n'envoie plus instinctivement ses troupes contre l'envahisseur [...]. Il cherche plutôt à entrer en contact avec les leaders des groupes et des philosophies adverses afin d'explorer rationnellement avec eux la possibilité de découvrir des intérêts communs susceptibles d'être rayés de l'agenda<sup>58</sup>. »

Actualiser la théorie de la production de l'idéologie dominante impliquerait aujourd'hui de faire une critique de la *dialogie dominante*. Quelles sont les vertus du dialogue en tant que stratégie de pouvoir ? On a déjà commencé à en entrevoir quelques-unes. Complétons ici l'inventaire.

*1° Fonction de renseignement.* Dialoguer avec les opposants permet de repérer au plus tôt les périls qui affleurent, d'identifier des « problèmes potentiellement controversés avant qu'ils n'atteignent l'arène publique<sup>59</sup> ». Il est indispensable de chercher à savoir ce que l'adversaire a en tête, non seulement d'apprendre quels sont

ses projets, mais encore de comprendre comment il pense. Garde tes amis près de toi, mais tes ennemis plus près encore – conseil de parrain. On tâchera à cette fin d'établir des canaux de communication avec les groupes adverses, y compris avec ceux « qui peuvent sembler destructeurs – du moins à court terme<sup>60</sup> ».

2° *Fonction de cantonnement*. Sans qu'on ne lui ait rien demandé, un cadre de Nestlé rédigea au début des années 1980 une série de règles de conduite à destination des activistes, dont celle-ci : efforcez-vous toujours de « contacter l'entreprise visée, essayer d'établir un dialogue avec elle [...] avant de monter une campagne publique dans les médias<sup>61</sup> ». Le principal avantage de cette tactique de « résolution préemptive, non-gouvernementale, inter-groupes de problèmes politiques émergents<sup>62</sup> » est d'ordre *topographique* : relocaliser la confrontation dans un forum privé, la confiner loin de « l'espace public<sup>63</sup> ». On prive ce faisant les activistes de leur principale ressource, la publicisation des problèmes ; on affranchit aussi leurs leaders des contraintes sociales qui leur interdisent en général de trop se compromettre au grand jour. Dans des circonstances, où « les chefs [...] ne veulent pas que le peuple prenne trop le dessus, écrivait Montesquieu, les gens qui ont de la sagesse et de l'autorité s'entremettent<sup>64</sup> ».

3° *Fonction de diversion*. Donner aux opposants un os à ronger pour mieux les détourner des tâches offensives. Lorsque Pagan tente, à la fin des années 1980, de briser le boycott contre l'Afrique du Sud, il insiste sur ce point : « Un aspect-clé de cette stratégie est de s'assurer que Shell puisse renverser la situation en établissant son propre dialogue significatif avec les groupes-clés, ceci afin que les Églises perçoivent leurs options de lutte contre l'apartheid de façon plus positive, plus créative qu'un simple ralliement au boycott de Shell<sup>65</sup>. » En clair : engager ces « groupes religieux [...] dans une démarche de planning post-apartheid » afin de « détourner leur attention des efforts de boycott et de désinvestissement<sup>66</sup> ».

4° *Fonction de cooptation*. Mais le dialogue, s'il est bien mené, peut surtout permettre de coopter certains « groupes de pression » adverses<sup>67</sup>. Dans la « stratégie classique de cooptation corporate », résume Bart Mongoven, « les entreprises cherchent à identifier l'organisation "réaliste" la plus tapageuse. Elles l'invitent à leur table et lui offrent, en échange de la résolution du problème, du pouvoir, de la gloire et de l'argent. Une fois que cette organisation accepte, elle convainc le public que le problème est résolu. Le mouvement contestataire se fait ainsi avaler tout entier (en général contre son gré) par un seul deal. Ceux qui persisteront par la suite à prétendre que le problème n'est pas résolu apparaîtront comme des radicaux, ils

manqueront de crédibilité<sup>68</sup>. »

Les activistes ayant souvent de leur adversaire une représentation caricaturale, indiquent nos experts, il n'est pas difficile de les surprendre en leur présentant un tout autre visage que celui auquel ils s'attendent. Adopter une attitude humble, ouverte, à l'écoute. Les amadouer en parlant leur langage, les flatter en leur décernant le statut d'organisation responsable, leur octroyer de la reconnaissance, leur faire miroiter une action « constructive » aux antipodes d'une opposition « négative » ou « stérile ». Parmi les techniques de manipulation psychologique que Pagan préconise pour mieux retourner les détracteurs modérés, il y a par exemple celle-ci : leur transmettre des documents sensibles qui pourraient nuire – mais pas trop – à la compagnie s'ils étaient divulgués, en leur faisant promettre de les garder pour eux. Dans son expérience, dit-il, un tel gage de confiance « ne fut jamais trahi<sup>69</sup> ».

5° *Fonction de disqualification*. Point important : ces dialogues, pensés comme une forme de lobbying des opposants, sont *sélectifs*<sup>70</sup>. En même temps qu'ils œuvrent à l'inclusion de certains groupes, ils travaillent à l'exclusion des autres<sup>71</sup>. En mettant l'accent sur le « consensus » comme objectif du « dialogue », il s'agit de disqualifier toute politique dissensuelle, d'« étiqueter implicitement les groupes qui ne prennent pas part à des discussions consensuelles avec l'industrie comme “confrontationnels”, “incapables de dialoguer” et en définitive “indignes” de participer à des processus de prise de décision démocratique<sup>72</sup> ». Faire passer une ligne de démarcation entre ceux qui sont prêts à dialoguer et les autres. Satelliser les uns et discréditer les autres. La répression pourra d'autant plus aisément s'abattre sur eux qu'on les aura ainsi présentés comme étant hors du *logos*.

6° *Fonction de légitimation*. En dialoguant avec des ONG jouissant d'une grande aura de respectabilité, les firmes espèrent en outre bénéficier de « transferts d'image<sup>73</sup> ». De grandes firmes relativement dépourvues de capital réputationnel peuvent d'autant plus espérer en acquérir auprès de leurs détracteurs que ceux-ci se trouvent dans une position inverse, qui favorise les synergies : faible capital économique mais fort pouvoir d'unction symbolique. Sur la base de cette asymétrie peuvent se nouer des rapports de cooptation croisée. Du dialogue, on passera ensuite à la collaboration et au partenariat, l'objectif étant de constituer des coalitions sous dominance corporate<sup>74</sup>.

S'élaborent ainsi de « nouvelles stratégies d'entreprise pour gérer les turbulences créées par les critiques<sup>75</sup> ». Au-delà des manœuvres réactives, destinées à

la gestion immédiates de crises ouvertes, il va aussi de plus en plus s'agir d'anticiper, de développer une « approche systématique et proactive face à la critique<sup>76</sup> ».



## Chapitre 16. Le management des problèmes

*Elles devaient cesser d'être des entreprises pour devenir des stratégies*<sup>77</sup>.

André Gorz

« Depuis le mouvement pour les droits civiques, la guerre du Vietnam et les mobilisations écologistes des années 1960 et 1970, rappelait Jack Mongoven, les organisations militantes sont devenues des acteurs majeurs dans le processus de formation des politiques publiques [...]. Si le business n'engage pas le combat contre les activistes, ils vont avoir le dernier mot<sup>78</sup>. » Au-delà de leur contestation ponctuelle de telles ou telles pratiques d'entreprise, ces trublions apparaissaient aussi comme les véritables instigateurs de la « régulation gouvernementale excessive » contre laquelle s'insurgeait alors le monde des affaires – notamment en matière environnementale.

Au-delà donc du face-à-face entre firmes et activistes, il y avait un jeu à trois termes, incluant le pouvoir d'État, avec, comme enjeu central, la capture du législateur. Si les dirigeants d'entreprise devaient se faire militants à leur tour, ce n'était pas seulement pour repousser les assauts adverses, mais aussi pour imposer leur propre agenda, faire en sorte que « les choix des politiques publiques soient influencés par le secteur privé<sup>79</sup> ».

Telle était l'ambition explicite d'une nouvelle branche du savoir managérial, que W. Howard Chase avait baptisé, en 1977, le « management des problèmes ». Il déclarait vouloir en finir avec une mentalité de « ligne Maginot<sup>80</sup> », avec l'attitude défensive trop souvent adoptée par le business, et passer enfin à l'offensive.

L'objectif, non dissimulé, était que les entreprises se rendent capables de « *manager la politique publique* ». « Nous n'hésitons pas, assumait Chase, à parler de management de la politique publique par l'entreprise. La politique publique *n'est pas* le domaine exclusif du gouvernement. Dans notre société pluraliste, la politique publique est le résultat d'une interaction entre des points de vue publics et privés. L'entreprise, en tant qu'institution, a tous les droits, moraux et légaux de participer à



la *formation* de la politique publique, et ne pas se contenter de réagir [...] à des politiques conçues par le gouvernement<sup>81</sup>. »

« La participation aux politiques publiques, plaider de même David Rockefeller, est à la fois une responsabilité élémentaire des dirigeants d'entreprise et une fonction de management qui, comme n'importe quelle autre, doit être traitée avec une discipline d'affaires systématique. Les entreprises doivent établir des objectifs en termes de politique publique, fixer des priorités, mettre en œuvre un plan efficace et tracer des lignes directrices à l'aune desquelles mesurer leurs succès<sup>82</sup>. » Sous couvert de « pluralisme », il s'agissait en réalité d'imposer la prééminence politique des intérêts du capital.

Tout ceci supposait d'acquérir des compétences nouvelles. Il allait bien sûr falloir systématiser le lobbying auprès des gouvernants, mais l'éventail des tactiques était plus large. Les politiques publiques concrétisent des *idées* qui leur préexistent. Ces idées, leur production, leur diffusion, il fallait apprendre, elles aussi, à les *manager*.

Comment se forment les idées ? Comment naissent les « problèmes » ? Dans le long rapport confidentiel rédigé en 1987 pour Shell par Pagan International – la « stratégie Neptune » censée permettre à la multinationale du pétrole de contourner le boycott du régime de l'apartheid – figurait, en annexe, un grand diagramme illustrant la genèse d'un problème politique<sup>83</sup>. Avant de devenir une question bruyamment débattue, une idée suit un long processus, beaucoup plus discret, de maturation. Un « problème » a tout un « cycle de vie » qu'il parcourt depuis ses premières formulations jusqu'à son stade critique. À en croire ce schéma simpliste, platement diffusionniste, le « processus de diffusion et d'adoption des idées dans le domaine public » comporte trois grandes étapes. 1° Une phase de création : née d'une interaction entre activistes et intellectuels, l'idée incube d'abord dans des cercles académiques restreints. 2° Une période d'imprégnation : elle se répand ensuite dans la sphère intellectuelle, véhiculée par des articles, des rapports, des livres, des cours et des séminaires. 3° Un moment de dissémination large : les médias de masse la relayant, elle touche le grand public. Les activistes qui s'en saisissent ont alors l'assurance que leur message rencontrera une forte résonance sociale. La question est mûre pour être mise sur l'agenda politique. L'action publique ne saurait tarder.

Le drame, c'est que les chefs d'entreprise ne découvrent en général les « problèmes » qu'en fin de cycle, une fois qu'ils font la une des journaux, quand il est déjà trop tard, car à ce stade, « tout ce que peut faire le business, c'est mener une

lutte d'arrière-garde<sup>84</sup> », coûteuse et la plupart du temps perdante. Sachant que l'on ne peut pas se « permettre d'attendre que d'autres aient défini et légitimé des problèmes avant d'entrer dans l'arène<sup>85</sup> », il faut développer des stratégies de « neutralisation proactive ». Selon cette nouvelle approche, « l'organisation n'attend pas que des choses se produisent autour d'elle : elle n'attend pas que les problèmes deviennent critiques, actuels ou imminents » pour agir<sup>86</sup>.

L'incapacité du business à répondre jusque-là efficacement à ses critiques tient, estime-t-on, à ce qu'il « n'a pas pris toute la mesure de l'importance de la sphère académique, du rôle qu'elle joue pour alimenter le feu militant<sup>87</sup> ». Dans une situation où le monde des affaires souffre d'une sévère « érosion de sa légitimité sociétale et intellectuelle<sup>88</sup> », il est impératif de nouer des relations étroites avec le monde universitaire<sup>89</sup>. Cela vaut au premier chef pour les sciences biologiques et médicales, compte tenu du rôle crucial qu'elles jouent dans l'évaluation des effets sanitaires et environnementaux de la production industrielle. Arrosez les chercheurs. Achetez des avis « scientifiques ». Semez le doute<sup>90</sup>. Car c'est aussi cela le « management des problèmes » : une *politique de la vérité* qui cherche à influencer tout autant la formulation des problèmes que l'établissement des faits<sup>91</sup>. Un type d'approche, analyse Peter Ludlow, qui ne vise pas seulement à « cacher la réalité, mais à la produire », quitte à recourir à des « attaques épistémiques » massives<sup>92</sup>.

Les grandes entreprises, conseille-t-on aussi, doivent se doter de capacités de veille stratégique leur permettant d'identifier les problèmes émergents et de suivre leur « trajectoire » afin d'intervenir au bon moment<sup>93</sup>. En la matière, la règle d'or est la suivante : « s'agissant de questions qui *menacent* la survie et la croissance d'une entreprise, il ne faut jamais leur permettre d'atteindre la phase de crise<sup>94</sup> ».

Sur le plan organisationnel, les tâches de management des problèmes doivent être confiées aux responsables du planning stratégique plutôt qu'à des chargés de relations publiques. Le professeur de management S. Prakash Sethi suggère ainsi, en s'inspirant de la cellule de crise mise en place par Pagan pour Nestlé, que les grandes entreprises créent en leur sein des « unités de business stratégique » que l'on nommerait officiellement, de façon plus présentable, des « centres de responsabilité sociale<sup>95</sup> ».

Au travail de veille externe s'adjoint une dimension prévisionnelle interne : voir venir à l'avance les problèmes que l'on va soi-même susciter par son activité. Une firme qui développe des nouvelles technologies doit s'interroger en amont sur leurs

effets potentiels sur la société, anticiper les réactions de rejet qu'elles pourraient entraîner. « Le planning corporate à long terme, écrit Pattakos, requiert bien plus que l'approche vague et traditionnelle du marketing centrée sur la question "est-ce que ça va vendre ?" [...] Les stratégies du business doivent aujourd'hui considérer et estimer l'impact de leurs plans sur l'environnement socio-politique général<sup>96</sup>. »

L'une des premières multinationales à adopter de façon systématique ce genre de stratégie proactive fut Monsanto. Une experte ès responsabilité sociale recrutée par la firme de Saint Louis, Margaret Stroup, mit en œuvre dès la fin des années 1970 une approche directement inspirée du « management des problèmes » théorisé par Chase. Convaincue qu'« analyser l'environnement total » constituait pour la firme une tâche tout aussi vitale qu'analyser le marché, elle établit une cellule de chercheurs chargée du « scanning de l'environnement » et de « l'identification des problèmes<sup>97</sup> ».

En août 1982, Christopher Palmer, responsable de la « Audubon Society », l'une des plus anciennes organisations américaines pour la conservation de la nature, fit paraître dans le *Washington Post* une tribune intitulée « Business et environnementalistes : une proposition de paix<sup>98</sup> » : « nous faisons souvent, concédait-il, preuve d'arrogance [...], de mauvaise volonté à passer des compromis ou à négocier. Les écologistes ont souvent peur de céder ou de se montrer flexibles ». Mais ne gagnerait-on pas à sortir de « l'animosité délétère et des malentendus réciproques pour faire cause commune » quand c'est possible avec le monde des affaires ?

Louis Fernandez, dirigeant de Monsanto, s'empressa de lui répondre dans les colonnes du même journal : « le business doit rompre avec l'idée que les écologistes sont forcément des ennemis voués à l'obstruction. [...] La solution, pour pacifier nos relations, passe, j'en ai la conviction, par [...] des dialogues plus fréquents entre nous – ceci sans attendre qu'une question environnementale ne dégénère en controverse figée ». Et Fernandez d'inviter les organisations écologistes à « s'asseoir autour de la table » pour en discuter. « Nous avons beaucoup de chaises en rabe à Monsanto<sup>99</sup>. » Palmer nous a tendu « un rameau d'olivier ». Nous l'acceptons volontiers. (Pardi, voilà bien un « réaliste » à coopter sans tarder.) « Laissons le temps au rameau d'olivier, apportons-lui des nutriments et voyons si nous pouvons lui faire porter des fruits mutuellement bénéfiques. » Ainsi se célébrèrent les noces de l'industriel et des défenseurs des oiseaux.

Monsanto monta dans la foulée plusieurs partenariats avec des ONG : des projets sur la protection des zones humides, sur le traitement des déchets toxiques ou sur le financement de l'Agence de protection de l'environnement. Signe de l'importance centrale que la direction de la firme accordait à la question, c'était le président de la compagnie en personne qui supervisait la stratégie de construction de coalitions avec les groupes de défense de l'environnement. De fait, beaucoup de grandes ONG « écologistes » ont prospéré, depuis le début des années 1980, sur ce genre de deal avec l'industrie<sup>100</sup>.

À l'époque, Monsanto avait décidé de prendre le tournant des biotechnologies. Ses dirigeants savaient pertinemment que leurs nouveaux produits pouvaient se heurter à de fortes résistances sociales. L'enjeu était de sécuriser la réorientation de leur stratégie industrielle en adoptant, très en amont, une approche préventive de « management des problèmes ». Dès 1984, le « comité pour les problèmes émergents » de Monsanto identifiait plusieurs questions-clés pour sa stratégie d'influence sur les politiques publiques, dont « la régulation des biotechnologies », « les droits de propriété intellectuelle », « la politique agricole » et les dispositifs de compensation pour la pollution<sup>101</sup>. Ces questions étaient considérées comme si décisives pour l'avenir de la firme que chacune avait été directement placée sous la supervision d'un haut dirigeant de la compagnie. « Il nous faut, en tant qu'hommes d'affaires [...] manager la tâche délicate consistant à faire entrer ces problèmes dans l'arène publique<sup>102</sup> », déclarait Fernandez.

On ne se contentait plus là d'une simple opération de greenwashing, on allait bien au-delà de la « com ». On mettait en œuvre la stratégie préemptive dont je viens de retracer les principes. « Si nous sommes assez audacieux, si nous continuons à nous battre pour nos intérêts avec détermination et créativité, promettait Fernandez en 1984, nous ferons la course en tête et nous réussirons à mener à bien nos opérations sans aucun heurt<sup>103</sup>. »

Dans la fresque historico-philosophique que je m'efforce de retracer ici, nous avons rencontré trois grandes conceptions du gouvernement privé d'entreprise. La première, celle des managérialistes des années 1950 et 1960, le pensait par analogie avec le pouvoir d'État. La seconde, celle des économistes néoclassiques des années 1970, niant tout rapport de pouvoir, réduisait la question de la gouvernance à un « problème d'agence » consistant à aligner la conduite managériale sur la valeur actionnariale. On passait ainsi de la managérialité éthique à la gouvernementalité

néolibérale dans son volet financier. Mais un troisième moment apparaît ici. À la gouvernance économique s'ajoute, en tant que complément pratique, un art du management stratégique de l'environnement social.

Ce qui se dessine alors, c'est une autre notion du gouvernement privé d'entreprise. Une acception qui diffère à la fois de celle du managérialisme des décennies précédentes et de la gouvernance actionnariale de la firme qui se formule en parallèle à la même période.

Tandis que le managérialisme éthique se proposait de gouverner l'entreprise dans les formes d'un despotisme éclairé, cette nouvelle *managérialité stratégique* entend gouverner le monde social qui l'entoure en y déployant un art de « la manipulation de l'environnement externe – physique, social et politique – destinée à le rendre plus réceptif aux activités de l'entreprise<sup>104</sup> ».

Le paradoxe, c'est qu'au moment même où les théories néolibérales de la firme nient les rapports de pouvoir et rejettent en bloc la notion de responsabilité sociale des entreprises, les conseillers de ces mêmes entreprises font tout le contraire : tandis que les uns dépolitisent la firme en théorie, les autres travaillent à la repolitiser en pratique ; tandis que les premiers rejettent la RSE comme une illusion dangereuse, les seconds l'embrassent au contraire comme un subterfuge utile ; tandis que les uns conçoivent la firme comme du pur contrat, les autres y voient partout du conflit. Différents secteurs de la classe dominante, bien que défendant les mêmes intérêts, se mettent ainsi à développer des conceptions contradictoires de leur objet.

On a souvent tendance à réduire la grande réaction, celle qui s'est préparée dans les années 1970 avant de se déployer plus concrètement dans les années 1980, à sa composante économique néolibérale. C'est une erreur. Intellectuellement, le mouvement est beaucoup plus composite. On contre-attaque en ordre dispersé, chacun s'efforçant de colmater les brèches sur son terrain, sans coordination centrale ni unité doctrinaire. En résultent des discordances entre les différentes facettes de ce contre-mouvement, et, au premier chef, entre la théorie économique de la firme et la pensée stratégique de l'entreprise.

Par bien des aspects en effet, l'approche en termes de management stratégique de l'environnement social que je viens d'exposer représentait « l'antithèse du néolibéralisme économique [...]. Le nouveau paradigme nécessitait que les entreprises développent une expertise politique au niveau sociétal (le management des problèmes), une capacité que la théorie économique libérale ignorait complètement<sup>105</sup>. » Certains, constatant le grand écart, se proposèrent d'œuvrer à un

rapprochement. Cette tentative de synthèse conceptuelle ou de mayonnaise théorique se fit à partir de ce que l'on a appelé la « théorie des parties prenantes ».



## Chapitre 17. Parties prenantes

*Alors, pour peu que les combattants aient des amis, des patrons, pour peu qu'ils jouissent de quelque notoriété, on voit accourir chez le stakeholder ou dépositaire des enjeux, les dilettanti du genre qui prennent des billets pour assister à la lutte. Les têtes s'échauffent, les paris s'engagent*<sup>106</sup>.

L'Illustration

Très longtemps, en anglais, le mot *stakeholder* n'avait eu qu'une seule signification, celle de « tiers dépositaire » ou « dépositaire des enjeux ». Qu'est-ce à dire ? Des joueurs, pariant sur l'issue d'un combat de boxe ou de chiens, confiaient leurs mises à un tiers, le « stakeholder », qui les prenait en dépôt pour redistribuer ensuite le magot aux heureux gagnants<sup>107</sup>.

Au début des années 1960 des chercheurs du Stanford Research Institute reprirent ce terme désuet pour lui donner un autre sens : les stakeholders – les « parties prenantes » a-t-on traduit-on en français – furent définis comme ces « groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister<sup>108</sup> ». Ce mot avait surtout été choisi pour sa proximité phonétique, son effet de résonance avec un autre : « stockholders » (actionnaires). Il n'y a pas seulement des « porteurs d'actions », disait-on en somme, mais aussi toute un ensemble de « porteurs d'enjeux » que le management doit aussi prendre en compte<sup>109</sup>.

En parallèle des réflexions du groupe de Stanford, un théoricien suédois du management, Eric Rhenman, avait proposé en 1964 sa propre théorie des parties prenantes – « Intressenterna » dans sa langue – entendues comme les « individus ou groupes qui dépendent de la compagnie pour la réalisation de leurs buts personnels et dont la compagnie dépend pour son existence<sup>110</sup> ». Au conflit social, que Rhenman figure comme une bataille de boules de neige ou, au choix, comme une guerre des pierres que les chefs d'entreprise, assiégés de toutes parts, en claire infériorité numérique, ont l'air très mal partis pour gagner, il oppose le schéma bien ordonné d'une synthèse harmonieuse des intérêts plus conforme à l'idéal scandinave d'un



monde social pacifié :

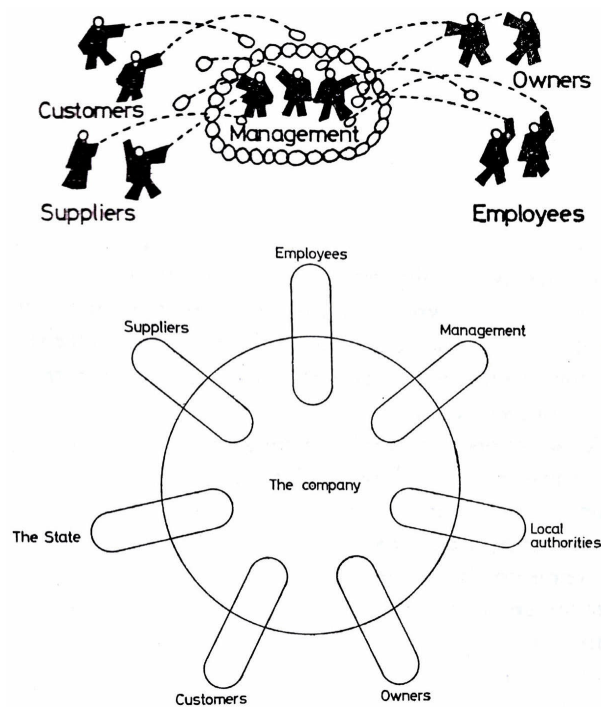


Figure 1. L'entreprise et ses parties prenantes selon Rhenman

Pointant les relations étroites que Rhenman entretenait avec le patronat du cru, l'un de ses compatriotes, le sociologue marxiste Göran Therborn fit très tôt la critique, dès 1966, de ce qui lui apparaissait comme une « idéologie pour chefs d'entreprise », un « exemple typique de ces rapports idéologiques de pouvoir que l'on nomme hégémonie<sup>111</sup> ». La théorie l'entreprise de Rhenman revenait à « prétendre que le pouvoir n'existe tout simplement pas », qu'il n'y a pas de rapport de domination, juste des « groupes de pression, des parties prenantes ». En amalgamant des rapports sociaux hétérogènes sous une catégorie floue, Rhenman n'énonçait en fin de compte qu'une lapalissade : « aucune décision ne se prend dans un vide social, elle est au contraire conditionnée par des facteurs de l'environnement social ». Cela avait peut-être le mérite, en injectant un peu de conflit et un peu de social dans la théorie de la firme, de sortir du paradigme étroit de l'*homo œconomicus*, mais le résultat, concluait Therborn – et c'était un euphémisme –, « n'a rien de renversant ».

Aux États-Unis, la théorie des parties prenantes optait pour une orientation stratégique assumée. Il nous faut désormais, observait William Dill en 1975, « faire face à un environnement actif, intrusif [...] peuplé d'individus et d'organisations qui [...] cherchent à exercer une influence directe sur les décisions stratégiques de

l'entreprise. Il y a, là-dehors, à l'extérieur des firmes, toute une masse de gens, appelons les "parties prenantes"<sup>112</sup> », qui ne cessent de poser les questions qui fâchent sur la « protection environnementale, les politiques d'investissement à l'étranger et les pratiques de l'emploi<sup>113</sup> ». La théorie des parties prenante se présente comme une réponse à cette contestation élargie, à ce « problème d'environnementalisation » qui affecte alors l'entreprise<sup>114</sup>. Face à une contestation multivectorielle, le management ne peut plus ignorer son environnement social et politique. Il vit désormais dans un « monde de contestataires », et il va lui falloir s'y habituer<sup>115</sup>. R. Edward Freeman, ancien étudiant en philosophie reconverti dans la théorie du management, publie en 1984 ce qui est devenu l'ouvrage de référence dans ce champ : *Management stratégique, une approche en termes de parties prenantes*<sup>116</sup>. La firme, expose-t-il, subit des assauts sans précédent, une « pression accrue exercée en externe par des groupes de pression-clés, dont les consommateurs, les écologistes, les actionnaires, les employés, les syndicats, les gouvernements<sup>117</sup> ». Elle est en état de siège. Réagir est une question de survie<sup>118</sup>. Vous connaissez la musique.

Pour faire face, selon Freeman, les dirigeants d'entreprise ont avant tout besoin d'un « nouveau cadre conceptuel », d'une nouvelle façon de concevoir les rapports entre la firme et son dehors<sup>119</sup>. Traditionnellement, on se les représentait à l'image d'une chaîne productive, avec différents maillons : à une extrémité, les fournisseurs qui apportent des ressources, puis l'entreprise, qui les transforme en produits, et enfin, à la sortie, les clients qui les achètent. Input / output.

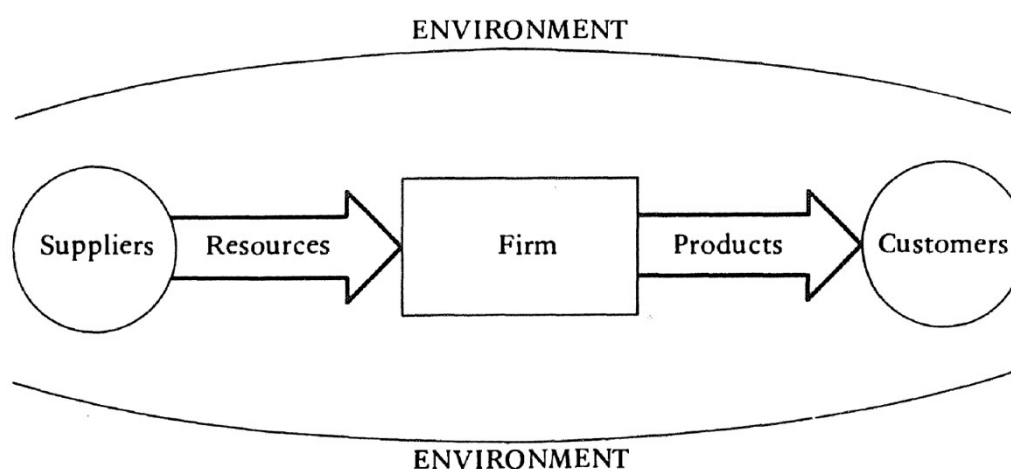


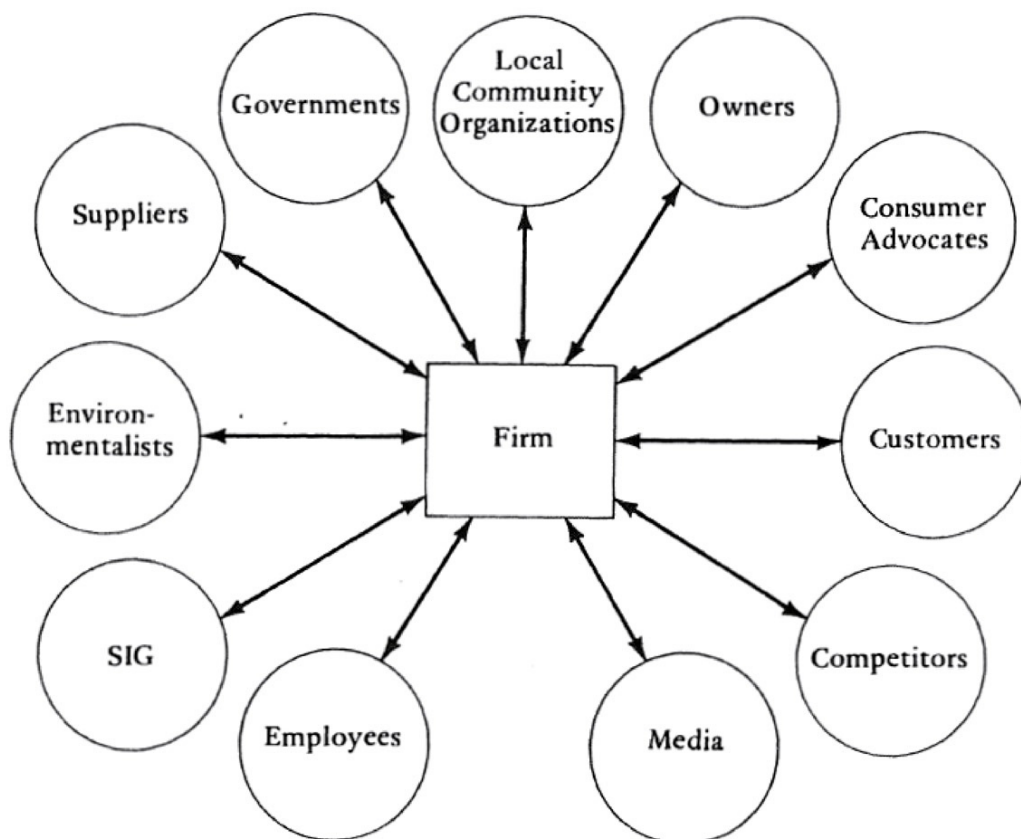
Figure 2. La firme vue selon le modèle de la production<sup>120</sup>

En bordure de ce premier schéma apparaissait certes la mention de « cette zone

sombre et dangereuse que l'on nomme "l'environnement" », mais ce n'était encore, critique Freeman, qu'une « étiquette commode pour masquer notre ignorance<sup>121</sup> ». Or si l'on veut répondre aux nouveaux défis, il est temps d'aller arpenter cette *terra incognita*, de la cartographier pour mieux s'en rendre maître.

Freeman entreprend de « redessiner notre image de la firme<sup>122</sup> », de tracer une nouvelle « carte conceptuelle » : au centre, un rectangle, « la firme », et, tout autour, des flèches bidirectionnelles qui figurent des rapports d'affection réciproque entre « la firme » et une myriade d'entités hétérogènes, ses « parties prenantes ».

Cette représentation de la firme en pissenlit évoque celle développée à la même période par la « théorie du nexus ». En parallèle de Jensen et Meckling, qui définissent la firme comme un entrelacs de rapports contractuels, Freeman la conçoit comme une « constellation d'intérêts en rapports de coopération et de concurrence<sup>123</sup> ». À l'idée d'un lien entre différents « porteurs de capital », semble répondre celle d'une relation entre diverses « parties prenantes » porteuses d'un intérêt dans la compagnie. Se dessinent donc au même moment deux images de l'entreprise, l'une en économie, l'autre en management, qui malgré leurs différences – nous allons y revenir –, n'en présentent pas moins un air de famille, une certaine isomorphie.



Dans *La Notion de politique*, Carl Schmitt proposait un schéma permettant d'analyser la formation de la conceptualité libérale. La lumière blanche, traversant un prisme optique, s'y décompose en plages chromatiques distinctes. De même, les concepts politiques qui transitent par cette forme de pensée s'y diffractent pour se projeter en notions séparées. Ils s'y scindent selon deux faisceaux divergents orientés sur des pôles opposés, l'économie et l'éthique. « Ainsi, dans la pensée libérale, le concept politique de lutte se mue en concurrence du côté de l'économie, et en débat du côté de l'esprit ». La notion d'État ou de société, « vue sous l'angle de l'éthique et de l'esprit, sera une image de l'Humanité inspirée d'une idéologie humanitaire ; vue sous l'autre angle, elle constituera l'unité économique et technique d'un système uniforme de production et de communications <sup>125</sup> ».

Il y a non seulement éclatement ou dédoublement mais aussi éclipse des concepts politiques concrets, rendus impensables par cette diffraction même et remplacés par des couples de concepts abstraits, des doublets éthico-économiques dont chaque élément ne comporte plus qu'un aspect tronqué de la notion initiale. En conséquence, les « concepts libéraux se meuvent tous de façon fort caractéristique entre l'éthique (l'esprit) et l'économique (les affaires) [...]. Émanant de ces pôles opposés, ils tendent à annihiler le politique <sup>126</sup>. » L'antagonisme politique disparaît ainsi du champ du concevable pour y être remplacé d'un côté par la notion de concurrence économique, et de l'autre par celle de débat éthique. « On aboutira de la sorte, annonce-t-il, à tout un système de concepts démilitarisés et dépolitisés <sup>127</sup>. »

Les théories de l'entreprise que nous étudions ici semblent participer d'un processus de diffraction similaire. Aux rapports concrets se substituent d'un côté, sur le pôle économique, les abstractions de la théorie du nexus, et de l'autre sur le pôle éthique, celles de la théorie des parties prenantes.

Certains auteurs ont cherché, dans les années 1980, à articuler les deux pôles, économique et éthique, de la pensée libérale de la firme en une idéologie unifiée. Ce furent des tentatives pour « reconceptualiser la firme comme un nexus de contrats entre ses top managers et ses parties prenantes <sup>128</sup> ». Étant donné, disaient-ils, que toutes les parties prenantes encourent « une forme ou une autre de risque du fait d'avoir investi une forme ou une autre de capital, humain ou financier <sup>129</sup> » dans la firme, elles devraient toutes avoir voix au chapitre dans la gestion des affaires. Le

« primat actionnarial » défendu par les théoriciens de l'agence serait ainsi remplacé par une autre norme, pluraliste ou « multi-fiduciaire<sup>130</sup> », selon laquelle le management doit agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. On réinventait l'eau tiède. On reprenait de vieux thèmes managérialistes en les rhabillant dans le lexique des parties prenantes. Tandis cependant que les managérialistes décrivaient l'entreprise comme un gouvernement privé, nos critiques la dépeignent désormais comme une « coalition » ou un « partenariat », ceci pour en déduire que des partenaires doivent se traiter mutuellement avec respect, prendre en compte les intérêts et les demandes de chacun, etc.

On se met alors à dire que c'est *parce que* les firmes sont réellement des nexus de contrats entre agents libres et égaux, que la prétention des actionnaires à la prédominance est irrecevable. Sauf que le rapport concret est tout autre : le primat actionnarial n'est pas qu'une prétention normative, c'est un fait – un fait de domination activement construit, certes, mais non moins réel, tandis que la représentation de la firme comme coalition, loin d'exprimer la réalité des rapports sociaux qui la constituent, est une *légende*. Prenant cette légende de la firme pour sa vérité, les critiques l'opposent à une réalité qu'ils prennent à son tour pour une simple idéologie.

Étant effectivement dénuées de « signification politique concrète », ces catégories ne peuvent déboucher que sur des programmes inconséquents. Si l'on admet cette vision des choses, le problème se réduit en effet à ceci : comment se fait-il, alors qu'il est censé y avoir une situation, non pas de domination mais de partenariat horizontal, que le management prenne si systématiquement parti pour l'une des parties prenantes au détriment des autres ? Mystère. C'est sans doute, se dit-on, parce qu'il y a manque de dialogue, défaut d'écoute, dysfonctionnement dans les processus de décision. D'où les solutions cosmétiques que l'on nous sert inmanquablement sur la base d'analyses aussi tronquées : réformons le conseil d'administration, encourageons la « participation », nommons des « directeurs métaphysiques<sup>131</sup> », recrutons des spécialistes d'éthique des affaires qui murmureront à l'oreille des managers pour mieux équilibrer leurs décisions. En termes de programme politique, ce discours sur les parties prenantes ne s'aventure jamais plus loin que des projets de réforme de la gouvernance d'entreprise dont l'horizon ultime, la version la plus jusqu'au-boutiste n'est jamais que la cogestion à l'allemande. Les rapports de propriété capitalistes, eux qui sont au fondement de l'absolutisme économique que l'on regrette en surface, sont placés hors champ. Une fois ces

œillères posées, on en appelle avec des trémolos dans la voix à un ordre « pluraliste », à un « capitalisme des parties prenantes », ou pourquoi pas, tant qu'on y est, à un « capitalisme kantien<sup>132</sup> ».

Il n'empêche : lorsque les économistes néolibéraux prennent connaissance de ces reformulations pourtant bien timorées de la théorie du nexus, ils enragent, les considérant comme de dangereux détournements de leurs propres concepts. Dans ce nouveau moment, le pôle économique de la conceptualité libérale, refusant la synthèse, se retourne contre son double, le pôle éthique, et le nie.

Jensen se lance ainsi dans une critique virulente de l'idée selon laquelle les managers devraient prendre en compte les intérêts « non seulement des ayants droit financiers, mais aussi des employés, des clients, des communautés et des responsables gouvernementaux, mais aussi, selon certaines interprétations, de l'environnement, des terroristes et des voleurs<sup>133</sup> ». Si l'on acceptait cette thèse, les managers seraient tenus de suivre des obligations multiples, non-concordantes, cacophoniques, rendant toute décision impossible. Mais surtout, l'impératif de maximisation du profit tomberait de son piédestal.

À ses yeux, la théorie des parties prenantes sert de refuge à d'anciens adeptes des « économies socialistes et communistes centralement planifiées<sup>134</sup> » qui s'affublent aujourd'hui de ce masque présentable pour continuer le combat. Bref, la conspiration pour détruire les fondements du monde libre se poursuit à l'ombre de l'éthique des affaires. Admettre la théorie des parties prenantes, dénonce de même l'idéologue néolibérale Elaine Sternberg, équivaudrait à « saper les droits de l'homme », c'est-à-dire (car c'est la même chose) à « subvertir la propriété privée qui est essentielle pour défendre et exercer les libertés individuelles fondamentales » : « quand les entreprises sont prises en otage et détournées des finalités fixées par leurs actionnaires [...] les propriétaires se voient dénier leurs droits fondamentaux [...]. Les champions de l'éthique des affaires conventionnelles voudraient *traiter les propriétaires comme des esclaves*<sup>135</sup> » – voilà qui est inadmissible car en ce monde, les maîtres doivent rester les maîtres, et les esclaves, des esclaves.

Il faut pourtant prendre au sérieux ce que répondent ici Jensen et ses acolytes : l'intérêt actionnarial n'est pas un intérêt social parmi d'autres, c'est lui qui commande, qui doit commander, et son pouvoir est nécessairement sans partage. En un sens, ils ont raison : pas de réel pluralisme possible en régime de dictature du



capital, pas d'éthique sociale authentique sans la remise en cause des rapports de propriété qui la nient. Si les théories des parties prenantes ont un seul mérite, c'est de faire apparaître par réaction, s'il en était besoin, le caractère tyrannique d'une doctrine économique qui ne tolère même pas à ses côtés ces versions pourtant bien molles de « libéralisme pragmatique ».

Il est cependant probable, conclut un sociologue en revenant sur ces controverses à la fin des années 1990, que l'on ne saura jamais rien de ce qu'aurait bien pu valoir en pratique cette nouvelle éthique de l'entreprise, car « à peu près au même moment où l'on commençait à débattre sérieusement de ce modèle, se produisait une série d'événements qui lui ont retiré toute signification réelle dans l'Amérique capitaliste<sup>136</sup> ». La contre-réforme néolibérale faisait rage, aboutissant à faire du primat actionnarial une réalité plus que jamais dominante. Qu'adviendra-t-il alors du thème des « parties prenantes » ? « Outre l'intérêt académique qu'il pourra susciter », pour ce qui est en tout cas des dirigeants d'entreprise, les « parties prenantes demeureront le cadet de leurs soucis par rapport aux détenteurs d'actions<sup>137</sup> ». Ils auront certes à prendre en compte le pouvoir de nuisance de certaines d'entre elles, « mais cela n'a rien à voir avec de l'éthique ; c'est de la simple prudence<sup>138</sup> ».

Ce que s'obstinent à ne pas vouloir comprendre les néolibéraux dogmatiques, mais ce que les praticiens managériaux saisissent en revanche fort bien, c'est que la théorie des parties prenantes est moins une doctrine morale qu'un instrument stratégique, un cadre intellectuel pour l'action.

*D'où parles-tu ?* avait-on coutume de demander, à gauche, dans les années 1970. Ma notion de parties prenantes, répond en substance Freeman, je l'ai formulée en « adoptant le point de vue du chef d'entreprise – l'idée étant que si un groupe ou un individu peut affecter la firme (ou être affecté par elle et réciproquement), alors les dirigeants doivent s'en inquiéter<sup>139</sup> ». Cette théorie était destinée à « analyser toutes les forces et toutes les pressions externes, qu'elles soient amies ou ennemies », afin de « mettre en œuvre des stratégies dans des environnements turbulents<sup>140</sup> ».

Jusqu'alors, les théories du management s'étaient surtout préoccupées « des gens à l'intérieur des organisations » dans une sempiternelle quête pour rendre les travailleurs plus productifs. À présent que l'on fait face à des contestations externes, l'ambition est d'élargir la sphère du pouvoir managérial, de faire de l'environnement social de la firme un nouvel objet pour le management stratégique<sup>141</sup>. Tout comme l'État a ses affaires étrangères, l'entreprise aura ses « affaires extérieures ». Certains

évoquent même à l'époque un « management de l'environnement total<sup>142</sup> ».

La notion de parties prenantes est un concept amphibie, apparaissant tour à tour comme une notion éthique et comme une catégorie stratégique. C'est cette ambivalence qui en fait tout l'intérêt pour le management, en ce qu'elle lui permet de jouer sur les deux tableaux<sup>143</sup>. Mais cette duplicité entraîne aussi d'importantes tensions conceptuelles. Tandis que, sous le versant éthique, les parties prenantes apparaissent comme des sujets envers lesquels le management aurait des obligations, sous le versant stratégique, elles sont pensées comme des objets qu'il lui faut se soumettre. D'un côté, les respecter, de l'autre, les tenir en respect ; d'un côté, les reconnaître, de l'autre, les identifier.

Qui compte comme « partie prenante » ? Tout dépend du point de vue auquel on se place. Si vous chaussez vos lunettes éthiques, le critère de prise en compte ne saurait se fonder sur des considérations de puissance. Dans le cadre d'une théorie de la justice en effet, les sujets, même et surtout s'ils sont en situation de faiblesse, doivent être reconnus. Or c'est précisément ce qu'exclut la prise en compte stratégique, qui n'a d'yeux que pour les forts, les groupes susceptibles de constituer une réelle menace, rejetant tous les autres dans l'insignifiance. Selon cette seconde perspective, la prise en compte d'une partie prenante dépend de sa *puissance d'affection*, de son impact potentiel sur les affaires de l'entreprise. Plus une force sociale représente une menace importante, plus il faut lui accorder de considération – ceci indépendamment de la question de savoir si elle est ou non « légitime ». À la rigueur, seule compte sa capacité de nuisance. Si vous voulez être reconnus comme parties prenantes, il faut vous constituer en facteurs de risque.

Il y a donc dissonance entre les critères de la reconnaissance morale et ceux de l'identification stratégique. Un groupe considéré comme partie prenante au point de vue stratégique pourra ne pas l'être au point de vue éthique et inversement. Face à ce problème, certains auteurs de ce courant ont proposé une synthèse éthico-stratégique des critères de la reconnaissance. Mitchell et ses coauteurs proposent ainsi de croiser trois facteurs : le pouvoir dont disposent les groupes par rapport à la firme, leur légitimité et l'urgence de leurs revendications. Combinés entre eux, ces différents traits accouchent d'une typologie. Or une catégorie préoccupante se découpe dans le tableau : celle des « parties prenantes dangereuses », caractérisées par le fait qu'elles ont du pouvoir sur la firme tout en manquant de « légitimité » alors même qu'elles portent des revendications urgentes. Ces parties prenantes-là,



prédit-on, vont se montrer « coercitives et possiblement violentes », « littéralement dangereuses pour la firme<sup>144</sup> ».

À qui ou à quoi pense-t-on ? Pêle-mêle aux « grèves sauvages, au sabotage du travail et au terrorisme ». Sur la liste de ces « parties prenantes qui ont recours à des tactiques coercitives » sont ainsi regroupés les ouvriers de General Motors qui « soudent des cannettes sur les blocs-moteurs pour protester contre la politique de la compagnie », les écologistes qui « plantent de longs clous dans les arbres » pour rendre le tronc inexploitable dans les scieries, les « terroristes » qui posent des bombes, se livrent à des fusillades ou organisent des prises d’otage. Un exemple ? L’ANC de Nelson Mandela qui relève de cette « “catégorie dangereuse” pour avoir fait usage du pouvoir coercitif » contre le régime de l’apartheid. De fait, sous Reagan, Mandela et l’ANC furent placés par les États-Unis sur la liste de « organisations terroristes » – ceci jusqu’en 2008.

Mais nos auteurs ont une conscience, une conscience morale, et celle-ci les taraude en écrivant ces lignes. N’est-il pas en effet indécent de gratifier de tels acteurs du label de « parties prenantes » alors même qu’ils sortent à l’évidence des « limites de la légitimité » ? Ne risque-t-on pas ce faisant de légitimer des illégitimes, les « violents » ? « Nous sommes très mal à l’aise avec l’idée que des agents dangereux [...] puissent se voir accorder une certaine légitimité en vertu de la typologie que nous proposons [...], nous nous sentons obligés *d’identifier* les parties prenantes dangereuses, mais ceci sans forcément les *reconnaître*, puisque, comme la plupart de nos collègues, nous abhorrons ces pratiques. Nous sommes tout à fait conscients que ce *refus de reconnaître* une partie prenante identifiée comme dangereuse [...] est une contre-mesure efficace dans la bataille pour maintenir la civilité et la civilisation. En identifiant ici cette classe de parties prenantes nous adhérons consciemment à cette tactique<sup>145</sup>. »

Identifier n’est pas reconnaître. Si l’on *identifie*, en général, c’est pour interpellier et mettre au trou. Mais bien sûr, comme ils prennent la peine de le préciser, l’identification policière n’implique pas, tant s’en faut, la reconnaissance morale. C’est même le contraire puisque la tactique à laquelle ces éthiciens adhèrent, consciemment donc, procède en « identifiant des parties prenantes comme dangereuses », c’est-à-dire illégitimes et réciproquement, à leur opposer un « refus de reconnaissance » qui autorisera à leur encontre un déploiement exceptionnel de la force au nom de la défense de la « civilité et de la civilisation ».

L’ANC a fait usage d’un « pouvoir coercitif » face à l’État policier raciste qui

faisait régner la terreur en Afrique du Sud, et par conséquent, concluent-ils, l'ANC était « illégitime ». « La stupéfiante arrogance de cette position, commente Subhabrata Banerjee, non seulement nie des années de lutte contre la domination coloniale mais sert aussi à justifier “la culture et le gouvernement qui régnait (alors) en Afrique du Sud”, un argument aussi fallacieux qu’anhistorique qui détourne l’attention du pouvoir coercitif utilisé par les gouvernements “légitimes” pour la focaliser sur le pouvoir coercitif dont s’est servi l’ANC dans sa résistance (les auteurs sont silencieux sur le premier mais se déclarent, bien entendu, horrifiés par le second)<sup>146</sup>. »

Mais, « fort heureusement, poursuivent ces auteurs, l’ANC, en acquérant de la légitimité et en abandonnant le recours au pouvoir coercitif », est passé du statut de « partie prenante dangereuse » à celui de « partie prenante dépendante » (c’est-à-dire, dans leur classification, une organisation aux revendications légitimes et urgentes mais dénuée de pouvoir autonome), une position qui lui a permis de gagner le soutien d’autres acteurs. L’organisation est alors devenue « une partie prenante dépendante des entreprises multinationales établies en Afrique du Sud. » En tant que telle, « l’ANC fut en mesure de recevoir la protection [...] de parties prenantes plus saillantes (en particulier les investisseurs) ». Dès lors, « le mouvement de désinvestissement mondial *dirigé par les actionnaires des multinationales* fut une force majeure pour la transformation<sup>147</sup> » du régime. Selon cette intéressante réécriture de l’histoire, ce sont donc les multinationales et leurs actionnaires, fervents militants anti-apartheid (on en a eu un exemple criant plus haut avec le cas de Shell), qui, en prenant généreusement sous leur aile un mouvement de libération « dépendant », ont orchestré une campagne de boycott, de désinvestissement et de sanctions qui a permis de faire tomber le régime.

Soit un « groupe dangereux ». Que faire ? D’abord l’identifier, mais ceci sans le reconnaître, c’est-à-dire sans lui accorder de légitimité, en le délégitimant donc, ce qui autorisera sa répression. Ceci pour le pousser à renoncer à l’usage de ce qu’ils appellent le « pouvoir coercitif », une catégorie très large qui englobe, au-delà de la force physique, tout le répertoire de « l’action directe », toute forme de confrontation extraparlamentaire, et le réduire par là, par l’abandon de sa force, au statut de « partie prenante dépendante ». Alors, s’il dépose les armes, il obtiendra la reconnaissance des puissants, qui l’inviteront à leur table, le légitimeront et iront éventuellement jusqu’à l’appuyer dans son ascension – non sans s’être préalablement assurés, en le domestiquant au besoin, de sa docilité.

Les « parties prenantes dangereuses », nous dit-on, sont illégitimes. Mais ce qu'il faut entendre, c'est plutôt ceci : seuls des inoffensifs peuvent être réputés légitimes. Il n'y a d'opposant légitime, aux yeux du pouvoir, que celui qui est inapte à le menacer. Voilà le secret de la « légitimité » vue par les maîtres : ne sont reconnus comme légitimes que ceux qui ont renoncé à leur force. La « légitimité » est la médaille de pacotille qu'on leur octroie en échange de leur désarmement. Tel est l'enjeu de la lutte pour la reconnaissance ainsi conçue. Quelle est en effet la condition d'obtention de cette « légitimité » à laquelle certains aspirent ? Elle se résume au mot d'ordre du maître, celui que dénonçait déjà Malcolm X : « Ne combattez que dans le respect des règles fondamentales établies par ceux contre lesquels vous luttez<sup>148</sup> » – ne luttez qu'en vous pliant à ces règles mêmes qui sont faites pour vous priver des moyens de la lutte.

Les deux faces de la théorie des parties prenantes, reconnaissance éthique et identification stratégique, s'articulent pour former un dispositif de double contrainte s'abattant sur les acteurs. Si des « parties prenantes » parviennent à construire un rapport de force, alors elles seront prises en compte au plan stratégique, mais délégitimées au plan éthique. La fausse alternative que ce *dilemme de la reconnaissance* entend laisser aux contestataires est la suivante : soit puissance illégitime, soit légitimité impuissante. Tel est le piège.

De prime abord, la « théorie des parties prenantes » peut sembler n'être qu'un écran de fumée, une « simple idéologie », mais il ne faut pas s'y tromper, elle est beaucoup plus que cela. Elle est biface. Elle fournit au management à la fois le lexique d'un discours éthique et les catégories opératoires pour une gestion stratégique de la contestation. À la notion de parties prenantes sont en effet associés des instruments d'analyse, des « sociogrammes », des « modèles analytiques » permettant de « cartographier méticuleusement le pouvoir et l'enjeu que représente chaque groupe<sup>149</sup> ». Sous les fausses représentations, il y a de vraies technologies.

Lors d'une conférence organisée à Houston en 2011, sur les « relations avec les parties prenantes » dans le cas particulier de la fracturation hydraulique pour l'extraction du gaz de schiste, un dénommé Matt Carmichael, « chargé des affaires extérieures » pour Anadarko Petroleum, donnait des conseils de lecture à son auditoire : « Si vous êtes un chargé de relations publiques dans cette industrie [...] je vous recommande trois choses [...] : (1) téléchargez le *Manuel de contre-insurrection de l'armée américaine* – parce que ce à quoi nous avons affaire ici,

c'est à une insurrection. Il y a beaucoup de leçons utiles à tirer de ce texte. Moi qui ai un bagage militaire, j'y ai trouvé des idées vraiment remarquables. (2) Il y a un cours à Harvard et au MIT deux fois par an, et ça s'appelle "Gérer des publics en colère". Prenez ce cours. [...] Il y a beaucoup de gradés, dans notre armée, qui suivent cet enseignement. Ça vous donne les outils. [...]. (3) Je possède un exemplaire des *Règles de Rumsfeld*. Vous connaissez tous Donald Rumsfeld – c'est un peu ma Bible, c'est comme ça que je procède<sup>150</sup>. »

Un autre intervenant, Aaron Goldwater, dirigeant d'une PME informatique concluait la session du jour. Prêchant pour sa paroisse, il insistait sur l'importance des méthodes de collecte de données et de datamining : « Plusieurs personnes, au cours de cette journée, ont évoqué [...] une bataille avec les parties prenantes, une guerre avec les parties prenantes. Eh bien, si vous allez voir les experts en la matière, je veux dire les militaires, ce qu'ils font, c'est qu'ils collectent des renseignements. Comment allez-vous vous y prendre pour collecter des renseignements sur vos parties prenantes ? [...] Parce qu'au final, vous allez avoir affaire à elles, et donc, il vous faut vous être renseignés sur leur compte. [...] Les parties prenantes, ça va avec, par exemple, une géographie ; elles ont des tas de façons de communiquer [...] et elles ont des relations, beaucoup de relations [...] et toutes ces relations sont importantes [...]. Mon père était un activiste, et papa était associé à beaucoup d'autres personnes [...]. Il s'appuyait sur ses relations pour mener son combat. » Il est donc vital, poursuit le fils indigne, de « retracer et de cartographier les relations entre les parties prenantes ». Et, là encore, les militaires sont un modèle à suivre : « L'armée ne dépense pas des milliards de dollars en datamining juste pour le fun. Ils veulent savoir qui a des relations avec qui. » Les entreprises doivent faire de même : « L'idée est d'avoir une base de données qui contienne non seulement les enregistrements de toutes vos conversations "offline" mais aussi de toutes vos conversations "online", ce qui vous permettra de vous rendre compte que Mary, par exemple, quand nous avons parlé avec elle de la fracturation hydraulique, nous a dit, à nous, "oh, très bonne idée", et qu'ensuite elle est allée sur Twitter pour dire "ces sales bâtards vont faire de la fracturation près de chez moi". Comment donc pourriez-vous le savoir sinon ? Il faut vous mettre à combiner vos données. »

Où l'on découvre, sous les dehors d'un discours lénifiant, autre chose, la transposition, à celles et ceux qui s'opposent aux opérations corporate, de méthodes de renseignement développées par les spécialistes de la contre-insurrection, en Irak

et en Afghanistan, sous l'appellation de « cartographie du terrain humain<sup>151</sup> ». Ainsi se remilitarisent des concepts que l'on croyait « démilitarisés ».

Le schéma que Schmitt proposait pour rendre compte de la conceptualité libérale doit être corrigé. Entre économie et éthique, il y a un troisième pôle, stratégique, qui opère la médiation entre les deux autres. Entre la théorie économique de la firme comme nexus et la théorie éthique de la firme comme partenariat responsable, il y a un troisième terme, la théorie du management stratégique des parties prenantes.

Et quand on passe de la firme-contrat à la firme-conflit, les concepts à nouveau se dédoublent. Sous l'aspect éthique, on parle de reconnaissance de l'autre, sous l'aspect stratégique, on pratique l'identification militaro-policière ; sous l'aspect éthique, on glorifie le dialogue, sous l'aspect stratégique, on mène le combat. Avec ce paradoxe que des catégories dépolitisées servent à faire de la politique, que des catégories démilitarisées servent à faire la guerre.

Sur le papier, il est vrai, chacune de ces trois visions semble théoriquement incompatible avec les autres. Cela n'exclut pourtant pas leur complémentarité pratique. Entre la conception de la firme comme nœud de contrats, et celle de l'entreprise comme machine de guerre, entre un Jensen et un Pagan, rien de commun, intellectuellement parlant. Et pourtant, le triomphe de l'une ne rendait que plus nécessaire encore le développement de l'autre. La réorientation néolibérale de la gouvernance d'entreprise, son réaligement drastique sur le profit actionnarial ne va pas sans entraîner des impacts sociaux et environnementaux massifs, qui, si Polanyi a raison, tendent historiquement à susciter de puissants contre-mouvements sociaux auxquels le management ne saurait en retour faire face en restant dépourvu de pensée stratégique ad hoc.



# **Partie V**

## **Nouvelles régulations**





## Chapitre 18. Soft law

*D'où viennent les règles de Droit ? Du fait social lui-même  
et de la conjonction de l'éthique et du pouvoir<sup>1</sup>.*  
Georges Scelle

Les années 1970 découvrirent, entre autres choses plus réjouissantes, l'existence des multinationales. Le terme et le thème, à peu près absents des discours de la décennie précédente, firent leur entrée dans le débat public. Universitaires et journalistes, militants et hommes politiques s'intéressèrent à ces firmes géantes qui étendaient leur influence au monde, rivalisant par bien des aspects avec les États-nations. Avec les multinationales, « innovation la plus importante et la plus visible de l'après-guerre dans le champ économique », on commençait tout juste à apercevoir le symptôme le plus manifeste de « l'émergence d'une véritable économie mondiale » : « pour la première fois [...] depuis la fin du xvi<sup>e</sup> siècle, lorsque le mot “souveraineté” fut inventé, remarquait Peter Drucker, il n'y a plus de congruence entre l'unité politique territoriale et l'unité économique<sup>2</sup> ». L'internationalisation du commerce se doublant d'une transnationalisation accrue de la production, l'ancien cadre territorial du pouvoir étatique ne coïncidait manifestement plus avec celui du pouvoir économique privé. Se posait en conséquence de plus en plus clairement la question des limites des législations nationales et d'une régulation elle-même internationale des multinationales<sup>3</sup>.

Sur ce point, ce fut d'abord le monde du travail qui passa à l'offensive. Dès la fin des années 1960, des organisations syndicales, dont la Confédération internationale des syndicats libres, face à des multinationales qui « détériorent les droits des travailleurs » et « exploitent le différentiel international des coûts du travail pour augmenter leurs profits<sup>4</sup> », militent en faveur d'un nouveau droit international encadrant leurs pratiques. En 1972, la CISL en appelle à l'élaboration d'un traité international sous les auspices de l'ONU, un texte qui aurait vocation, au-delà des droits des travailleurs, à se prononcer sur à peu près toutes les facettes de

l'activité de ces firmes, y compris la taxation du capital, le contrôle de l'investissement par les États hôtes, les transferts de technologie et la contribution au développement des pays du tiers-monde.

La même année, le conseil économique et social de l'ONU charge un groupe d'experts d'étudier la question. Faut-il opter pour un accord contraignant, ou bien lui préférer une forme plus souple ? Auditionné par la commission, le P.-D.G. de la Fiat, Giovanni Agnelli, défend la position patronale : « nous avons clairement besoin de meilleures règles régissant les relations entre les multinationales et les gouvernements. Mais un accord multilatéral contraignant [...] qui prendrait la forme d'un "GATT pour l'investissement" ne semble pas être praticable pour le moment. L'idée d'élaborer à la place un code volontaire sur les droits et les responsabilités des sociétés multinationales semble une option plus prometteuse<sup>5</sup>. »

À Washington, lors d'auditions au Congrès, le sénateur Abraham Ribicoff s'interroge de même : « Pensez-vous qu'il nous faudrait une sorte de code de conduite international qui stipulerait comment traiter les multinationales dans tous les pays ? Trouver les moyens de réguler le capitalisme mondial est la grande question des années 1970. » « Un code de conduite est effectivement ce dont nous avons besoin, lui confirme l'expert Samuel Pizar, mais comment va-t-il être mis en place [...] ? Je ne crois pas qu'il soit sensé d'attendre des multinationales qu'elles établissent et respectent par elles-mêmes un code autorégulateur<sup>6</sup>. »

Dans leur rapport final, les experts onusiens concluaient que si l'objectif était bien à terme celui d'un « accord général sur les multinationales ayant la force d'un traité international », il serait cependant « prématuré » d'ouvrir des négociations à ce sujet. Plutôt donc qu'un traité, on allait rédiger un code de conduite. « Il n'y a rien de mal dans une approche de ce genre, commentait l'économiste Raymond Vernon, sauf que c'est trivial comparé au malaise qu'il s'agit de traiter<sup>7</sup>. »

Toute triviale qu'elle fut, la proposition n'en inquiétait pas moins les milieux d'affaires. « Le rapport des Nations unies, commente en 1973 *Financial World*, constitue à l'évidence une bombe à retardement qui fait peser une menace sur les investissements futurs des multinationales. Tout porte à croire que l'apogée de leur croissance est derrière elles. Jamais depuis la Seconde Guerre mondiale les multinationales n'avaient vu autant de mauvais présages s'accumuler sur leur horizon d'investissement<sup>8</sup>. »

À l'ONU, les projets de régulation internationale portés par les confédérations syndicales entrent alors en résonance avec l'agenda anti-impérialiste d'une coalition

de pays « non-alignés » dont beaucoup avaient fraîchement conquis leur indépendance. À l'initiative du président algérien Boumedienne, l'Assemblée générale adopte en mai 1974 un « programme d'action pour l'établissement d'un nouvel ordre économique international<sup>9</sup> ». Six mois plus tard, la *Charter of Economic Rights and Duties of States* réaffirmait la souveraineté des États sur leurs ressources naturelles et leur droit inaliénable à exercer leur autorité sur l'investissement étranger, y compris le droit, contre compensations, « de nationaliser, d'exproprier ou de transférer la propriété de possessions étrangères ». Cette dernière phrase était tout particulièrement inadmissible pour les milieux d'affaires.

Ce fut le branle-bas de combat. « L'entreprise multinationale, écrit en 1975 David Rockefeller, se trouve à présent assiégée de toutes parts. Et la bataille n'en est encore qu'à ses débuts<sup>10</sup>. » « Universitaires, écrivains, économistes de gauche et politiciens » accusent aujourd'hui ce nouveau « Satan » de délocaliser la production, d'exploiter les pays en voie de développement en accaparant leurs ressources, de pratiquer l'évasion fiscale et d'éroder la souveraineté des États-nations. « Nous devrions faire tout ce qui est en notre pouvoir pour briser le siège<sup>11</sup>. » Faute de quoi, il est « tout à fait possible, renchérit Peter Drucker, que les multinationales soient gravement touchées, voire même détruites au cours de la prochaine décennie<sup>12</sup>. »

« L'ONU a de facto déclaré la guerre aux multinationales et au système de la libre entreprise », affirme de même, en 1982, un rapport de la Heritage Foundation<sup>13</sup>. Ce sont « les pays pauvres » qui la poussent à « exercer une autorité régulatrice », à « gouverner l'économie mondiale » afin d'« accroître les transferts de ressources » en leur faveur. Ces pays conçoivent en effet la technologie comme un « “héritage commun de l'humanité” – une ressource qui n'appartient à personne, ayant vocation à être partagée par tous les pays », comme un *droit* en somme plutôt que « comme une propriété privée qu'il faut acheter<sup>14</sup> ». Et de stigmatiser le très inquiétant sous-paragraphe où est écrit noir sur blanc qu'il peut s'agir de « nationaliser, d'exproprier ou de transférer la propriété ». Même son de cloche, l'année suivante, chez Jeane Kirkpatrick (ambassadrice, représentante des États-Unis à l'ONU membre du cabinet de Reagan, anticommuniste fervente) : À l'ONU, une arène où règne une « version crue d'idéologie anticapitaliste<sup>15</sup> », une « version de la guerre de classes développée par transposition grossière des catégories marxistes aux relations entre nations<sup>16</sup> », se trament des projets de « régulation paternaliste » qui participent en réalité, éructe-t-elle, d'une stratégie visant à imposer un « nouveau socialisme

mondial ». Outrance mise à part, Kirkpatrick identifie au passage l'un des réels enjeux de l'antagonisme : « La régulation est un instrument de redistribution de ce que l'on appelle la richesse mondiale<sup>17</sup>. »

Pour comprendre la raison de cette dramatisation persistante alors même que, comme nous le savons aujourd'hui, en 1983, le tournant néolibéral venait de s'enclencher durablement, il faut bien garder à l'esprit que « beaucoup de multinationales ne virent pas le début des années 1980 comme l'aube d'une nouvelle ère, mais comme une continuation des années 1970<sup>18</sup> ». Il importe ainsi de rappeler, contre les illusions fatalistes d'un récit rétrospectif, que « loin du triomphe inexorable des idées du marché libre, le futur apparaissait comme une bataille entre [ce qui sera appelé] le consensus de Washington et (...) la perspective d'un "nouvel ordre de régulation internationale"<sup>19</sup> ». On n'avait pas à l'époque l'assurance de remporter la bataille. Les premières victoires, on le savait bien, étaient fragiles, pas du tout à l'abri d'un retournement. Pagan met en garde, en 1983 encore : les tentatives pour créer un « nouvel ordre économique », les « efforts pour établir des précédents pour la régulation des multinationales » ne sont pas morts : « ils attendent seulement un moment plus opportun » pour refaire surface<sup>20</sup>.

Au centre de la bataille, il y avait donc un certain type de texte, le « code de conduite », dont le sens, le statut et la portée allaient faire l'objet d'interprétations opposées : allaient-ils être obligatoires et contraignants, ou bien facultatifs et volontaires ? C'est à l'occasion de ces débats que certains juristes se mirent à thématiser la notion, aujourd'hui devenue centrale dans la nouvelle gouvernance capitaliste, de « soft law » – droit doux, mou, souple, voire « droit à l'état gazeux ».

Le théoricien du droit René-Jean Dupuy – l'un des premiers à s'intéresser à cette notion alors émergente – proposait, en 1975, de concevoir le « soft law » comme la manifestation d'une force encore incapable de s'instituer en droit, comme un droit encore « vert », en devenir, transitoire ou, comme il préférerait le dire, un droit « programmatoire » : « votées par les pays du tiers-monde, [ces résolutions] se présentent contre un droit positif qu'elles récusent. [...] Plutôt que de parler de lois imparfaites, mieux vaut retenir la notion de droit-programme<sup>21</sup>. » Il y devinait, visiblement séduit, une « tentative de révision du droit par la voie coutumière » – une voie originale en ce qu'elle entendait créer de toutes pièces, sans tradition préalable, une coutume inédite appelée à servir de source matérielle pour un droit à venir. Une sorte de « coutume révolutionnaire » procédant par « projection factuelle d'une

volonté politique<sup>22</sup> ».

D'autres juristes, loin de partager l'enthousiasme de Dupuy, s'inquiétaient du processus en cours. La manœuvre des non-alignés, comprenaient-ils, consiste à « reconnaître de façon “tacite” que les codes devaient être [...] volontaires dans leur nature juridique pour obtenir que le Nord accepte en échange des concessions politiques et économiques plus substantielles dans le contenu du code lui-même<sup>23</sup> ». De fait, les diplomates occidentaux se montraient prêts à faire des concessions importantes pourvu qu'elles « ne soient pas posées comme des règles obligatoires mais comme du simple “soft law” ». Or, « cette tendance est dangereuse car ce “soft law” (mis à part le fait que le concept d'un “droit sans obligation juridique” est une impossibilité logique et sémantique) est bien davantage que du “droit sans la moindre obligation juridique” ». Le danger, en acceptant du droit mou pour éviter le droit dur, était que le mou se mette – et rapidement – à durcir, sachant que les bénéficiaires de ces « règles douces » « vont s'efforcer de les rendre les plus dures possibles le plus vite possible<sup>24</sup> ».

À peine un code international aura-t-il été adopté, qu'il va faire office de référence normative. Ce qui veut dire qu'en pratique, « le camp qui aura le premier formulé un “code” à son goût va jouir d'un avantage tactique considérable<sup>25</sup> ». Dans la lutte pour la référence, il y a une prime au premier venu, ce qu'ont compris les principaux protagonistes. D'où la course à la codification qui s'engage alors, une « ruée vers des formulations rivales<sup>26</sup> ».

Du côté des pays riches, on considéra que « la meilleure défense contre l'assaut lancé par le G77 contre les intérêts économiques occidentaux était l'attaque<sup>27</sup> », et cette attaque prit la forme « d'une concession apparente ». Considérant qu'il serait plus facile d'obtenir un consensus entre pairs, l'administration américaine poussa l'OCDE à rédiger son propre code de conduite. On changeait d'arène, optant pour un forum plus favorable. Si, à l'ONU, les pays développés étaient en minorité, à l'OCDE, ils étaient chez eux. Là, ils pouvaient aller vite. L'OCDE ne mit qu'un an et demi à élaborer ses *Principes directeurs pour les entreprises multinationales*, recommandations non contraignantes, aux formulations « larges et parfois ambiguës<sup>28</sup> », qui furent adoptés en juin 1976, soit six mois avant même que l'ONU ne commence à plancher sur son propre code. De fait, les codes envisagés à New York, embourbés dans des négociations mettant aux prises des positions irréconciliables, ne virent jamais le jour.

Voilà comment « la course aux codifications rivales [...] fut gagnée par

l'OCDE<sup>29</sup> ». Ce fut, résume John Robinson, « une réaction rapide du monde riche face à l'émergence menaçante d'un code de conduite juridiquement contraignant, beaucoup plus dur, négocié par les Nations unies à New York<sup>30</sup> ». Une « frappe préventive<sup>31</sup> ». Code contre code.

Avant d'être mise en œuvre à l'OCDE par des acteurs étatiques, cette stratégie, dite de « guidage contre régulation<sup>32</sup> », avait été amorcée par des acteurs privés. Très tôt alarmée par les initiatives des organisations syndicales sur le front de la régulation des multinationales, la Chambre de commerce internationale leur avait répondu, en novembre 1972, par ses propres *Principes directeurs pour les investissements internationaux*. Il s'agissait de « prendre l'initiative pour tenter de juguler un processus qui menaçait de prendre des proportions alarmantes si on le laissait à l'initiative des syndicats et des pays en développement<sup>33</sup> ».

Quelques grandes entreprises, saisissant elles aussi l'enjeu, se mirent à formuler leurs propres codes de conduite maison, dont Caterpillar, qui rédigea, parmi les toutes premières, dès 1974, son propre « Code of Worldwide Business Conduct ». « Je prédis, déclarait en 1975 son directeur des affaires publiques, que d'autres entreprises vont se livrer à cet exercice, tout particulièrement dans un contexte où les multinationales sont de plus en plus scrutées par le public<sup>34</sup>. »

La manœuvre est classique : faire étalage de sa bonne volonté éthique afin d'éviter la contrainte juridique. « Dès que les multinationales sentent le souffle de l'État sur leur nuque, analysait l'économiste Raymond Vernon, elles cherchent des formules permettant de relâcher la pression localement [...]. D'où la mise en avant de formules du type “code de bonne conduite”<sup>35</sup>. » Contrairement à ce qu'elles voudraient nous faire croire, loin d'être un signe de bonne volonté, ce type d'engagement volontaire est bien plutôt l'expression de leur *mauvaise volonté* à être régulées.

On aurait tort de ne voir dans le soft law qu'une version moins rigoureuse de la régulation « dure », poursuivant des fins similaires par d'autres moyens. Sa fonction est foncièrement différente. Comme l'énonçaient benoîtement les auteurs d'un rapport sur l'autorégulation éthique des industries de l'armement : « Tandis que les lois et les réglementations visent à protéger l'intérêt du public, les codes et les standards des compagnies sont destinés à protéger les intérêts de la compagnie, tout spécialement sa réputation<sup>36</sup>. » En adoptant des programmes de responsabilité sociale, déclarait un dirigeant d'IBM en 1979, les firmes « se dressent pour la défense du système de la



libre entreprise<sup>37</sup> ».

Le « soft law » tire son origine d'une bataille perdue, au terme de laquelle sa signification et sa fonction politique ont été inversées : d'arme des pays du Sud, il se mua en bouclier pour les multinationales du Nord. Aux antipodes de la vision optimiste de Dupuy, le soft law devint l'instrument majeur d'une stratégie d'évitement de la régulation, visant le maintien éternel d'une norme mort-née dans les limbes du droit.

Ceux-là mêmes qui avaient vu venir avec inquiétude cette nouvelle arme potentielle en firent leur fer de lance, mettant en avant l'idée qu'en matière économique, il ne saurait y avoir à l'échelle internationale qu'un régime de droit spécial, une « branche autonome moins conceptualisée et moins contraignante, déjuridisée et déjuridictionnalisée », où « les normes rigides et précises du droit international classique paraissent faire place [...] à des règles moins contraignantes », et où les règles « tendent à céder le pas à des programmes, la normativité à la prévision, le droit pur et dur à la soft law »<sup>38</sup>.

Les partisans de l'autorégulation volontaire des multinationales la présentent aujourd'hui comme une solution pragmatique à un problème de régime normatif : le cadre juridique traditionnel de l'État-nation étant de facto dépassé, l'ordre international étant sans arbitre suprême, toute tentative de régulation contraignante à cette échelle étant vouée à l'échec, seule resterait l'option, souple et élégante, du code de conduite. Dans les faits pourtant, lorsqu'il s'est agi de garantir les investissements et les droits de propriété des multinationales, on a su surmonter cet obstacle réputé insurmontable pour conclure des accords internationaux contraignants. En ces domaines, hors de question de se contenter de recommandations vagues ou de bonnes intentions. Ces mêmes régimes normatifs durs ou rigides que l'on prétend introuvables quand il est question des droits sociaux et environnementaux, on les institue sans trop de difficulté dès qu'on les estime nécessaires pour sécuriser les conditions de l'accumulation. Là comme ailleurs, double standard.

Le business n'est pas hostile à toute régulation, seulement à certaines. Typiquement, lorsque l'OCDE promulgue en juin 1976 son code de conduite volontaire sur les multinationales, elle l'assortit le même jour, dans le même « package », d'accords contraignants pour les États membres sur les aspects les plus décisifs de l'affaire, dont le principe de l'égalité de traitement entre entreprises

nationales et étrangères. On jongle ainsi entre les modalités. La texture et la consistance de la norme ne sont pas homogènes, elles varient selon les objets considérés, surfaces douces et molles pour les droits sociaux, rugueuses et fermes pour les droits de propriété.

Le soft law n'est donc pas le nom d'un nouveau régime général dans lequel le néolibéralisme nous ferait uniformément basculer. Contre ce tableau simpliste, César Rodriguez-Garavito a raison de souligner que « les multinationales se rallient stratégiquement tantôt aux appels au renforcement du hard law national et mondial sur des questions essentielles à la profitabilité de leur business (par exemple, la propriété intellectuelle), tantôt aux projets de soft law et d'autorégulation dans d'autres domaines (par exemple les codes de conduite volontaire pour le travail). La mondialisation néolibérale ne repose ni sur la régulation "disciplinaire", ni sur l'autorégulation d'entreprise ou la dérégulation associée au "retrait de l'État". La gouvernance néolibérale consiste en un mixte des deux : du hard law pour protéger les droits corporate et du soft law pour réguler les droits sociaux<sup>39</sup>. »

Il ne faut pas non plus se laisser abuser par les connotations du vocabulaire. La souplesse de la norme, son apparente douceur signifie qu'en pratique va régner, en l'absence de protection juridique conséquente, l'arbitraire du pouvoir privé, des rapports vraiment très durs. Une moindre contrainte juridique (pour les uns) se traduit par une plus forte coercition (pour les autres). Ainsi faut-il toujours se demander *pour qui* le soft law est-il « doux ». Un droit du travail « soft », c'est de l'exploitation hard core, un droit environnemental allégé, c'est une pollution aggravée, et ainsi de suite. Plutôt que de parler de soft law, on ferait sans doute mieux de parler de « low law », de droit au rabais. Ce que le politiste James Rowe exprime de façon plus frontale : « l'envers disciplinaire des mécanismes volontaires [...], ce sont les matraques, les balles en caoutchouc et le gaz lacrymogène. Le consentement que le business ne peut obtenir par des mécanismes volontaires va devoir être assuré par une "régulation publique" d'un genre ouvertement violent. » En bref : « la matraque est le *telos* du code de conduite<sup>40</sup>. »

Armes défensives face à des régulations en gestation, les codes de conduite ont ensuite servi, dans une troisième phase, d'armes offensives contre des régulations existantes. Il ne s'agissait plus seulement de « se défendre contre une loi possible<sup>41</sup> », d'éviter la régulation, mais de déréguler activement, et ceci non pas contre la volonté étatique, mais sous l'impulsion même de gouvernements



néolibéraux.

Trois décennies après les événements que je viens de relater, David Cameron prononce, en 2006, un discours devant des patrons britanniques. Il veut détromper ceux qui parmi eux « considèrent encore la responsabilité des entreprises comme étant du socialisme par des moyens dérobés ». À ces durs de la feuille, il faut dire fortement les choses. Cela se résume par un slogan : « dérégulation contre responsabilité ». En clair : « plus les compagnies adoptent volontairement des pratiques responsables [...], plus l'appel à un allègement du contrôle et de la régulation devient crédible<sup>42</sup> ».



## Chapitre 19. Coûts/bénéfices

*En soi de tels jugements sont des stupidités. Il faut donc étendre les doigts  
pour tâcher de saisir cette finesse extraordinaire que la valeur  
de la vie ne peut pas être appréciée<sup>43</sup>.*  
Nietzsche

Au début des années 1970, les mouvements écologistes et de défense des consommateurs avaient réussi à s'imposer comme des forces politiques incontournables aux États-Unis. Leurs mobilisations impulsèrent une vague inédite de régulations gouvernementales : entre 1965 et 1975 plus de 25 législations fédérales furent adoptées en matière de protection des travailleurs, des consommateurs et de l'environnement – les budgets correspondants quintuplant au cours de la période<sup>44</sup>. Diverses agences de régulation sanitaires et environnementales furent également mises en place, dont deux qui devinrent les bêtes noires du patronat américain, l'Environmental Protection Agency (EPA) et l'Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

À la pression latérale des mouvements sociaux s'ajoutait ainsi un contrôle gouvernemental accru. Cet élan régulateur, enrageait un éditorialiste du *Wall Street Journal*, était la conséquence directe d'une « attaque concertée contre le business » menée par des « groupes de pression » dont l'« agenda hostile a été adopté par une nouvelle espèce d'agences de régulation gouvernementales toutes-puissantes<sup>45</sup> ».

L'originalité de ces « nouvelles régulations sociales » tenait à leur caractère transversal ou « pan-industriel<sup>46</sup> » – ce qui avait entre autres pour conséquence de rendre inopérant un lobbying patronal traditionnellement organisé par branche ou secteur d'activité. Étant donné, notait David Rockefeller, que les entreprises subissent un « assaut simultané, toutes doivent s'unir dans la réponse. L'isolationnisme peut être désastreux, et ceci aussi bien dans les affaires qu'en politique étrangère<sup>47</sup>. » L'enjeu était de dépasser les logiques étroites de la lutte concurrentielle pour faire front dans un combat commun<sup>48</sup>. Cet effort passait par la revitalisation d'anciennes organisations – dont la Chambre de commerce américaine

– et par la création de nouvelles, dont, en 1972, la « Business Roundtable ». Reprenant une tactique utilisée par les organisations syndicales, elle s’attela notamment à mettre en place des « comités d’action politique » chargés de financer les campagnes électorales de candidats amis, ceci dans l’optique d’« altérer la composition politique du Congrès<sup>49</sup> ».

Une grande bataille s’engageait contre les « nouvelles régulations ». Mais que reprochait-on au juste à des mesures qui ne visaient après tout qu’à réduire la pollution, prévenir les accidents du travail, lutter contre les discriminations dans l’entreprise et protéger la santé des consommateurs ?

Thomas Shepard, coauteur de l’un des premiers manifestes anti-écologistes, prend pour cible, en 1971, ce qu’il appelle le « lobby du désastre », un ramassis d’écologistes alarmistes qu’il considère comme étant « les femmes et les hommes les plus dangereux d’Amérique<sup>50</sup> ». Immatures, intransigeants et jusqu’au-boutistes, ces militants sont aussi des menteurs éhontés, qui voudraient faire croire que la pollution de l’air augmente alors que c’est le contraire, ou encore qu’une « prétendue rébellion noire » gronde en Amérique alors que cela ne concerne qu’« une poignée de militants paranoïaques qui, dans tout autre pays, auraient déjà été mis sous les barreaux – la liberté dont ils jouissent encore prouvant bien que nous vivons dans le pays le plus libéré et le moins raciste du monde<sup>51</sup> ». Quant à la prétention de vouloir sauver la nature en préservant les forêts, Shepard lui oppose une objection massue : « on n’accuse pas un castor d’interférer avec la nature quand il débite un arbre pour construire un barrage<sup>52</sup> ». Fort de tels arguments, il conclut : « L’heure n’est plus à la capitulation et au compromis. Le public américain doit savoir que lorsque la libre entreprise aura succombé aux attaques des mouvements de consommateurs, des écologistes et du reste du lobby du désastre, la liberté du consommateur suivra le même sort. Il en sera fini de sa liberté de vivre comme bon lui semble et d’acheter ce que bon lui semble sans qu’un Big Brother de Washington ne vienne lui dire que c’est interdit<sup>53</sup>. » Voilà donc l’argument phare : au plan éthico-philosophique, ces régulations entravent la liberté inaliénable de consommer. Après tout, si j’ai envie de repeindre ma chambre avec de la peinture au plomb, d’isoler mon plafond avec des plaques d’amiante, d’acheter une voiture dépourvue de ceinture de sécurité, ou de gaver mes enfants de tartines à l’huile de palme, de quel droit « Big Brother » m’en empêcherait-il ?

Mais ce n’est pas tout, car, outre la liberté du client, la régulation foule aussi aux

pieds celle du patron. Les inspecteurs sanitaires font irruption dans les usines sans prévenir, sans avoir à présenter le moindre mandat – une intrusion gouvernementale qui devrait susciter l'indignation des défenseurs des droits de l'homme, dit-on, tant cela représente un « empiétement sur la liberté des individus en tant que chefs d'entreprise<sup>54</sup> ». L'État régulateur, nouveau Big Brother ? « Big Mother<sup>55</sup> », nuance Murray Weidenbaum – un pouvoir étouffant exercé au nom du soin, une tyrannie bienveillante, l'expression liberticide d'une volonté de surprotection sociale.

Mais la situation est bien plus grave encore qu'on ne le pense, car il faut bien se rendre compte que cette « expansion massive du contrôle gouvernemental sur l'industrie privée<sup>56</sup> » cache en fait un insidieux changement de régime, qui mène tout droit vers une sortie du capitalisme. Avec cette « nouvelle vague de régulation gouvernementale du business », ce n'est rien moins, annonce Weidenbaum en se référant à Berle et à Burnham, qu'une « seconde révolution managériale » qui se prépare<sup>57</sup>. Alors que la première avait vu le pouvoir de contrôle passer des propriétaires aux managers, ce sont à présent les managers d'entreprise qui se voient peu à peu dépossédés de leurs prérogatives au profit de ces managers publics que sont les fonctionnaires des agences de régulation.

Le glissement du pouvoir ne s'arrête pas là. Derrière le bureaucrate se cache en effet l'activiste gauchiste, qui tire en réalité les ficelles<sup>58</sup>. Alors que certains néomarxistes proposaient à l'époque, à contre-poil d'Engels et de Lénine, la thèse d'une « autonomie relative de l'État<sup>59</sup> » par rapport aux classes dominantes, certains intellectuels conservateurs allaient plus loin encore : l'État était en train de leur échapper, son pouvoir de contrainte étant capturé par des ennemis qui, comme le dénonçait Jensen, « ont recours au processus politique pour invoquer les pouvoirs de police de l'État afin de prendre le contrôle des actifs des sociétés<sup>60</sup> ». Dans cette hostilité à la régulation, la volonté de conserver intact le pouvoir sur la gestion des entreprises était un mobile décisif. C'était, en ce sens, une révolte fondamentalement politique. Mais cette « phobie d'État » exprimait plus fondamentalement une grande peur des mouvements sociaux.

Ce refus avait évidemment aussi une dimension économique. Ces nouvelles régulations sociales et environnementales apparaissaient comme des facteurs de coûts supplémentaires, pire, comme des opérateurs de redistribution sociale<sup>61</sup>. De fait, en tant qu'elles ré-internalisaient une partie des coûts sociaux et environnementaux de la production privée, en tant qu'elles faisaient peser sur le capital des coûts antérieurement transférés à d'autres sous forme d'externalités

négligentes, ces mesures avaient un caractère redistributif<sup>62</sup>.

Murray Weidenbaum, futur président du conseil économique de l'administration Reagan et architecte de la vague de dérégulation des années 1980, consacre toute son énergie, au milieu des années 1970, à dénoncer les « coûts excessifs de la régulation gouvernementale ». Les nouveaux standards édictés par les régulateurs ont des coûts directs pour les industriels – dont les « coûts de mise en conformité » (par l'exemple l'achat de nouveaux équipements) – mais aussi des coûts indirects (par exemple le temps passé à remplir de nouveaux documents administratifs). Or ces coûts de production additionnels, argumente-t-il, ce sont aussi les consommateurs qui les paient<sup>63</sup>.

Les nouveaux standards de sécurité et de protection de l'environnement, rapporte-t-il, ont renchéri de 320 dollars le prix moyen d'une voiture neuve entre 1968 et 1974<sup>64</sup>. Dans la liste de ces mesures dispendieuses, l'obligation faite en 1968 aux constructeurs d'installer des ceintures de sécurité (11,51 dollars de surcoût par véhicule), celle, faite en 1972, de respecter des standards d'émissions polluantes pour les gaz d'échappement (6 dollars de plus), ou encore celle, la même année, de renforcer la protection extérieure de l'habitacle pour la sécurité des passagers en cas d'accident (69,90 dollars). « Il faut se mobiliser, en conclut-il, pour éliminer les mesures de contrôle qui génèrent des coûts excessifs<sup>65</sup>. » Si l'on suit sa logique, on comprend que les ceintures de sécurité ou les filtres à particules devraient être laissés en option.

« Dans les périodes antérieures, lorsque la productivité et le niveau de vie augmentaient rapidement, la nation pouvait se permettre d'applaudir aux progrès de la réglementation tout en fermant les yeux sur ses coûts. Mais ces contrôles fédéraux accrus accentuent aujourd'hui le ralentissement de la croissance de la productivité<sup>66</sup>. » Est-il bien raisonnable de se soucier de santé et d'environnement alors que nos profits et vos emplois sont sur la sellette ? Si l'on démantelait ces régulations, l'économie serait débarrassée d'un lourd fardeau<sup>67</sup>. La rhétorique de la crise, instrument d'une « pédagogie de la soumission à l'ordre économique », justifiait de revenir sur les concessions sociales arrachées dans la phase précédente<sup>68</sup>.

À la différence cependant des ultraconservateurs obtus qui en appelaient à abolir purement et simplement les régulations sociales et environnementales, Weidenbaum adoptait une tactique oblique : plutôt que les révoquer en bloc, les enrayer, leur mettre suffisamment de bâtons dans les roues pour les bloquer en pratique.

Le problème, prétendait-il, ce n'est pas la régulation en général, seulement la régulation excessive, la *sur-régulation*. De la régulation, certes, il en faut, mais il y a des limites à ne pas dépasser. Mais comment les fixer ? Où passera le seuil ? Il y a surrégulation, dit Weidenbaum, lorsque « les coûts pour la société excèdent les bénéfices ». D'où la règle d'or qu'il préconise : la « régulation gouvernementale devrait être menée jusqu'au point où les coûts incrémentaux égalent les bénéfices incrémentaux, et pas plus loin<sup>69</sup> ». Sous une apparence de bon sens, ce principe cachait une petite révolution. Il s'agissait de poser l'analyse coûts/bénéfices ainsi définie comme un nouveau critère de décision, une règle cardinale posée comme condition absolue pour tout projet de régulation.

Pour saisir l'ampleur du basculement, il faut confronter ce nouveau principe à ceux qu'il entendait supplanter. Prenons le cas d'une usine dont les fumées toxiques causent des maladies respiratoires dans le voisinage. À quelles conditions une agence gouvernementale peut-elle la contraindre à s'équiper d'un filtre antipollution ?

Une première approche consistait à accorder une priorité absolue à la préservation de la santé, conçue comme un droit fondamental. L'horizon est alors de minimiser l'émission de polluants pathogènes, de la faire tendre vers zéro. Dans cette logique, l'industriel devait être contraint de s'équiper du filtre antipollution le plus performant possible.

Une seconde approche, variante de la précédente, pondère le principe de protection par une considération de faisabilité, à la fois technique et économique. Avant d'édicter un standard, s'assurer que les technologies correspondantes existent ou peuvent être développées, en laissant au besoin le délai nécessaire à l'industrie ; évaluer les coûts de mise en conformité, les rapporter aux profits, s'assurer que la mesure ne met pas en péril financièrement l'activité, quitte à prévoir des aides publiques pour permettre la transition. Selon ce principe, on imposera à l'industriel de s'équiper du filtre antipollution le plus efficace dans les limites de ses capacités<sup>70</sup>.

Si on adopte au contraire l'approche coûts/bénéfices défendue par les dérégulateurs, les deux principes précédents sont invalidés : il devient impossible de fixer des normes sanitaires inconditionnelles (on ne préservera la santé des riverains que dans la mesure où cela ne coûtera pas « trop cher » à l'industriel), et l'entreprise, même si elle peut financièrement se le permettre, ne sera pas forcément obligée de réduire ses émissions toxiques (un filtre antipollution sera considéré

comme étant trop coûteux dès que son prix excède les « gains » correspondants pour la population, ceci même si la dépense est modique par rapport aux profits dégagés par la firme). Concrètement, s'il coûte plus cher à l'entreprise de réduire ses émissions de fumées qu'aux victimes de soigner leurs maladies respiratoires, alors l'industriel pourra continuer à polluer. On met en balance le montant des dépenses de santé *pour les riverains* avec le coût qu'il y aurait *pour l'industriel* d'éviter de les leur infliger. Inversion d'un vieil adage : mieux vaut guérir que prévenir.

Mais, avant même de savoir si un projet de régulation va ou non être validé par ce genre de test, se pose la question des conditions de possibilité du test lui-même. Quels en sont les réquisits ? Pour que la mise en balance puisse avoir lieu, il faut pouvoir évaluer en amont à la fois les coûts de la régulation et ses bénéfices potentiels. Or, pour ce qui est du second volet, la chose n'est pas aisée. Comment en effet calculer les « bénéfices attendus » d'une mesure antipollution ?

Indépendamment même de la question de leur estimation monétaire, il faudrait d'abord être en mesure d'en modéliser les effets probables, établir par exemple une corrélation fiable entre la réduction d'un taux de particules dans l'atmosphère et son incidence précise sur le nombre de pathologies associées. Or « déterminer le rapport dose-effet entre exposition à la substance et risque de maladie<sup>71</sup> » est une tâche ardue qui requiert « tout un éventail de modèles scientifiques et médicaux complexes, avec des incertitudes qui se multiplient rapidement sur des voies tortueuses où convergent les sources de pollution, la chimie de l'atmosphère, la météorologie, la science des matériaux et l'épidémiologie<sup>72</sup> ».

« Si nous avions attendu, s'exclame un sénateur lors d'auditions sur le sujet à la fin des années 1970, d'obtenir les informations nécessaires pour déterminer si oui ou non la balance coûts-bénéfices du fait d'installer un dépoussiéreur à sacs filtrants à l'usine Armco était équivalente à celle du traitement médical des rhumes chroniques et autres maladies respiratoires, si nous avions attendu d'avoir ça, nous n'aurions jamais pu obtenir la moindre régulation. Si c'est ça qui avait été le standard de la preuve, aucune régulation n'aurait jamais pu tenir devant les tribunaux<sup>73</sup>. » Là était l'enjeu : en posant l'analyse coûts/bénéfices comme principe de décision on cherchait à modifier le régime de la preuve en faveur de l'industrie. C'était une offensive lancée sur le double terrain, épistémologique et judiciaire, de la preuve.

En 1977, une étude épidémiologique parue dans la revue *The Lancet* montrait que les travailleurs d'une usine de film plastique alimentaire exposés à des niveaux



de benzène pourtant inférieurs aux seuils autorisés avaient entre 5 et 10 fois plus de risques de développer une leucémie que la population ordinaire<sup>74</sup>. L'OSHA, l'agence chargée des questions d'hygiène et de sécurité au travail, promulgua en urgence un nouveau standard abaissant les niveaux d'exposition maximum au benzène. Elle se conformait en cela à sa politique en matière de cancérigènes : réduire le plus possible l'exposition dans les limites de la faisabilité technique et économique<sup>75</sup>.

Mais l'industrie ne l'entendait pas de cette oreille. En 1978, un tribunal de Louisiane révoqua le nouveau standard au motif que « faute d'une estimation des bénéfices fondée sur des preuves substantielles », l'OSHA n'apportait pas la preuve que les effets du nouveau standard sur la santé des travailleurs allaient être « raisonnablement en rapport avec son prix ». Les juges ajoutaient, passablement retors : « L'accord général au sein de la communauté scientifique [...] permet d'inférer que réduire la limite de l'exposition permise [...] entraînera un certain bénéfice. Cependant, [...] cette déduction ne permet pas de conclure que des avantages mesurables en résulteront, et l'OSHA est incapable d'indiquer des études ou des projections le montrant<sup>76</sup>. » En clair : on sait que la substance est cancérigène, il est probable que réduire l'exposition réduit le risque, mais la question à laquelle l'agence n'a pas répondu est « de combien ? ». Combien de leucémies en moins pour tant de parties par million de benzène en moins dans l'atmosphère de l'atelier ? Elle n'a pas répondu parce qu'il n'existe pas d'études permettant de répondre. Mais, plutôt que d'abaisser par précaution le standard tout de suite, les juges décident que l'agence va devoir attendre pour prendre sa décision que de telles études soient disponibles.

Avec ce jugement, le principe coûts/bénéfices s'insinuait dans la jurisprudence états-unienne. À l'époque, Weidenbaum saluait cette décision comme un signe prometteur, qui, commentait-il avec un enthousiasme non dissimulé, « semble poser un nouveau cadre, plus exigeant, vers lequel le débat public sur la régulation pourrait basculer avec profit<sup>77</sup> ». Le syndicaliste Anthony Mazzocchi voyait les choses autrement : « Le tribunal ne nous laisse que la méthode de preuve consistant à attendre que les corps arrivent à la morgue [...]. La question est de savoir qui va payer. Et les tribunaux se sont fermement positionnés en faveur de l'entreprise<sup>78</sup>. »

De fait, il fallut attendre dix ans avant que le standard promulgué en 1977 ne soit rétabli. L'expert Peter Infante estime que ce délai a « coûté » plus de deux cents morts par leucémie et myélome parmi les travailleurs concernés<sup>79</sup>. Ce n'est là qu'un

exemple parmi tant d'autres du « coût humain » de ces manœuvres d'obstruction menées au nom de l'analyse coûts/bénéfices. Certains économistes ont du sang sur les mains.

Le rasoir de l'analyse coûts/bénéfices, cependant, avait deux lames. Quand bien même on aurait rempli la première condition – indiquer de façon probable l'ampleur précise des effets attendus – il en restait une seconde : chiffrer en argent les dommages ainsi évités – condition sine qua non pour rapporter les « bénéfices » sociaux et environnementaux d'une mesure de régulation à ses coûts pour l'industrie.

Comment estimer monétairement des dommages causés à l'environnement, à la santé ou à la vie<sup>80</sup> ? Tant que la destruction touche des biens marchands, on peut se référer à leur prix. Mais dès qu'elle affecte des réalités hors marché, l'économiste n'a plus de repères. À défaut, il lui va falloir inventer des procédures d'estimation conventionnelle. Dans les années 1970, aiguillonnés par la montée en puissance de l'analyse coûts/bénéfices, des économistes ont planché sur la question. Ils ont échafaudé diverses méthodes, plus ou moins absurdes, pour estimer ce que vaut une vie.

Une première approche, celle des « revenus futurs actualisés » (« Discounted Future Earnings » ou DFE), considère que la valeur de votre vie est égale au total des revenus futurs dont un décès précoce vous priverait. Les revenus étant inégaux, toutes les vies n'ont pas la même valeur. Mesurée à cette aune, la vie d'un cadre vaut plus que celle d'un ouvrier du même âge. La vie d'un enfant en bas âge vaut moins que celle de son frère aîné qui touche déjà un salaire alors que son cadet sera encore pendant de longues années à la charge de ses parents. La valeur de la vie d'une femme au foyer, travailleuse sans revenu, est nulle. Celle d'une personne âgée se monte à presque rien : à la fin des années 1970, « selon un index de revenus futurs actualisé, la valeur d'une femme noire de 85 ans se montait à 123 dollars<sup>81</sup> ». Il y a aussi le cas instructif des « vies déficitaires », celles qui occasionnent des dépenses (par exemple de prise en charge médicale) sans générer de revenus : un « accident de la route qui tue un enfant gravement handicapé peut, selon cette méthodologie, produire un bénéfice net pour la société<sup>82</sup> ».

Swift, dans sa fameuse *Modeste proposition pour empêcher les enfants des pauvres en Irlande d'être à charge à leurs parents et à leur pays et pour les rendre utiles au public*, envisageait une autre méthode de calcul : « j'ai déjà calculé que les frais de nourriture d'un enfant de mendiant [...] étaient d'environ deux

shillings par an, guenilles comprises ; et je crois qu'aucun gentleman ne se plaindra de donner dix shillings pour le corps d'un enfant bien gras, qui, comme j'ai dit, fera quatre plats d'excellente viande nutritive<sup>83</sup> ». Il distinguait donc deux modes de calcul : d'une part la *valeur* de l'enfant, déterminée par ses coûts de production et d'autre part le *prix* de ce même enfant, déterminé par la volonté des acheteurs à payer pour ce type de mets sur le marché des aliments gastronomiques.

Négligeant la question – au demeurant cruciale – des coûts de production de la vie, les économistes contemporains qui ont repris le flambeau ont en revanche conservé le second critère, celui de la volonté de payer, mais avec une amélioration éthique non négligeable par rapport au texte de Swift, puisqu'il s'agit dorénavant de prendre en compte non plus seulement la volonté des acheteurs mais aussi celle de l'individu même dont la vie fait l'objet de la transaction : pour combien accepterais-tu d'être dévoré ? Ou, à l'inverse, mais cela revient au même, que donnerais-tu pour ne pas l'être ?

C'est la seconde grande méthode, celle dite du « consentement à payer » (« Willingness To Pay » ou WTP), fondée sur les évaluations par les individus eux-mêmes de ce « bien » que représente le fait d'être en vie. Au début, les économistes avaient envisagé de poser directement la question aux gens, par sondage, mais les personnes interrogées avaient du mal à répondre – beaucoup préférant, à tout prendre, perdre une somme infinie plutôt que de mourir. Pour contourner la difficulté, Schelling et Mishan entreprirent de reformuler la question : non pas « combien accepteriez-vous de payer pour éviter de mourir ? » mais plutôt : « combien seriez-vous prêts à payer pour réduire votre risque de mort prématurée de x %<sup>84</sup> ? » Mais cette estimation varie. Elle est notamment déterminée par les différentiels dans la capacité à payer. Le cadre dirigeant d'une compagnie minière est en position de consentir à payer bien davantage pour faire retirer l'amiante présent dans son bureau et réduire son risque de cancer de 0,05 à 0,01 % que ne le sera un ouvrier de la même entreprise pour réduire son risque de 0,5 à 0,1 %<sup>85</sup>. En ce cas, laquelle de ces deux évaluations doit prévaloir, et pour qui ?

Face à ce genre d'aporie, on emprunta une autre voie, plus classique. Pour mesurer la valeur monétaire des choses, l'analyse économique se fie d'ordinaire au « consentement agrégé des consommateurs à payer », i. e. au prix<sup>86</sup>. L'économiste ne disposant plus, depuis l'abolition de l'esclavage, d'un marché officiel des vies humaines pour accéder à ce genre de vérité, il se mit en quête de « marchés de substitution ». Typiquement, les métiers ou les postes à risques. En observant pour

quel montant supplémentaire les travailleurs acceptent un risque plus élevé, il espère pouvoir en induire la valeur qu'ils assignent à leur vie. Mais là encore les difficultés s'accumulent.

Contrairement en effet au postulat qui fonde cette méthode, il est douteux que le montant des primes de risque puisse être adéquatement interprété comme une auto-estimation de la valeur de la vie. Il correspond plus prosaïquement à ce que ces travailleurs ont pu négocier dans une situation de choix contraint, sur laquelle pèsent des inégalités de qualification, de ressources, d'accès à l'information, sans parler du chômage, des barrières à la mobilité et des discriminations. On « consent » régulièrement à être mal payé, tout comme l'on « consent » régulièrement à payer trop cher, mais cela ne signifie en aucune façon que l'on estime que ce salaire trop bas ou ce loyer trop élevé fournisse un juste étalon de la valeur, un prix pouvant servir de norme générale pour une politique publique.

La société se tourne vers l'économiste et lui demande, en sa qualité « d'expert reconnu sur la valeur monétaire des choses<sup>87</sup> », ce que vaut une vie, sous-entendu, quel est le juste prix de la vie, celui que l'on pourrait prendre comme norme de référence pour évaluer monétairement les bénéfices d'une réduction par exemple des risques au travail, et lui, en position très inconfortable, n'osant pas au fond avouer qu'il est absolument incapable de répondre à ce genre de demande normative, bredouille, hésite, tournicote et finit par renvoyer la question à la société elle-même : voyons, remplissez-moi donc ce questionnaire, ou bien non, parce qu'en fait je ne suis pas sûr de pouvoir accorder foi à vos réponses, montrez-moi plutôt votre bulletin de salaire, à commencer par vous les travailleurs du risque, combien acceptez-vous réellement pour y perdre la peau ? Ah bon, si peu ? À la question « que vaut une vie ? », posée – rappelons-le – afin de savoir ce qu'il serait rationnel de dépenser pour en sauver, l'économiste finit donc par répondre : pas plus que ce que les employeurs sont déjà prêts à déboursier pour en risquer. Bref, le serpent se mord la queue.

De savants calculs économiques estimaient, en 2006, qu'une vie statistique valait très exactement 1 266 037 dollars aux États-Unis, mais tout aussi exactement 5 248 dollars au Bangladesh<sup>88</sup>. En tirera-t-on la conclusion que le « bénéfice » de sauver une vie bangladeshie est à peu près 241 fois moindre que celui de sauver une vie américaine ? Ce pays, dont on estime qu'un quart de la superficie pourrait passer sous les eaux d'ici la fin du siècle, est aux premières loges de la catastrophe

écologique en cours. Appliquera-t-on une ristourne pays par pays pour calculer les « bénéfices » vitaux globaux d'une réduction des émissions de gaz à effet de serre ? Ou faut-il plutôt fixer un prix universel moyen de la vie humaine ? Mais sur quelle base « scientifique » le fera-t-on ?

La vérité est qu'il n'en existe aucune. Et ceci non pas du fait de difficultés techniques, de biais méthodologiques ou d'erreurs de calcul, mais parce qu'il n'y a pas de *juste* prix de la vie, elle dont la suppression ne s'échange contre rien sans une perte irréductible. La question, autrement dit, est nécessairement aporétique. Or ceci, il faut le souligner, fait intégralement partie du défi lancé par les dérégulateurs. C'est une *tactique de sphinx* : vous mettre en position, soit de répondre à une question insoluble, soit de sauter dans le vide – nul autre choix.

Auditionné en 1979 par une commission sénatoriale, Weidenbaum est mis sur le gril par le jeune Al Gore qui lui pose avec insistance la question de la valeur de la vie : quelle est la valeur monétaire d'une mutilation, d'une malformation congénitale, de la vie perdue d'un ouvrier de l'amiante ? Weidenbaum refuse obstinément de répondre, se retranchant derrière ses valeurs morales : « Je n'ai jamais dans aucun de mes calculs mis une étiquette en dollars sur une vie humaine. Je pense qu'une vie est précieuse<sup>89</sup>. »

Mais, insiste le sénateur, s'il s'agit, comme vous l'exigez, d'imposer le principe d'une évaluation coûts / bénéfices, comment voulez-vous ne pas, même de façon implicite, assigner une valeur monétaire à la vie ? Comment par exemple « quantifieriez-vous les bénéfices d'une interdiction de l'amiante ? »

WEIDENBAUM. « Le bénéfice d'interdire l'amiante serait le nombre d'personnes dont la vie serait sauvée ou dont la durée de vie serait augmentée en interdisant l'amiante.

GOE. Et quelle valeur monétaire auriez-vous...

WEIDENBAUM. Je ne mettrais pas une valeur en dollars<sup>90</sup>. »

Mais comment alors appliquer l'analyse coûts / bénéfices ? Il faudrait, répond Weidenbaum comparer le nombre de morts évitées par l'interdiction de l'amiante avec le nombre de morts occasionnées par cette même interdiction. Les morts dus à l'interdiction de l'amiante ? « En tant qu'automobiliste qui utilise l'amiante, qui profite de l'amiante chaque fois que j'appuie sur la pédale de frein de ma voiture, chaque fois que l'amiante dont sont faites mes plaquettes de frein m'empêche de foncer dans votre voiture, vous et moi, M. le Président, nous sommes tous deux très au fait des avantages de l'amiante. Toute analyse qui porterait simplement sur les

vies sauvées du fait de l'interdiction de l'amiante sans prendre en compte les vies perdues par l'interdiction de l'amiante ne profiterait pas à la société<sup>91</sup>. »

Weidenbaum se rabat sur un dilemme grossier. Depuis que les plaquettes de frein sont fabriquées non plus en amiante mais en fibre de verre, on n'a pas, à ma connaissance, signalé de nouvelle hécatombe sur les routes. Mais le sénateur ne le lâche pas :

GORE. « Vous dites : aucune limite à l'exposition à l'amiante tant que nous n'effectuons pas cette analyse coûts-avantages ou coût-efficacité, et je vous suggère qu'il est impossible de trouver un chiffre qui soit assez précis pour mesurer le nombre des personnes dont la vie serait sauvée en ne limitant pas l'exposition des travailleurs à l'amiante sur le lieu de travail [...]. Pensez-vous que cela peut être calculé avec précision ?

WEIDENBAUM. C'est le défi que je poserais à un organisme de réglementation.

GORE. Et vous leur lanceriez ce défi, et vous leur demanderiez de relever ce défi avant de pouvoir protéger les personnes exposées sur le lieu de travail ? [...] Même si vous n'êtes pas sûr de pouvoir relever ce défi<sup>92</sup> ? »

Weidenbaum venait de se trahir en livrant le mot-clé qui résume sa tactique : lancer au régulateur des *défis* impossibles à relever.

Autant il est relativement facile d'estimer les coûts de la régulation pour l'industrie, autant il est difficile d'en établir quantitativement par avance les effets dans un milieu ouvert, et impossible, *sauf artifice*, d'en évaluer monétairement les « bénéfices » pour des biens hors marché. Weidenbaum le sait et sa tactique exploite de façon générale cette asymétrie pour paralyser l'adversaire – ce qui lui arrive à son tour quand la question lui est finalement retournée.





## Chapitre 20. Critique de l'écologie politique

*Le bénéfice d'un entrepreneur de travaux n'est quelquefois autre chose qu'une spoliation [...] ; il ne gagne pas parce que son entreprise produit beaucoup plus qu'elle ne coûte, mais parce qu'il ne paie pas tout ce qu'elle coûte*<sup>93</sup>.

Sismondi

*Le capital [...] est aussi peu ou tout autant influencé dans sa pratique par la perspective de la pourriture de l'humanité et finalement de sa dépopulation, que par la chute possible de la terre sur le soleil*<sup>94</sup>.

Marx

En 1950 parut un livre novateur : *Les Coûts sociaux de l'entreprise privée*, par William Kapp, un auteur hétérodoxe dont le nom a depuis été rayé de l'histoire de la pensée économique<sup>95</sup>. Cet ouvrage participait de la constitution précoce d'une critique écologiste du capitalisme. Les tenants du libéralisme économique y constatèrent une nouvelle attaque, un nouveau défi à relever dans leur contre-offensive intellectuelle.

Soit une usine qui pollue. Son activité a des « coûts privés » – dépenses en équipements, en matières premières, en salaires –, mais aussi des « coûts sociaux », des coûts qui « ne sont pas pris en compte dans les dépenses de l'entreprise mais transférés sur d'autres et assumés par eux »<sup>96</sup>. Typiquement, si l'industriel déverse ses déchets dans la rivière voisine plutôt que de prendre en charge leur retraitement, ce sont d'autres (poissons, oiseaux, plaisanciers, riverains...) qui vont en subir les « coûts » d'une façon ou d'une autre.

Ces coûts sociaux de la production privée sont à la fois *impayés* (ils ne coûtent rien à l'industriel, ni à ses actionnaires), *reportés* sur d'autres qui les « paient » ne serait-ce qu'en nature (il leur en « coûte » souvent leur bien-être, leur santé, voire leur vie) et *non comptabilisés* (ils ne figurent ni dans les bilans des sociétés ni dans la comptabilité nationale). Cette externalisation est en premier lieu matérielle, physique, mais elle est aussi cognitive, épistémologique : au prisme de l'économie



capitaliste, à tous les sens du terme, ces négativités *ne comptent pas*.

Werner Sombart soutenait que c'était la « manière de voir » inscrite dans les techniques de comptabilité moderne qui, en faisant apparaître le profit comme pure quantité, nombre au bas d'une colonne, avait originairement rendu le concept de capital pensable<sup>97</sup>. « L'homme qui effectue des transactions sur base comptable », considérait de même l'historien de l'économie Hector Robertson, « n'a qu'un seul but – l'accroissement de valeurs saisies de façon purement quantitative. Il ne considère en principe ni les grains, ni la laine, ni le coton, ni le tissu, ni la cargaison des navires, ni le thé ni le poivre. Ces réalités [...] deviennent des ombres, elles se font irréelles [...]. La conception même du capital en tant que “possessions lucratives” dépend en pratique de l'analyse de la comptabilité scientifique<sup>98</sup>. » Selon cette hypothèse, la rationalité capitaliste serait le produit d'une certaine « raison graphique<sup>99</sup> », l'effet d'une technologie d'écriture convertissant la qualité en quantité.

Mais la définition capitaliste de la valeur a aussi et plus radicalement dépendu d'un partage fondamental entre ce qui allait être ou non pris en compte. Elle s'est fondée, rappelait l'historien Carroll Quigley, sur la décision de ne « comptabiliser que les “coûts économiques”, mais pas les “coûts sociaux”<sup>100</sup> ». « Dans le nouveau système industriel du début du XIX<sup>e</sup> siècle, tous ces coûts – transport des travailleurs vers et hors de l'usine, logement, éducation, retraite, enterrement, maladie, soin des orphelins – [...] furent exclus de la comptabilité de l'entreprise. Faut-il dès lors s'étonner de son succès financier ? » Le capital profite d'un ensemble d'externalités positives dont il n'assume qu'une fraction du financement. Il se soulage en outre sur son environnement social et naturel de tout un ensemble de négativités dont d'autres, humains et non-humains, supportent le fardeau. Ce n'est qu'à la condition cachée de cette double dispense des coûts réels de la production qu'il peut se présenter comme économiquement bénéficiaire. Le capitalisme est une *économie de la décharge*.

Cette vaste externalisation des coûts sociaux de la production privée ne va cependant pas sans susciter en retour de grands contre-mouvements d'autodéfense sociale. « On ne saurait pleinement comprendre l'histoire politique du siècle et demi qui vient de s'écouler, écrit Kapp en 1950, prolongeant ainsi les analyses de son ami Polanyi<sup>101</sup>, tant que l'on ne voit pas qu'il s'est agi d'une vaste révolte populaire [...] contre ce transfert d'une grande partie des coûts sociaux de la production sur des tiers ou sur la société<sup>102</sup>. » L'histoire moderne et contemporaine des luttes sociales et environnementales pourrait être relue à cette lumière comme une *révolte des*

*externalisés*, dont les motifs, hétérogènes seulement en apparence, trouvent leur unité dans une racine commune : un même rejet, un même refus d'endosser les « coûts sociaux » de la production privée, de payer pour le capital<sup>103</sup>.

Avec son concept de coûts sociaux, Kapp radicalisait une thèse avancée dans les années 1920 par l'économiste Arthur Pigou<sup>104</sup>. Dans certains cas, remarquait ce dernier, une production, bien que profitable pour l'agent privé qui l'entreprend, entraîne pour la société des pertes supérieures à ses gains à lui. L'existence ponctuelle d'une divergence entre « produit privé » et « produit social »<sup>105</sup> invalidait, sur le mode d'une exception, le raisonnement des adeptes du laisser-faire. En pareil cas, il est manifestement faux de prétendre que la poursuite de l'intérêt égoïste maximise la valeur totale. Pour corriger ce genre de dysfonctionnement, concluait Pigou, il est « nécessaire qu'une autorité plus vaste intervienne et s'attaque aux problèmes collectifs de la beauté, de l'air et de la lumière<sup>106</sup> ». L'État pouvait et devait intervenir en pareils cas par des « encouragements extraordinaires » ou des « restrictions extraordinaires<sup>107</sup> » : subventions d'un côté, taxes de l'autre.

Jusqu'au livre de Kapp cependant, ces externalités négatives avaient été considérées comme un problème périphérique, une aberration mineure dans la théorie économique. Il montrait au contraire que la décharge des coûts sociaux était un phénomène généralisé, consubstantiel à un mode de décision affecté d'« une tendance congénitale à négliger ces effets négatifs (par exemple la pollution de l'air et de l'eau) réputés “externes” à l'unité décisionnaire<sup>108</sup> ». Cela avait des implications théoriques radicales, car si ni la comptabilité des entreprises, ni les prix en général ne sont réellement capables d'enregistrer les « effets destructeurs hors marché<sup>109</sup> » reportés sur l'environnement social et naturel, « alors les indicateurs de prix ne sont pas seulement imparfaits et incomplets ; ils sont mensongers<sup>110</sup> ».

L'économiste libéral Frank Knight, qui avait été l'un des tout premiers à critiquer, dès 1924, la taxation environnementale défendue par Pigou<sup>111</sup>, rédige au tout début des années 1950 un compte rendu au vitriol du livre de Kapp, qu'il dénigre comme un pur exemple de propagande socialiste<sup>112</sup>. Certes, lui répond-il, la destruction de l'environnement a des coûts, mais la préservation de l'environnement en a aussi. Pour que le tableau soit complet, il faudrait mettre en balance les coûts sociaux et environnementaux de la production privée avec les coûts de l'alternative, les « coûts de l'élimination des coûts<sup>113</sup> ». Il énonçait ainsi ce qui allait devenir le trope central de la critique néolibérale de la régulation sociale et environnementale,

tout entière fondée sur ce principe de symétrisation du remède et du mal. Celui-là même que l'on a vu concrètement à la manœuvre dans le chapitre précédent.

Au sein du consensus antérieur, on s'accordait pour dire qu'il était souhaitable, en cas de pollution industrielle, « de rendre le propriétaire de l'usine responsable des dommages occasionnés<sup>114</sup> ». Or ceci, Knight et ses camarades le contestent. Il revint à Ronald Coase de formaliser l'argument. On pense communément, dit-il, « que toute mesure supprimant la nuisance est nécessairement désirable<sup>115</sup> », mais c'est là un préjugé. Car il ne faut pas oublier qu'en pareil cas, « pour éviter le préjudice causé à B, on inflige un préjudice à A ». Si la pollution a un coût (pour les pollués), les mesures antipollution en ont un aussi (pour les pollueurs). Avant de décider quoi faire, il faut mettre les deux dans la balance.

« Si une entreprise déverse des polluants dans un cours d'eau, plaide de même Daniel Fischel, elle impose aux usagers des coûts qui peuvent excéder ses propres bénéfices. Il ne s'ensuit cependant pas que la pollution est un comportement immoral auquel il faudrait mettre fin. Considérons le cas réciproque où l'entreprise, par égard pour les usagers du fleuve, ne pollue pas et opte pour une méthode plus coûteuse d'élimination des déchets. Dans cette situation, les usagers de la rivière imposent aux investisseurs, aux employés et aux consommateurs de l'entreprise des coûts qui peuvent excéder leurs propres bénéfices. Ni polluer ni s'abstenir de polluer n'est a priori « éthiquement » ou « moralement » correct<sup>116</sup>. » Un peu comme si, au prétexte que le fait de blesser quelqu'un et le fait de le soigner ont tous deux des coûts, on pouvait en conclure que les deux actes sont éthiquement indifférents. Je t'ai blessé et ça te coûte, mais te soigner me coûterait à mon tour, j'en conclus donc, vous dit l'économiste en tapotant sur sa calculatrice, que ni le fait de te nuire, ni le fait de réparer le préjudice que je t'ai fait subir n'est a priori « éthiquement » ou « moralement » correct ou incorrect.

Il serait faux, nous assurent ces économistes, de prétendre que c'est toujours aux responsables de payer. Ça dépend, car pénaliser l'auteur du dommage peut s'avérer moins profitable dans l'ensemble que de ne pas le faire. On est ainsi invité à juger les nuisances selon une balance coûts-bénéfices, où seule importe la considération de la valeur totale. Si celle-ci est « plus grande dans le cas où la partie lésée endosse les dommages<sup>117</sup> », alors, soutient-on, il est économiquement rationnel que les victimes prennent en charge les coûts que d'autres leur ont infligés. « Si nous supposons que l'effet nocif de la pollution est qu'elle tue les poissons, la question à trancher est la suivante : la valeur des poissons perdus est-elle supérieure ou

inférieure à la valeur du produit que la contamination du cours d'eau rend possible<sup>118</sup> ? » Si les poissons morts valent moins que la production de l'usine chimique (ce qui est plus que probable), alors il est économiquement rationnel de les laisser crever<sup>119</sup>. Le néolibéralisme est, fondamentalement, un anti-écologisme.

Ces économistes ont beau présenter leur démarche comme allant de soi, de tels calculs présupposent cependant qu'il soit possible 1° de recenser de façon exhaustive les dommages sociaux et environnementaux liés à une activité déterminée, et 2° de les mesurer adéquatement selon la valeur marchande. Or ces deux postulats sont problématiques. Examinons-les tour à tour.

Au regard des exemples qui peuplent cette littérature, répertorier les dommages environnementaux paraît un jeu d'enfant : le nuage de fumée ne touche par hypothèse que le voisinage immédiat, le déversement de la substance toxique se borne à tuer x poissons dans la rivière adjacente. Bref, on n'envisage que des situations de dommages finis, circonscrits dans l'espace et dans le temps. Sauf que c'est méconnaître la réalité de phénomènes de pollution caractérisés au contraire par leur non-finitude. Dans l'espace d'abord : ils ne sont pas seulement locaux, limités à des zones précises, ils ont des répercussions ailleurs. Dans le temps ensuite : les dommages environnementaux ne sont pas seulement instantanés et immédiats, ils peuvent persister longtemps après leur première manifestation ; ils peuvent aussi ne se révéler que bien plus tard, après un long temps de latence<sup>120</sup>.

L'économie néoclassique prétend pouvoir analyser les phénomènes de pollution selon le vieux schéma des « relations d'échanges mutuels et réciproques entre unités micro-économiques<sup>121</sup> ». Sauf que, dans un écosystème, « le processus de causalité n'est pas, en règle générale, de nature bilatérale, où des pollueurs particuliers causent des dommages à des personnes ou à des entités spécifiques ou identifiables<sup>122</sup> ». On a plutôt affaire, souligne Kapp, à un « principe de causalité cumulative ou circulaire<sup>123</sup> ». De multiples sources de pollution engendrent des effets combinés qui ne « varient pas nécessairement en proportion de leur quantité et de leur fréquence. Lorsque la capacité d'assimilation de l'environnement atteint des seuils critiques, que différents polluants se combinent, se concentrent, entraînant des réactions chimiques en chaîne, une seule portion d'émission supplémentaire peut avoir des effets non-linéaires, non pas proportionnels, mais disproportionnés, entraînant des conséquences catastrophiques pour la santé humaine<sup>124</sup>. » Outre leur non-finitude et leur surdétermination, les perturbations environnementales ont un caractère global. Elles sont « globales, écrit Kapp en 1977, en ce sens que certains

polluants et résidus persistants peuvent potentiellement affecter la planète entière en modifiant la composition chimique de l'atmosphère, en provoquant des changements climatiques, aux conséquences majeures<sup>125</sup> ».

Alors même qu'affleurerait ce mode de pensée écosystémique, l'économie orthodoxe demeurerait prisonnière d'une conception sérielle et linéaire de l'échange qui l'empêchait de concevoir autre chose que des relations simples entre pollutions particulières et dommages immédiats. Une émission de gaz à effet de serre affecte peut-être celles et ceux qui le respirent immédiatement, mais elle participe aussi de la production d'un hyper-phénomène global – un « hyperobjet » que la pensée économique néoclassique, tributaire d'une épistémologie périmée, pré-écologique, est incapable de saisir autrement qu'en le fragmentant et en le sous-estimant de manière chronique<sup>126</sup>. « Relever ce défi, indiquait Kapp, requiert bien plus encore que de la quantification et des mathématiques. Il faudrait avoir la volonté [...] d'évaluer les flux physiques et leurs effets en termes *réels*<sup>127</sup>. » Faire science autrement, dépasser la rationalité économique par une nouvelle raison écologique.

Outre le problème de la totalisation des effets environnementaux, il y a celui de la commensurabilisation des dommages. « Ce qu'il faut savoir, exige Coase, c'est si le gain lié au fait d'empêcher le dommage excède la perte subie par ailleurs du fait d'avoir mis fin à l'action qui l'engendre<sup>128</sup>. » Mais ce genre de mise en balance présuppose que ces deux sortes de « coûts » puissent être adéquatement exprimées dans une même unité comptable. Nous avons déjà évoqué ces difficultés dans le chapitre précédent : que vaut une vie ? Quelle sera la commune mesure entre, mettons, les profits d'Eternit et les morts de l'amiante ? Et qui décidera de l'équivalence ?

Les moralistes s'en scandaliseront peut-être, rétorquent les néolibéraux, mais les mesures de régulation, à commencer par la taxation des industries polluantes, assignent déjà implicitement des équivalents monétaires à de telles réalités réputées inestimables. Le problème, disent-ils, n'est pas que l'on attribue une valeur à un paysage, à une espèce animale ou à des vies humaines. Le problème tient à la façon dont on le fait. Les modes d'évaluation en vigueur, ceux qui sous-tendent la politique publique, disent-ils, « prennent pour base des *prix* sociaux (prix de la vie humaine, prix de la prévention contre les accidents...) qui reflètent davantage l'idée que certains *lobbies* (groupes de pression) bien organisés et particulièrement motivés [...] se font de ces prix implicites plutôt que le niveau social "optimal" qui

résulterait d'une connaissance parfaite de l'ensemble des échelles de préférences individuelles<sup>129</sup> ». Bref le souci à leurs yeux est que le mode d'évaluation en vigueur est d'ordre *politique* : gouvernemental certes, mais, surtout, beaucoup trop sujet aux « pressions » des mouvements sociaux.

Mais quelle est l'alternative ? Comment déterminer autrement le prix « optimal » de l'air respirable ou de la vie en bonne santé ? « C'est celui qui prévaudrait si nous disposions d'un *marché* où chacun pourrait confronter le prix qu'il serait disposé à payer pour avoir moins de pollution à supporter avec le prix que le pollueur serait prêt à accepter pour réduire sa pollution<sup>130</sup> . »

Dans un exemple célèbre, Coase met en scène deux voisins, l'un médecin, l'autre confiseur. Le bruit des machines de l'artisan empêche le docteur, de l'autre côté du mur, de faire ses auscultations. Le médecin intente un procès à son voisin. Première possibilité : le tribunal, donnant raison au docteur, contraint le confiseur à mettre ses machines à l'arrêt. Le fabricant de bonbons perdra ainsi sa source de revenu. Mais, rien ne l'empêche, remarque Coase, une fois la justice rendue, de négocier avec son voisin pour lui « acheter » le droit de continuer à faire du bruit. Second scénario : le tribunal déboute le médecin de sa demande et autorise le confiseur à continuer de faire tourner ses machines. Si le médecin veut malgré tout continuer d'exercer, il peut cependant lui aussi négocier avec son voisin pour lui acheter le droit au calme.

Popularisé par George Stigler, le théorème de Coase a été présenté comme la démonstration paradoxale d'une « symétrie fondamentale dans les relations » entre pollueur et pollué et du fait que « la composition de la production ne sera pas affectée par l'assignation d'une responsabilité par le droit<sup>131</sup> ». Dans les deux cas, dit-on, quelle que soit la décision du juge, les agents sont en mesure de négocier un accord privé qui satisfasse les deux parties. Pour le reste, savoir qui paie est une question « économiquement indifférente » dans la mesure où des transferts d'argent dans un sens ou dans l'autre n'affectent pas la valeur totale. Belle illustration de la réversibilité des positions sociales, de l'indifférence de l'économie au droit, de l'inanité de l'imputation de responsabilité, du caractère superflu de la régulation gouvernementale, et a contrario de l'autosuffisance d'un ordre privé fondée sur le marchandage des droits (droit à polluer, droit à ne pas être pollué).

Sauf qu'à mieux y regarder, l'exemple de Coase était bien loin d'établir tout cela. Dans quels cas en effet la négociation peut-elle rationnellement aboutir ? Le médecin ne peut acheter le silence des machines que s'il gagne suffisamment pour faire au confiseur une offre au moins égale au revenu que celui-ci va perdre du fait



de leur mise à l'arrêt. De même, le confiseur ne peut acheter à son voisin le droit de poursuivre son activité bruyante que s'il gagne au moins autant que lui, sans quoi il sera incapable de lui faire une offre compensant sa perte d'honoraires<sup>132</sup>. Il est constant, quel que soit le délibéré du tribunal, que seul celui qui gagne plus que l'autre peut espérer réviser par marchandage une décision de justice défavorable. Si le juge s'est prononcé en faveur du confiseur mais que le médecin gagne moins que lui, le praticien devra endurer la pollution sonore. Contrairement donc aux interprétations que l'on a cru pouvoir en donner, cet exemple paradigmatique ne montre ni que les positions des agents sont toujours réversibles, ni que la décision de justice est indifférente dans tous les cas. Il établit au contraire que la loi fait la différence en reconnaissant un droit à ne pas subir la pollution indépendamment des revenus dont le pollué dispose. Il montre aussi que l'asymétrie du pouvoir de négociation, déterminé par la disparité des revenus, est en général irréversible en l'absence d'un droit contraignant. Il montre enfin qu'à défaut de règle juridique, la décision est abandonnée à l'arbitraire des inégalités économiques.

Quoi qu'il en soit, l'innovation théorique majeure de Coase résidait dans cette idée saugrenue de mettre les pollués en position d'acheter à leur pollueur leur droit à ne pas l'être, de marchandiser les droits, de privatiser la responsabilité<sup>133</sup>. Ce fut le signal d'un déplacement majeur. Avant l'article de Coase en effet, quand « la possibilité d'une résolution négociée n'était tout simplement pas reconnue<sup>134</sup> », les économistes s'accordaient assez largement sur la nécessité d'une action corrective par la puissance publique. Aux instruments traditionnels de l'intervention gouvernementale en matière de pollution – impôts, subventions et standards – les néolibéraux opposeront dorénavant, dès les années 1960, une approche conçue en termes de droits de propriété transférables. L'idée était de mettre en place de nouveaux marchés sur lesquels s'échangeraient des droits à polluer, mécanismes alternatifs à l'intervention étatique, mais aussi au rapport de force social et politique.

On envisagea d'abord des dispositifs marchands qui répliquaient la saynète de Coase, son deal confiseur/médecin. Offrir aux pollués l'opportunité d'acheter au pollueur leur droit à ne pas l'être. « Lorsqu'une usine enfume un millier d'habitations, la solution idéale, professait Stigler, consiste à mettre en place un système de compensation par lequel les propriétaires [des logements] paient l'usine pour installer des dispositifs de réduction de la fumée jusqu'à ce que le coût marginal de la réduction de la fumée égale la somme des gains marginaux pour les propriétaires<sup>135</sup>. » La valeur des « biens » sanitaires et environnementaux pourrait

ainsi être fixée non pas par une décision politique, mais par un mécanisme de marché. Si vous tenez à votre santé ou à ce paysage, si les préserver importe à vos yeux, alors vous y mettez le prix, un montant qui exprimera in fine, via la mesure objective du consentement à payer, la valeur des « biens » correspondants. Invention d'un bien étrange principe : celui du pollué-payeur.

Thomas Crocker imagina, en 1966, un autre type de marché : une agence gouvernementale établirait des droits à émettre des substances polluantes qui seraient mis aux enchères<sup>136</sup>. John Dales proposa, deux ans plus tard, un modèle similaire, un système de « droits à polluer » transférables dont la limite totale serait fixée par le gouvernement, mais dont le prix serait déterminé par un marché « assurant automatiquement que la diminution requise du déversement des déchets est réalisée au plus faible coût total possible<sup>137</sup> ».

Le marché a failli ? Vive le marché. Car quelle meilleure solution, face aux tares du marché existant, que d'en faire naître un nouveau, emplâtre illusoire plaqué sur le premier ? Invention, donc, d'une *gouvernance marchande des externalités*. Dès 1971, Nixon, en campagne pour sa réélection, proposa fugacement de « vendre des permis de polluer<sup>138</sup> », mais l'idée n'était pas encore mûre politiquement. Il faudra attendre les années 1990 pour que de tels marchés des droits à polluer, bien connus aujourd'hui, fussent expérimentés aux États-Unis<sup>139</sup>. Ce fut un cas assez inédit de « marchés artificiels » créés de toutes pièces à partir de la théorie économique<sup>140</sup>. Avec le succès que l'on sait.

Le problème, disait la critique écologiste, c'est que les coûts sociaux et environnementaux ne sont pas comptabilisés par l'économie capitaliste. Si vous voulez que nous les prenions en compte, répondaient du tac au tac les économistes néoclassiques, il nous faut bien assigner un prix à ces réalités – sans cela, pas de prise en compte possible. Refusant le principe d'une évaluation politique, ils y opposaient celui d'une estimation marchande. On pouvait ainsi présenter les marchés comme des solutions gnoséologiques au problème de la mesure de la valeur, et justifier par là fort élégamment, loin du matérialisme crasse qui en constitue pourtant le mobile essentiel, une nouvelle extension du domaine de l'appropriation privée.

« Je ne nie pas, clarifiait Kapp, qu'il soit possible d'attribuer une valeur monétaire aux dommages environnementaux, à la santé humaine, à la vie humaine, ou encore à des valeurs esthétiques, tout comme je ne nie pas la possibilité de mettre une valeur monétaire sur une œuvre d'art. En fait, sur les marchés, ces évaluations



sont faites en permanence. Mais [...] je conteste que les valeurs monétaires constituent des critères appropriés et responsables pour évaluer ces dommages<sup>141</sup>. » Le problème n'est donc pas que ces réalités soient absolument incommensurables (ce n'est pas le cas), mais que la commensurabilisation marchande est à côté de la plaque.

Un marché peut-il estimer adéquatement des coûts sociaux et environnementaux ? Kapp répond par la négative. Sous le fétiche du « marché », il y a des agents individuels censés être capables de déterminer, par leurs choix agrégés, le juste prix des réalités environnementales qui sont en jeu. Or des limites structurelles les empêchent de le faire de manière satisfaisante.

Le premier problème est celui de la limite des capacités gnoséologiques de l'agent économique rationnel. Abandonné à lui-même, un tel « *individu* n'est pas en mesure d'estimer les conséquences négatives de la pollution dans toute leur ampleur », pas plus que « les bénéfices de court et de long terme des améliorations environnementales sur sa santé et son bien-être<sup>142</sup> ». Cela ne veut pas dire que ces effets sont absolument inconnaisables, juste que cet agent est incapable de les deviner à partir de signaux du marché. Cela supposerait tout autre chose : tout un travail d'information socialisé sur d'autres bases, le développement des nouvelles sciences de l'environnement que Kapp appelle de ses vœux – et que le marché n'engendrera pas de lui-même.

La seconde difficulté concerne l'horizon temporel dans lequel de tels agents font leurs choix. Leurs décisions affectent « les intérêts des générations futures », mais celles-ci « n'étant pas représentées » dans les calculs, leurs intérêts « ne seront pas pris en compte dans les prix actuels du marché<sup>143</sup> ». La tendance structurelle consiste dès lors à choisir un gain immédiat au prix d'une perte reportée sur d'autres, dans un futur qui ne nous concernera plus.

Le troisième obstacle touche aux limites du principe du « consentement à payer ». Les néoclassiques considèrent que le marché permet de révéler, par le montant que les individus sont prêts à déboursier pour certains biens, l'état des préférences subjectives. Le principe paraît vraisemblable : si quelque chose compte beaucoup pour vous, vous serez prêt à engager une forte somme pour l'obtenir ou le préserver. Sauf que votre « consentement à payer » est borné en pratique par votre *capacité à payer*. Vous *donneriez* sans doute tout au monde pour sauver un être cher, mais vous ne pouvez mettre sur la table que ce que vous avez. Le critère du consentement à payer est structurellement distordu par la structure des inégalités

économiques<sup>144</sup>. Si l'on utilisait ce principe pour décider par exemple de l'implantation d'un parc dans une zone résidentielle cossue ou dans un quartier populaire, il est plus que probable qu'au jeu des enchères, à préférences subjectives égales, le premier groupe de résidents l'emporte. S'il s'agissait de décider de la localisation d'une décharge ou d'une usine de cellulose, il est tout aussi certain que les seconds perdent encore. Dans une société inégalitaire, confier au marché la tâche de réallouer des droits environnementaux aliénables aboutit nécessairement à laisser les plus riches se décharger des coûts sociaux sur les plus pauvres<sup>145</sup>. Ce sont ceux qui n'ont pas les moyens de payer (en argent) qui paieront (en nature). Et ceci dans un cercle vicieux où l'inégalité économique attire à elle une inégalité environnementale qui aggrave encore la misère réelle des dépossédés.

Si l'on veut *prendre en compte* les réalités environnementales, disent les néolibéraux, il faut les intégrer à la logique capitaliste de la valeur, ce qui implique d'étendre le domaine de propriété privée aux biens communs ou publics qui pouvaient encore lui échapper. Le postulat est qu'à partir du moment où une réalité devient privée, revêt une valeur marchande, alors ceux qui en tirent bénéfice auront intérêt à sa préservation. Dans cette conception du monde, la destruction d'une réalité environnementale compte pour rien tant que celle-ci n'a pas été économicisée. La pollution d'un lac ne devient une réalité économique – une réalité tout court – que s'il existe par exemple une base nautique qui verra ses revenus baisser en conséquence. Un lac non capitaliste, en revanche, *n'existe pas*. La thèse fondamentale est que l'appropriation marchande de la nature est la condition de sa préservation. Les « biens communs », a contrario, sont réputés être une tragédie<sup>146</sup>.

Pour saisir en quoi les promesses de ce nouveau « capitalisme vert », bien plus encore qu'une imposture, sont une catastrophe, il est instructif de rouvrir un vieux livre. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, un Lord écossais qui s'était radicalisé à Paris au contact de la Révolution française, James Maitland, comte de Lauderdale, découvrit le paradoxe économique qui porte son nom<sup>147</sup>.

Qu'est-ce que la « richesse publique » ? Contrairement à ce que l'on pourrait penser, elle ne se réduit pas à la « somme des fortunes particulières<sup>148</sup> » – ou, comme on le dirait aujourd'hui, au « total de la valeur produite ». Ces deux notions, richesse publique et valeur privée, sont non seulement distinctes, mais réellement contradictoires, la seconde ne pouvant en général s'accroître qu'aux dépens de la première.

Pour qu'une chose soit « propre à entrer dans la richesse individuelle », indiquait Lauderdale, son agrément et son utilité ne suffisent pas : « il faut de plus qu'elle se trouve dans un certain degré de rareté<sup>149</sup> ». Réciproquement, tant qu'une richesse est abondante, librement accessible, elle ne saurait être appropriée avec profit. On ne peut convertir de la richesse publique en valeur privée qu'à la condition qu'elle devienne rare. Imaginez, vous dit Lauderdale, une contrée dotée de « tout ce qui satisfait aux soins et aux agréments de la vie, et de tous côtés elle est arrosée par des ruisseaux de l'eau la plus pure : que dirait-on de l'homme qui proposerait comme moyen d'accroître la richesse de ce beau pays, le projet d'amener une bonne disette d'eau, au lieu de cette abondance que les habitants regardent comme un des plus grands bienfaits de la nature ? Assurément on le traiterait de fou. Il est pourtant vrai que son avis tendrait à augmenter la masse des fortunes individuelles ; car l'eau, conservant toujours la qualité qui la rend utile et agréable, y joindrait dès lors la circonstance d'être rare, et acquerrait par là une certaine valeur<sup>150</sup>. » Là est le paradoxe : l'accroissement de la richesse privée mesurée à l'aune de la valeur d'échange présuppose la rareté des biens publics correspondants, quitte à les raréfier artificiellement soi-même en organisant sciemment leur destruction.

À l'époque de Lauderdale, cette scène d'appropriation destructrice des ressources hydriques était encore de l'ordre de la fiction. Elle n'en faisait pas moins déjà écho à des pratiques capitalistes existantes, tout particulièrement dans les colonies. Lauderdale prend l'exemple de « la conduite que tenaient les Hollandais quand, dans les années trop fertiles à leur gré, ils brûlaient une immense quantité d'épices ; quand ils distribuaient des récompenses aux naturels des îles où croît le muscadier, pour les engager à en cueillir les jeunes fleurs et les feuilles vertes, afin de détruire l'arbre<sup>151</sup> ».

Si l'on veut saisir le véritable sens de la « crise écologique » contemporaine, il faut la replacer dans cette histoire-là, celle d'un système économique dont l'expansion a eu l'appropriation destructrice de la nature pour condition consubstantielle, et la resituer, comme Lauderdale nous y invitait par avance, dans la continuité de la prédation coloniale et de l'accumulation primitive du capital.

La différence entre ces exemples de destruction intentionnelle et les hyperphénomènes de perturbation environnementale que nous avons connus depuis est que l'on ne saurait attribuer par exemple la cause de la pollution atmosphérique globale à l'action concertée d'une clique d'accapareurs qui l'aurait intentionnellement

provoquée pour en tirer directement profit. La raréfaction de l'atmosphère respirable n'est pas orchestrée en sous-main par des vendeurs d'air en bouteille, ni le réchauffement climatique par des industriels de la climatisation, même s'il se trouve que les appareils qu'ils commercialisent y contribuent en retour. L'effet global n'a pas été un but visé pour lui-même. Mais c'est bien là la seule différence. Pour le reste, que la raréfaction ait été intentionnellement organisée ou qu'elle se produise au titre d'effet secondaire structurel d'une externalisation des coûts sociaux, le résultat est le même. Les dommages environnementaux, en tant qu'ils produisent des effets de raréfaction, fournissent les conditions objectives d'un nouveau cycle de marchandisation, d'une conversion marchande de l'ancienne *richesse* en nouvelle *valeur*, dans un schéma où, hier comme aujourd'hui, l'extension de l'appropriation privée a pour précondition la destruction de la richesse publique.

Une fois l'ancienne richesse publique niée et intégrée à la production marchande, ceux qui en tirent profit n'ont aucun intérêt – tout au contraire – à revenir à des états d'abondance hors marché. Une firme qui vend de l'eau en bouteille aurait plutôt objectivement intérêt à ce que disparaissent les fontaines publiques. Il faut dès lors que l'état de rareté se perpétue, voire s'accroisse, ce qui est antinomique avec une politique de réhabilitation et d'extension des biens publics environnementaux. « S'il était aussi facile de posséder le sol que de jouir de l'air, nul ne paierait de rente foncière », écrivait le jeune Engels<sup>152</sup>. Il n'imaginait peut-être pas que la réciproque puisse un jour devenir vraie : à une ère où l'air pur devient rare, on ne tardera pas, d'une façon ou d'une autre, à nous le faire payer.

L'extravagante promesse de l'économie dominante, remarque avec force John Bellamy Foster, est de prétendre sauver la planète par l'expansion de ce même capitalisme qui est en train de la détruire<sup>153</sup>. Dans une fantastique inversion du réel, les néolibéraux nous présentent l'appropriation privée comme étant la solution à un désastre environnemental qui est pourtant à la fois le produit d'accumulations privées antérieures et la condition renouvelée d'une appropriation marchande élargie. Pseudo-remède qui, comme dans les cas de dépendance toxique, n'étend son emprise qu'en aggravant le mal qu'il prétend soulager.



## Chapitre 21. Responsabiliser

*Les directeurs de la compagnie du Yorkshire et du Lancashire prennent soin d'annoncer sur leurs tickets qu'en cas d'accident quelconque, quelles que soient les blessures infligées, que ce soit par la propre négligence des directeurs ou de leurs subordonnés, ils se considéreront absous de toute responsabilité juridique. [...] Il semblerait que le capital possède une espèce particulière de moralité bien à lui, une sorte de droit supérieur [...], tandis que la morale ordinaire n'est censée valoir que pour les pauvres gens* <sup>154</sup>.

Marx

1971. Par la fenêtre d'une voiture, une main lance un pochon qui va s'éventrer plus loin, sur le bas-côté de la route. Les détritrus se répandent aux pieds d'un personnage majestueux portant mocassins. Un Indien coiffé d'une plume. Gros plan. Il vous regarde, face caméra. Il pleure. Zoom sur la larme qui roule sur sa joue creusée. Voix off : « La pollution, ça commence par les gens. Ce sont eux qui peuvent y mettre fin. » Incrustation à l'écran : « Keep America Beautiful <sup>155</sup> ».

L'Indien est la nature. Vous êtes la civilisation. Il est votre mauvaise conscience. Le subalterne ne peut pas parler, mais ses yeux ouverts le font pour sa bouche fermée. Cette Amérique virginale, antérieure à la colonisation, elle qui a été souillée, dévastée, génocidée, vous continuez à la blesser, et elle vous en fait le reproche muet. Puis vient le slogan. La cause de la pollution, c'est vous. Le remède, par conséquent, c'est encore vous. Tout est entre vos mains. Votre culpabilité, vous pouvez la soulager. Il vous suffit de changer de conduite.

Bel appel à la prise de conscience écologiste et à la responsabilisation de chacun. Mais qui se cache au juste sous le signataire de cet édifiant message publicitaire ? Contrairement à ce que l'on pourrait croire, « Keep America Beautiful » n'est pas une organisation de défense de l'environnement, mais un consortium d'industriels de la boisson et de l'emballage, parmi lesquels Coca-Cola et l'American Can Corporation. Cette organisation-paravent avait été fondée en 1953, dans un contexte qu'il est utile de retracer.

Aux États-Unis, existait de longue date un système de consigne pour la vente de boissons : le client déboursait quelques cents supplémentaires qu'on lui rendait quand il ramenait les bouteilles vides. Ce système de réutilisation du contenant – à bien distinguer du recyclage des matériaux (on ne refondait pas le verre, on ré-emplissait la bouteille) – était efficace, durable, il minimisait les déchets<sup>156</sup>.

Les choses commencèrent à changer dans les années 1930. Au sortir de la prohibition, quand les affaires reprirent, les industriels de la bière inventèrent la canette en métal. La bouteille en verre réutilisable, à laquelle les consommateurs étaient habitués, resta un moment encore majoritaire, mais le passage à des contenants jetables ouvrait de juteuses perspectives : supprimer les coûts de collecte et de reconditionnement, éliminer les intermédiaires (dont les embouteilleurs locaux), concentrer la production tout en étendant la diffusion sur de grandes distances. Généraliser le jetable impliquait bien sûr d'accroître la production de déchets, mais les industriels s'en lavaient les mains. Au début des années 1950, les fabricants de soda, Pepsi en tête, Coca-Cola à sa suite, emboîtèrent le pas aux brasseurs. Le basculement fut spectaculaire. Alors qu'en 1947, 100 % des sodas et 85 % des bières étaient vendus dans des bouteilles réutilisables, en 1971, cette part n'était plus respectivement que de 50 et 25 %<sup>157</sup>. En conséquence, canettes vides et bouteilles jetables se mirent à joncher de plus en plus ostensiblement les caniveaux, les terre-pleins, les voies sur berges et autres aires de pique-nique. On s'en émut. On fit signer des pétitions. On exigea que les autorités prennent des mesures. En 1953, l'Assemblée de l'État du Vermont adopta une première loi rendant obligatoire le système de la consigne. Pour les firmes, c'était une alerte sérieuse. On redoutait que cette législation ne crée « un précédent qui pourrait un jour affecter toute l'industrie<sup>158</sup> ». C'est pour enrayer le mouvement que fut créé, la même année, « Keep America Beautiful ».

Dans les années 1960, l'organisation réalisa des spots publicitaires mettant en scène une petite fille en robe blanche, « Susan Spotless », qui faisait la morale à ses parents lorsque ceux-ci jetaient des papiers gras par terre<sup>159</sup>. En 1963, l'organisation coproduisit avec une firme pétrolière, la Richfield Oil Corporation, un court-métrage, « Heritage of Splendor », qui encensait les beautés naturelles du pays tout en dénonçant les effets dévastateurs de la pollution individuelle. La narration avait été confiée à un acteur hollywoodien sur le retour, pas encore reconverti dans la politique, un certain Ronald Reagan. L'incivilité environnementale fait rage, disait la voix off ; dans certaines régions, on a même dû interdire l'accès aux berges des



rivières à cause des « coûts de nettoyage élevés des détritiques que des pêcheurs négligents laissent sur leur passage<sup>160</sup> » ; ailleurs, ce sont « des plages entières qui ont dû être fermées à cause d'une minorité de gens qui oublient les bonnes manières ». Pour la petite histoire, ce film fut diffusé juste après la marée noire qui, en 1962, avait ravagé les fleuves Mississippi et Minnesota en aval d'une installation pétrolière qui avait apparemment elle aussi « oublié les bonnes manières ».

Mais ces pêcheurs mal élevés que stigmatisait la voix de Reagan, reparlons-en un peu. À l'été 1936, alors qu'elle lançait sur le marché ses toutes nouvelles bières en canettes, la Continental Can Company s'était payé une grande campagne publicitaire dans la presse américaine. Elle y vantait les mérites de sa nouvelle invention, si pratique, s'ouvrant en un tour de main, conservant le goût et la fraîcheur, et qui, surtout, permettait de « boire directement, sans avoir de bouteilles vides à ramener ». Le principal argument de vente pour les bières en canettes jetables était, sans surprise, leur jetabilité. Plus de consigne, plus de cadavres de bouteilles à trimballer. Une photo, joignant le geste à la parole, montrait deux pêcheurs dans une barque, en bras de chemise, dont les postures respectives figuraient deux moments d'une même séquence visiblement appelée à se répéter inlassablement au cours de leur longue après-midi de pêche : l'un coude en l'air buvant, l'autre bras levé, canette vide à la main, s'apprêtant à la balancer dans les eaux du lac. Buvez, éliminez.



**DRINK RIGHT FROM THE CAN; NO EMPTIES TO RETURN**

*Figure 4. Publicité de l'American Can Company en 1936 (détail)*<sup>161</sup>



Trois décennies plus tard, une publicité de ce genre était devenue impensable. Sur le fond, rien n'avait changé : l'avantage des jetables, c'est qu'on peut les jeter (sinon on ne voit pas). Mais on ne pouvait plus le dire aussi ouvertement. Le temps était venu de corriger ce premier message par un second.

Dans le spot télévisé de 1971, celui de l'Indien qui pleure, on retrouvait le même geste, le bras levé, jetant, mais cette fois suivi d'une autre image, la larme indigène, qui, par effet Koulechov, lui conférait rétrospectivement un autre sens. L'ancien contenu manifeste, à présent refoulé, disait « achète-moi, c'est commode, une fois pompette, tu pourras me jeter dans l'eau du lac ». Devenu latent, il était remplacé officiellement par celui-ci : « je suis jetable mais attention, si tu me jettes là où il ne faut pas (et tu l'as déjà fait), tu vas te sentir coupable. Ce que nous t'avions incité à faire, nous t'enjoignons à présent non seulement à t'en abstenir, mais aussi à en porter la culpabilité ». Il s'agissait de produire un effet de *repentir*.



Figure 5. Spot publicitaire de « Keep America Beautiful » (1971)

« Dans une optique de contrôle social, pouvait-on lire dans un ouvrage collectif sur la *Psychologie du vandalisme*, les appels à la conscience [...] cherchent à renforcer les menaces de honte et d'embarras [...]. Leur fonction, manifeste ou latente, est de faire ressentir de la culpabilité aux gens<sup>162</sup>. » En l'occurrence, le procédé sert aussi à redistribuer les responsabilités, à charger les uns tout en dédouanant les autres. Cette larme, c'est vous qui l'avez fait couler. Vous ne pouvez-vous en prendre qu'à vous-mêmes.

Le message s'efforçait aussi de redéfinir ce que le mot « pollution » veut dire, d'en réduire le sens au « littering », au jet d'ordures sur la voie publique. Le problème ayant ainsi été reformulé comme étant dû à des écarts de conduite, la solution coulait de source : elle allait venir d'un travail de rééducation morale. Il

suffirait que tous adoptent individuellement de bonnes manières environnementales pour en finir avec la pollution.

L'industrie avait un problème, qui se faisait de plus en plus voyant. On avait beau marteler que « les gens » étaient à eux seuls responsables de la pollution, le fait est qu'une fois « les gens » partis, ne restaient, plantées au beau milieu du paysage, que des choses, des choses aux couleurs chatoyantes avec le nom de la marque écrit en grosses lettres dessus. Cette pollution vous est offerte par, au choix, Coca, Pepsi, Ballantine, Pabst ou Miller, avaient l'air de claironner ces épaves. Même si ce n'est pas moi qui ai jeté la canette, résumait le président de la National Soft Drink Association en 1970, « il y a mon logo imprimé dessus<sup>163</sup> ». Comme « le packaging de nos produits est très visible, regrettait de même le P.-D.G. de Coca-Cola, nous sommes davantage critiqués que d'autres fabricants<sup>164</sup> ».

En avril 1970, quelques jours avant la première « journée de la terre<sup>165</sup> », le dirigeant de Coca, J. Paul Austin, prononça un discours devant des banquiers. Relayant les thématiques écologistes du moment, il affirmait s'inquiéter, pour ses propres enfants, eux qui auront atteint son âge dans les années 2000, de « l'homicide environnemental » en cours. À terme, la planète risquait d'être rendue invivable, ne laissant peut-être à l'humanité d'autre choix que la « migration interplanétaire<sup>166</sup> ». Alors que certains vitupéraient contre la jeunesse contestataire, il lui rendait publiquement hommage : « Les jeunes de ce pays sont conscients des enjeux [...], ils sont indignés par notre insouciance apparente. Des masses d'étudiants s'engagent et manifestent ». Or cette jeunesse turbulente, il était temps de la *remercier* : « je félicite nos jeunes pour leur conscience et leur perspicacité. Ils nous ont tous rendu service en tirant la sonnette d'alarme ». Ceci posé, que faire ? « Le gouvernement ne peut pas résoudre le problème. [...] Les gens, cependant, peuvent faire quelque chose<sup>167</sup>. » On avait là, dans cette formule en deux temps, le mot d'ordre des industriels face à la contestation verte et aux velléités de régulation qui la prolongeaient : futilité de l'intervention publique, toute-puissance de la responsabilisation individuelle.

Plutôt que de faire, comme on le leur avait conseillé, la traque aux « pêcheurs négligents » et autres malotrus du dimanche, les mouvements de défense de l'environnement remontaient à la source, incriminant les industriels qui avaient fait le choix du jetable en sabordant, par pur souci de rentabilité, un système bien rodé de réutilisation des contenants. Au début des années 1970, les initiatives se multipliaient

pour contraindre les fabricants à revenir au système de la consigne. Une « loi sur les bouteilles » fut adoptée en ce sens dans l'Oregon en 1972, puis dans le Vermont l'année suivante. Les industriels enrageaient, au point parfois d'en oublier leurs éléments de langage. « Il nous faut lutter par tous les moyens contre les référendums sur les bouteilles organisés cette année dans le Maine, le Massachusetts, le Michigan et le Colorado, où ce sont des communistes ou des gens qui ont des idées communistes qui essaient de faire prendre à ces États le chemin de l'Oregon<sup>168</sup> », s'emportait William F. May qui avait la double casquette de directeur de l'American Can Company et de président de Keep America Beautiful.

Face à la menace régulatrice, le Glass Container Manufacturers Institute (G.C.M.I.) lança en 1970 une grande campagne de relations publiques, dotée d'un budget de plusieurs millions de dollars. L'agence de communication en charge des opérations avait eu l'idée de lancer un groupe de musiciens pour populariser la bouteille jetable auprès des teenagers. Initialement baptisé « Soda Pop and the One-Way Bottles<sup>169</sup> », il avait pour mission « de convaincre la jeune génération, via des publicités radiophoniques et télévisées, des disques et des concerts, de choisir des bouteilles à usage unique lorsqu'ils achètent des boissons gazeuses<sup>170</sup> ». « Ma bouteille à usage unique me garde en vie et me maintient en forme... pas besoin de retourner en ville pour la ramener », chantonnait le groupe dans l'un des premiers morceaux<sup>171</sup>. Face à la polémique qui ne tarda pas à enfler, on rétropédala un peu. « Nous avons fait une erreur, admit le directeur du Glass Container Manufacturers Institute, nous n'avions pas anticipé l'urgence politique de la question environnementale<sup>172</sup>. » Le groupe fut renommé « The Glass Bottle » et son propos euphémisé. Ces bardes corporate au look de hippies, cheveux longs, tuniques indiennes et bandeaux dans la tignasse, chantèrent donc, sur un ton sirupeux et à grand renfort de jeux de mots vaseux<sup>173</sup>, les vertus du soda en bouteille (le verre, c'est propre, ça conserve le goût...) plutôt que d'insister trop explicitement sur la si commode jetabilité de son contenant.

Mais la campagne anti-consigne prit aussi d'autres formes, autrement plus habiles que cette propagande chansonnière de bas étage. En 1970, deux jours avant la première « Journée de la Terre », le G.C.M.I. lança à Los Angeles un programme pilote de recyclage : les habitants, mobilisés par l'intermédiaire d'associations, d'écoles ou d'Églises partenaires, avaient été invités à rapporter, dans des centres de collecte ouverts à cet effet, bocaux et bouteilles vides, contre un penny par livre de verre récolté<sup>174</sup>. On entendait ainsi apporter la preuve « qu'il était préférable – d'un

point de vue économique et écologique – de recycler des bouteilles non-consignées, plutôt que de les interdire ou de les taxer<sup>175</sup> ». Chaque jour la presse était tenue informée du nombre de bouteilles collectées. La participation dépassa les attentes. Moins d'un mois plus tard, on collectait 250 000 bouteilles par semaine dans l'agglomération. Fort de ce succès, le G.C.M.I. mit sur pied l'année suivante un programme de recyclage à l'échelle nationale lors d'une « semaine contre le jet de déchets ».

La pratique du recyclage fut ainsi promue par l'industrie comme une alternative aux projets de consigne obligatoire et d'interdiction de contenants jetables. C'est au terme de cette contre-offensive victorieuse menée par les lobbies industriels que le « recyclage devint la solution exclusive plutôt que le complément à des programmes contraignants de réduction à la source<sup>176</sup> ». Au moment même où se mettaient en place les premières pratiques de tri et de recyclage encouragées par l'industrie, le volume des ordures ménagères explosait.

Cet exemple est paradigmatique d'un procédé de *responsabilisation* qui est entre-temps devenu, dans de nombreux domaines, l'une des principales tactiques du « néolibéralisme éthique » contemporain. Sa fonction première est l'évitement de la régulation. Gouverner les conduites par l'activation des bonnes volontés, par la stimulation d'une participation volontaire plutôt que par la contrainte juridique. La responsabilisation, analyse Ronen Shamir, est « une interpellation qui construit et présuppose une capacité d'agir morale », « une technique de gouvernement qui met en action une subjectivité réflexive réputée capable de participer au déploiement d'une autorité horizontale<sup>177</sup> ».

La responsabilisation en appelle à l'autonomie subjective ; elle s'adresse à des individus sommés de se prendre en main, de se gouverner eux-mêmes<sup>178</sup>. Au début des années 1980, Thomas Schelling proposait un nouveau mot, « économie », pour désigner *l'art de se manager soi-même*<sup>179</sup>. Se traiter soi-même comme si on était quelqu'un d'autre, remarquait-il, est une « technique de self-management très répandue<sup>180</sup> ». La responsabilisation est-elle une économie en ce sens ? Peut-être, mais elle apparaît aussi comme un art de gouverner autrui en le faisant se manager lui-même. Un art du gouvernement des autres, fondé sur l'activation, en eux, d'une faculté réfléchie de direction de soi-même – une autonomie dans l'hétéronomie.

C'est au moment même où les industriels démantèlent le système de la consigne, s'exonérant ainsi des coûts de retraitement, au moment même où ils prennent des

décisions structurellement anti-écologiques qu'ils en appellent à la responsabilisation écologique des consommateurs. Un cas typique de double morale, où l'on proclame une norme valant pour tous sauf pour soi. Responsabiliser les autres pour mieux se déresponsabiliser soi-même.

À grand renfort de campagnes publicitaires, les industriels ont réussi à construire la question des déchets comme une « affaire de responsabilité individuelle, déconnectée du processus de production<sup>181</sup> », sans lien avec la question de la réduction de la production des déchets à la source. Il est sans doute flatteur d'imaginer, pour les individus que nous sommes, que tout repose sur nos frêles épaules. Mais, tout occupés que nous sommes à trier nos emballages dans nos cuisines, le fait est que, de façon moins immédiatement visible, ce sont d'autres genres d'acteurs, à commencer par les municipalités, qui, face à la production exponentielle d'ordures ménagères, ont dû investir et s'endetter pour financer les infrastructures nécessaires. En fin de compte cependant, ce sont les citoyens qui ont « subventionné (à la fois par notre activité et par nos impôts) le système de recyclage des emballages produits par l'industrie de la boisson, permettant aux entreprises d'étendre leurs activités sans avoir à assumer de coûts supplémentaires<sup>182</sup> ».

Les industriels, reprenant la rhétorique des mouvements militants, lançaient, dans les années 1970, des appels à « s'engager » et à « continuer le combat » par de petits gestes responsables. Au-delà du détournement discursif, assez grossier, leur finesse tactique a été de comprendre qu'ils ne pourraient pas l'emporter sur les mouvements écologistes sans introduire des contre-pratiques à même de supplanter les leurs. À la campagne publicitaire de l'Indien qui pleure était ainsi associée une brochure répertoriant les « 71 choses que vous pouvez faire pour faire cesser la pollution<sup>183</sup> ». On s'efforçait de promouvoir des formes d'engagement domestiquées, susceptibles de satisfaire le désir d'agir qui se faisait jour tout en le réorientant dans une direction non-antagonique, compatible avec les intérêts des industriels plutôt qu'en conflit avec eux.

La force psychologique de ces tactiques, c'est qu'elles vous disent quelque chose de très agréable à entendre, quelque chose de vrai aussi, pour autant qu'on le conçoive adéquatement : tout est entre vos mains, vous avez le pouvoir de « faire la différence ». Elles s'efforcent de canaliser de puissantes aspirations à changer les choses ici et maintenant, y compris au ras des pratiques de la vie quotidienne, mais en les piégeant dans des formes d'action inoffensives. La promotion corporate du recyclage fut une tactique de ce genre : circonvenir les oppositions potentielles en

maintenant les gens dans un état d'*affairement* apolitique<sup>184</sup>.

Cet étrange néolibéralisme éthique oppose, à l'action politique, réputée vaine, le cumul de micro-actes solitaires. C'est ce que dément pourtant immédiatement sa propre pratique : pour mettre en échec les projets de régulation environnementale, les industriels ont activement fait de la politique. Loin d'agir en *agrégat*, ils se sont au contraire réunis en *conglomérat*, en collectif capable d'agir de façon concertée<sup>185</sup>.

Dans les années 1960, pour les mouvements écologistes naissants comme pour les mouvements féministes, « le personnel était politique » : il fallait débusquer les rapports de domination jusque dans les replis du quotidien, la révolution passant aussi par la remise en cause des habitudes irréfléchies et des conduites dites privées. La remise à plat des formes de vie était pensée comme l'une des dimensions à part entière d'une politique révolutionnaire. Œuvrer à changer ses pratiques individuelles et lutter pour changer le système, faire son compost et militer ne s'excluaient pas.

C'est le discours de la responsabilisation promu par l'industrie qui a dissocié et opposé les deux dimensions, promouvant une micro-réforme des comportements individuels en tant qu'alternative à l'action politique. C'est lui qui a propagé la fausse antinomie entre micro- et macro-transformation ; lui qui a opposé, à l'exigence, désormais présentée comme stratosphérique, utopiquement stérile, d'une « transformation du système », la prétendue autosuffisance d'une réforme des pratiques individuelles censée pouvoir changer les choses de façon purement incrémentale, sans action collective ni conflit.

À bien y réfléchir, il y a quelque chose de paradoxal dans cette histoire. Le système de la consigne reposait sur la mobilisation d'un intérêt sonnante et trébuchant : si je ramenait la bouteille vide, c'était pour récupérer, en bon *homo œconomicus*, mes 50 cents. C'était un dispositif de gouvernement par l'intérêt, pleinement conforme aux présupposés anthropologiques de l'économie classique. Or c'est ce ressort-là que l'on a tenu à remplacer par un autre, fondé au contraire sur une motivation désintéressée. C'est par pur souci de l'intérêt général que je suis désormais censé trier mes déchets, ceci en l'absence pour moi de tout mobile égoïste apparent à le faire. Entre l'*homo œconomicus* et l'*homo politicus*<sup>186</sup> apparaît ainsi une troisième figure, celle d'un *homo ethicus*, sujet « responsable » chargé à son échelle de contrebattre par sa micro-virtu des macro-vices systémiques.

Sauf que cette nouvelle gouvernance éthique ne chasse pas l'autre, économique, qui s'impose à ces mêmes agents. Elle ne la supprime pas, elle se sur-imprime à elle.



Les mêmes individus, interpellés comme sujets éthiques, le sont toujours aussi, et intensément encore, en tant qu'agents économiques. De sorte que l'on se retrouve chacun à avoir à gérer la tension que produisent ces injonctions contradictoires : être économiquement efficient mais écologiquement responsable.

La responsabilisation est aussi le nom de ce report de la contradiction dans la vie psychique des individus, celui d'une nouvelle figure de la conscience malheureuse associée à une forme de *gouvernement par le dilemme*. Dans un monde où se scindent les dimensions éthiques et économiques de l'activité, écrivait le jeune Marx, les sujets vivent « une existence double, céleste et terrestre ». Ils sont écartelés entre leur existence « terrestre » en tant qu'agents économiques et leur existence « céleste » en tant que sujets éthiques. « Mais qui dois-je plutôt croire alors de l'économie politique ou de la morale<sup>187</sup> ? » Difficile à dire, car « tout ceci est fondé dans l'essence de l'aliénation : chaque sphère m'applique une norme différente et contraire, la morale m'en applique une et l'économie une autre, car chacune est une aliénation déterminée de l'homme et chacune retient une sphère particulière de l'activité essentielle aliénée, chacune est dans un rapport d'aliénation à l'autre aliénation<sup>188</sup> ».

Ce que la morale appelle mauvaise conduite n'est autre que l'expression la plus aboutie de ce que l'économie appelle bonne conduite. Une bonne conduite économique régentée en pratique par une armada de dispositifs d'alignement des intérêts, de discipline concurrentielle, et de verrouillage des relations d'agence. La gouvernance éthique voudrait nous faire croire que les puissants mécanismes de la gouvernance de marché peuvent être transcendés par la responsabilisation individuelle d'agents dépolitisés. « Être obligé de reconnaître et de sanctionner [...] la société de l'industrie, de la concurrence universelle, des intérêts privés qui poursuivent librement leurs fins, [...] ; vouloir en même temps annuler après coup pour tel ou tel individu particulier les manifestations vitales de cette société [...] : quelle colossale illusion<sup>189</sup> ! »

Irresponsabilisation économique et responsabilisation éthique, dissolution concrète des mœurs et appels abstraits à la moralisation, les deux vont de pair tout en formant une unité contradictoire. En dénoncer la duplicité ne suffit pas ; la question cruciale, dans chaque situation, serait plutôt de savoir comment attiser la contradiction, reconvertir le dilemme moral en conflictualité politique.





# **Partie VI**

## **L'État ingouvernable**



## Chapitre 22. Crise de gouvernabilité des démocraties

*Ces philosophes pensent [...] que l'homme est, de tous les animaux, le plus difficile à gouverner*<sup>1</sup>.  
Walter Bagehot

L'idée n'était pas nouvelle. Cela faisait des années, rapporte-t-on, « qu'elle circulait dans les cocktails mondains<sup>2</sup> ». Ma chère amie, je vous le dis, ce pays est devenu ingouvernable. Mais ce lieu commun réactionnaire, une série d'intellectuels néoconservateurs se mirent en tête, au milieu des années 1970, de l'ériger en théorie.

En 1975, la Commission trilatérale publia un texte qui fit scandale, *La Crise de la démocratie, rapport sur la gouvernabilité des démocraties*<sup>3</sup>. Samuel Huntington, dont on se souvient aujourd'hui surtout pour son *Choc des civilisations*, en était l'un des co-auteurs.

Historiquement, rappelait-il, les démocraties ont toujours « comporté une population marginale plus ou moins nombreuse qui ne prenait pas activement part à la politique<sup>4</sup> ». La démocratie grecque se fondait sur l'exclusion des esclaves, des étrangers et des femmes, la démocratie censitaire sur l'exclusion des pauvres, la démocratie ségrégationniste sur l'exclusion des Noirs, la démocratie patriarcale sur l'exclusion des femmes. Ces mises à l'écart avaient beau être « intrinsèquement antidémocratiques », elles n'en avaient pas moins, affirmait-il, « permis à la démocratie de fonctionner efficacement<sup>5</sup> ».

Or voilà que des « groupes sociaux marginaux » auparavant « passifs ou inorganisés » – Noirs, Indiens, Chicanos, femmes... – se mettent en tête d'être des sujets politiques à part entière<sup>6</sup>. « Dans la famille, à l'Université, dans les entreprises, la discipline s'est relâchée, et les différences de statuts se sont estompées. Chaque groupe a affirmé son droit de participer à égalité, voire plus qu'à égalité, aux décisions qui l'affectent<sup>7</sup>. »

Loin de se féliciter de ce « déferlement démocratique », Huntington s'en inquiète, y repérant une source « de problèmes pour la gouvernabilité de la

démocratie dans les années 1970<sup>8</sup> ». Le danger est « de surcharger le système politique avec des revendications qui étendent ses fonctions et sapent son autorité<sup>9</sup> ». Dans cette pensée réactionnaire, comme l'a montré Jacques Rancière, « ce qui provoque la crise du *gouvernement démocratique* n'est rien d'autre que l'intensité de la *vie démocratique*<sup>10</sup> ». Trop de démocratie, en somme, tue la démocratie.

Huntington actualisait un thème classique, que la philosophie politique n'a, au fond, jamais cessé de ressasser depuis les Grecs : la démocratie n'est autre que le régime du débordement permanent. Il s'agissait cependant moins pour lui de faire une critique de la démocratie en général en tant que forme de gouvernement par essence « ingouvernable » que de développer, à partir d'un examen de la situation, des stratégies de sortie de crise<sup>11</sup>.

Ainsi que la tournure grammaticale l'indique, évoquer un problème de « gouvernabilité *de la démocratie* », c'est interroger la capacité d'un tel régime non pas tant à gouverner ses sujets qu'à *être lui-même gouverné*. Loin d'être paralysé par la crise qui l'affecte, l'État montrait au contraire des signes d'hyperactivité. En réponse à la contestation, il intervenait, il régulait et il dépensait à tour de bras. La crise de gouvernabilité de la démocratie se manifestait non par un repli, mais par un expansionnisme de l'activité gouvernementale. Ce qui était en train de devenir ingouvernable, selon cette analyse, c'était le phénomène gouvernemental lui-même.

Jadis, l'homme s'était tourné vers Dieu, « à présent, déclarait en 1975 Anthony King, il s'adresse au gouvernement<sup>12</sup> ». Un gouvernement-dieu, duquel il attend tout. Les politiques keynésiennes adoptées depuis l'après-guerre ont « créé plus de problèmes qu'elles n'en ont résolus », notamment en ce qu'elles ont amené les gens à se faire une idée exagérée de leurs droits, à accorder trop d'importance à l'égalité<sup>13</sup>. Dans ce contexte, il est aisé pour des « minorités organisées » de souffler sur les braises. État keynésien et mouvements sociaux, voilà, pour les intellectuels conservateurs, les « deux menaces endémiques qui pèsent sur la démocratie représentative libérale<sup>14</sup> ». Leurs effets, se combinant, alimentent une « inflation des attentes sociales », une « spirale des revendications », qui exerce une pression irrésistible sur le pouvoir politique<sup>15</sup>. Le paradoxe est que cette même agitation sociale qui était perçue par certains, à gauche, comme la manifestation d'un refus d'être gouverné est à l'inverse interprétée au même moment, à droite, comme une demande infinie d'intervention gouvernementale.

L'État-providence a beau multiplier les concessions, cela ne calme pas pour

autant les ardeurs. Tout se passe au contraire comme si chaque nouvelle largesse ne faisait qu'aiguiser l'appétit d'un *demos* insatiable. Le fait de « générer des attentes excessives<sup>16</sup> », écrit Samuel Brittan, du *Financial Times*, est un péril inhérent à la démocratie représentative. Or, étant donné la « disparité entre le volume des revendications et les capacités du gouvernement », ces attentes sont vouées à être déçues<sup>17</sup>. D'où un cercle vicieux : l'État, cherchant à contrer l'érosion de son autorité par une expansion de son activité, nourrit par là des attentes qui, frustrées, se traduisent par une nouvelle perte de légitimité, qu'il cherche à compenser par les mêmes moyens, relançant ainsi un cycle infini où plus l'activité gouvernementale s'étend, plus l'autorité de l'État s'affaiblit.

Le problème, dit-on, tient à la trop grande perméabilité des gouvernants aux revendications des « groupes de pression ». Mais pourquoi les dirigeants politiques s'y montrent-ils si réceptifs ? Certains vont montrer que cela tient au fonctionnement même des démocraties représentatives.

Dans le sillage de Schumpeter décrivant dans les années 1940 la démocratie comme une « lutte concurrentielle portant sur les votes du peuple<sup>18</sup> », et d'Anthony Downs formulant dans les années 1950 une « théorie économique de la démocratie<sup>19</sup> », un nouveau courant, l'« école du choix public », se propose dans les années 1970 d'étendre le paradigme du marché au champ politique. Il s'agissait « d'appliquer à l'État et à tous les rouages de l'économie publique les mêmes techniques que celles qui ont été utilisées depuis quarante ans pour recenser les défauts et les défaillances de l'économie de marché<sup>20</sup> ». Alors que les « constitutionnalistes » avaient jadis conçu l'entreprise comme un gouvernement privé, les théoriciens du choix public analysent désormais à front renversé la démocratie électorale comme une sorte de marché politique.

Vu sous ce prisme, le candidat à une élection apparaît comme un entrepreneur politique échangeant des promesses contre des voix sur un marché où plusieurs partis « se font périodiquement concurrence dans des élections pour le contrôle de l'appareil gouvernemental<sup>21</sup> ». Et bien sûr, « la façon la plus simple d'enranger des voix est de donner – ou du moins d'avoir l'air de donner – aux électeurs ce qu'ils veulent. Un politicien qui ignore les opinions de ses électeurs est aussi rare qu'un commerçant vendant des bikinis en Arctique<sup>22</sup>. »

Étant donné que les politiciens « peuvent aisément enranger des voix supplémentaires en proposant de nouveaux programmes de dépenses plutôt qu'en se faisant les avocats d'une réduction des dépenses publiques<sup>23</sup> », il est prévisible que

« dans les démocraties occidentales, les coalitions politiques favorables à l'augmentation des dépenses de l'État seront toujours [...] beaucoup plus efficaces que toutes les coalitions de contribuables qui pourraient tenter de s'opposer à l'augmentation de ces dépenses<sup>24</sup> ». Une fois ces programmes mis en œuvre, s'enclenche un effet de cliquet : aucun gouvernement ne pourra revenir en arrière sans risquer de perdre des voix.

Ce qu'expliquent les théoriciens du « choix public », c'est que l'hypertrophie à leurs yeux grandissante de l'État-providence n'est pas un phénomène contingent mais l'effet normal du fonctionnement du marché électoral. Le problème ne tient donc pas à la faiblesse psychologique de gouvernants trop influençables, mais à la rationalité fondamentale de l'*homo gubernatorius* en régime démocratique<sup>25</sup>. Ironiquement donc, cette théorie prévoit la défaite probable de son propre camp social et politique sans offrir, du moins dans un premier temps, la moindre porte de sortie.

Il faudrait, disait-on, que les hommes politiques « éduquent les citoyens à vouloir moins de gouvernement<sup>26</sup> », mais ils ne le font pas : pris dans un jeu de surenchères électoralistes, ils préfèrent promettre toujours plus d'État social que de tenir un discours impopulaire. Certains croyaient cependant entrevoir une solution. La contrepartie de cette démagogie n'est-elle pas que les formations politiques, une fois élues, vont forcément décevoir les attentes ? En conséquence de quoi, « le système dans son ensemble oscillera tout simplement d'un gouvernement impopulaire à un autre<sup>27</sup> ». C'était la théorie de l'alternance politique : aller-retour pendulaire entre deux grands partis jumeaux. Il se peut, conjecturait Rose, que le salut vienne précisément de ces désillusions en série : « L'échec successif des différents partis à satisfaire les électeurs peut avoir un effet éducatif qui les amène à attendre moins de choses de gouvernements qu'ils ont souvent vus échouer<sup>28</sup>. » L'alternance, expérience répétée de la frustration, convertira l'électorat désenchanté à un sain réalisme politique.

Oui, sauf qu'il est aussi possible, objecte James Douglas, qu'« à chaque mouvement de balancier, le système bipartite dans son ensemble perde une part supplémentaire de légitimité<sup>29</sup> ». Jusqu'où pourra-t-on descendre ? Combien d'alternances avant que l'on touche le fond ? Et que se passera-t-il au terme de cette dégringolade annoncée ? Certains envisagent une désaffection grandissante se traduisant par une abstention massive. D'autres pensent qu'il y a peu de chances pour que ça en reste là. « Les déceptions ainsi accumulées, raisonne en 1979 Claus Offe, peuvent laisser éclater leur force explosive dans deux directions » : ce peut être soit

« la polarisation au sein du système des partis » avec une montée aux extrêmes des deux côtés de l'échiquier politique, soit « la polarisation entre le système des partis et des mouvements sociaux opérant sur un mode extraparlémentaire<sup>30</sup> » – options au demeurant combinables qui conduiraient dans tous les cas à des déflagrations politiques de grande ampleur.

Un tel cycle, imagine-t-on, pourrait « culminer sur une confrontation similaire aux événements de mai 1968 à Paris – qui n'ont pas renversé le régime, mais ont indiqué les limites de son autorité – ou alors déboucher sur un coup d'État, comme celui qui eut lieu en France une décennie plus tôt<sup>31</sup> ». Bref, in fine, ne resteraient plus que deux possibilités : situation pré-insurrectionnelle et/ou bonapartisme. Car, rassurons-nous, le scénario dit « positif, prévoit que les individus se tournent vers le gouvernement pour les protéger du désordre ». Ce serait la voie d'un « gouvernement fort » face aux périls<sup>32</sup>.

Quoi qu'il en soit, s'il est vrai que le problème est structurel, qu'il est inscrit dans « la dynamique interne de la démocratie elle-même<sup>33</sup> », alors c'est sûr : on ne pourra pas se contenter de contre-mesures superficielles. Il faudra bien s'attaquer d'une façon ou d'une autre à ce que l'on a identifié comme étant la racine du mal.

« La démocratie libérale, reconnaît à l'époque Brittan, souffre de contradictions internes<sup>34</sup>. » Dans ces années-là, les intellectuels de droite qui s'activent à la « renaissance des théories conservatrices de la crise » se mettent à employer un vocabulaire qui était jusque-là l'apanage du style marxiste. Certains, à gauche, interprétaient ces « tentatives pour utiliser des idées néo-marxistes à des fins conservatrices » comme le symptôme d'un dénuement théorique, d'une « banqueroute idéologique » du camp d'en face<sup>35</sup>. Claus Offe en faisait une lecture moins optimiste. Le discours de la crise structurelle, indiquait-il, était en train de changer de camp. À la fin des années 1960, c'était la gauche qui avait la conviction que « ça ne pouvait plus durer » ; une décennie plus tard, ce sont ses adversaires qui ont hérité de la combativité que ce sentiment inspire<sup>36</sup>. Élaborer une théorie de la crise constituait pour eux le préalable nécessaire à la formulation raisonnée d'un programme d'action.

« Un chameau est une bête capable de supporter de lourds fardeaux. Mais, au-delà d'un certain point, ajoutez un seul brin de paille, et le chameau se rompra le dos<sup>37</sup>. » Le politologue Richard Rose recourait à cette allégorie pour illustrer la notion de « surcharge de la demande » : dans le rôle du chameau, l'État ; dans celui

des brins de paille ou des bottes de foin, les revendications sociales<sup>38</sup>.

Les doléances, convergeant de toutes parts sur l'État, analysait de même Daniel Bell en 1974, poussent à l'augmentation de la dépense, entraînant une surcharge budgétaire qui occasionne une crise des finances publiques<sup>39</sup>. L'intellectuel néoconservateur empruntait cette thèse à un jeune économiste marxiste, James O'Connor, qui venait de publier un gros livre sur *La Crise financière de l'État*<sup>40</sup>.

L'idée-maîtresse de cet ouvrage, a-t-il plus tard confié, lui était venue un matin en ouvrant le journal et en se faisant la réflexion que toutes les informations relatées en première page, sous leur apparente hétérogénéité, participaient en réalité d'une même logique : « une lutte pour l'aide sociale, une grève des enseignants, une nouvelle subvention de l'État aux entreprises, un conflit au sujet des impôts. C'est à ce moment-là que je me suis rendu compte que la lutte des classes s'était (en partie) déplacée sur l'État et son budget<sup>41</sup>. » Qui contribue aux recettes fiscales ? À quelle hauteur ? À quoi sera affectée la dépense publique ? Ces questions mettant aux prises des intérêts sociaux divergents, la lutte des classes se prolonge par une lutte des taxes.

« Le nouveau champ de la lutte des classes, opinait Bell, est le conflit fiscal<sup>42</sup>. » Tout en reprenant à leur compte la thèse centrale de O'Connor, les néoconservateurs oblitéraient cependant tout un pan de son raisonnement pour le réduire à une explication simpliste, mono-factorielle de la crise budgétaire. De sorte que si l'on s'accordait de part et d'autre pour admettre l'existence d'une crise des finances publiques, les explications divergeaient. Pour les néoconservateurs, cela tenait surtout aux tares de la démocratie-providence. L'analyse des néomarxistes était plus complexe.

Le problème, montraient-ils, est que l'État capitaliste doit remplir deux missions « fondamentales et souvent contradictoires » : une fonction d'accumulation – « aider les industriels privés à accumuler davantage de capital » – et une fonction de légitimation – « assurer une loyauté de masse envers le système<sup>43</sup> ».

L'intervention publique n'est pas toujours une entrave posée à l'activité économique privée, loin de là, elle joue au contraire, corrigeaient-ils en s'opposant à la doxa économique libérale, un rôle important pour favoriser son développement. Par des dépenses d'« investissement social » – dans les infrastructures, les réseaux de transports ou de communication, mais aussi dans la santé, la recherche ou l'éducation – l'État prend en charge une part décisive des conditions de l'accumulation du capital. Sauf que l'accumulation privée, ainsi soutenue et



favorisée, engendre des coûts sociaux et environnementaux qui suscitent des contre-mouvements, des conflits sociaux qui appellent en retour de nouvelles interventions d'un État qui, s'il veut maintenir sa légitimité, et le consentement à l'ordre économique dominant avec elle, « doit répondre aux diverses revendications de ceux qui subissent les “coûts” de la croissance économique<sup>44</sup> ». Contrairement à la présentation tronquée qu'en font les néoconservateurs, la pression structurelle à la dépense est double, dans un schéma dialectique où la consolidation du premier pôle appelle par contre-effet celle du second.

Si cette contradiction structurelle est permanente, en phase de récession économique, elle devient incandescente. L'État doit alors continuer d'assurer conjointement ses deux missions fondamentales à un moment où, ses ressources fiscales s'amenuisant, il ne peut plus financer ses tâches de légitimation sans rogner sur ses tâches d'accumulation et réciproquement. S'il fait en outre le choix de réduire la fiscalité sur le capital, le patrimoine et les revenus des plus riches au prétexte d'une politique de l'offre, sa situation budgétaire peut rapidement devenir intenable.

Mais cette « crise de la gestion de la crise » tient aussi à une contradiction plus profonde. Le problème est que la politique publique, « alors même qu'elle doit s'occuper de régler les conséquences dysfonctionnelles de la production privée, n'est pas supposée empiéter sur la primauté de la production privée<sup>45</sup> ». L'État doit en permanence sauver le capitalisme de ses tendances autodestructrices, mais ceci sans jamais toucher aux rapports économiques fondamentaux qui les déterminent. Dès qu'il s'aventure à prendre des mesures de régulation sociale, aussi indispensables soient-elles dans une logique d'intérêt bien compris, celles-ci sont ressenties par le capital comme d'intolérables entraves posées à sa liberté économique. Voilà le dilemme : l'État doit à la fois garantir en amont les conditions de l'accumulation et intervenir en aval pour maintenir l'hégémonie que celle-ci met à mal, ceci alors même qu'il ne peut remplir efficacement sa fonction de légitimation sans se heurter à l'opposition immédiate du capital. En cela, conclut Offe, les sociétés capitalistes « sont toujours ingouvernables<sup>46</sup> ».

En gommant ces contradictions, la version néoconservatrice de la théorie de la crise – une reprise partielle et déformée – opérait un déplacement majeur par rapport à la formulation initiale : « Ce que les marxistes attribuent à tort à l'économie capitaliste, affirme Huntington, donnant raison à Bell, est en réalité le résultat de la politique démocratique<sup>47</sup>. » À ce compte-là, le problème n'est plus le fonctionnement capitaliste de l'économie mais le fonctionnement « démocratique » de la politique :

« Les difficultés des sociétés contemporaines [...] révèlent moins une faillite des économies de marché qu'une faillite de nos institutions politiques<sup>48</sup>. »

De sorte que, malgré les similitudes apparentes, sous la récupération de surface, ce n'est pas le même problème qui est posé. La question, réécrite par les néoconservateurs, sera désormais de savoir comment, sans toucher aux rapports capitalistes, restaurer la gouvernabilité de l'État. La « crise de gouvernabilité de la démocratie » est le nom d'une reformulation mutilée de la théorie de la crise.

Toute critique de l'économie politique étant pour eux forclosée par principe, ce discours se rabat nécessairement sur une critique de la raison gouvernementale. La crise de gouvernabilité, disent les néolibéraux, est due aux formes existantes de la décision « démocratique », aux « défauts inhérents à la structure actuelle de nos mécanismes de choix collectifs », au fait que « les démocraties occidentales sont prisonnières d'une technologie politique archaïque ». En conséquence, « le défi de notre époque n'est pas économique [...], mais d'ordre institutionnel et politique : *imaginer une nouvelle technologie politique*<sup>49</sup> ». Révolution ou plutôt contre-révolution annoncée dans les arts de gouverner. L'État-providence comme base matérielle de l'hégémonie, l'intervention publique comme mode de régulation sociale, la démocratie représentative comme dialectique de la société civile et de l'État : tout cela allait devoir être remis à plat.

On présente souvent l'État-providence des Trente Glorieuses comme un compromis historique ayant permis d'assurer une forte croissance en même temps qu'un faible niveau de conflictualité sociale. Au milieu des années 1970, ce n'est pas ou plus du tout ainsi que la chose est perçue au sein des classes dominantes. Ce qui avait pu être vanté comme un régime de stabilisation, un étouffoir des luttes, s'est manifestement retourné en son contraire. Ce constat, André Gorz le dressait lui aussi d'un autre point de vue : « contrairement aux prévisions des fondateurs de l'État-providence, les protections et prestations sociales n'avaient pas réconcilié les populations avec la société capitaliste [...] en intervenant, réglementant, protégeant, arbitrant dans tous les domaines, l'État s'était [...] placé en première ligne. [...] La "crise de gouvernabilité" à l'échelle des sociétés comme à celle des entreprises marquait l'épuisement d'un modèle<sup>50</sup> ». On était parvenu à une situation-limite où l'État social ne pouvait espérer « conserver son pouvoir de régulation et d'arbitrage qu'en restreignant le jeu du marché plus qu'il ne l'avait fait jusque-là [...]. Ce qui signifiait l'épreuve de force avec la bourgeoisie<sup>51</sup>. »

Huntington envisageait quant à lui deux grands scénarios, l'un « optimiste » où

« l'ouverture et le pluralisme de la démocratie permettraient de s'adapter à des circonstances changeantes, garantissant ainsi la stabilité du système à long terme », l'autre « pessimiste », où la crise de gouvernabilité, en s'approfondissant, conduirait « à la surcharge du système, et, à terme, à sa polarisation et à son effondrement<sup>52</sup> ».

Dans les seventies, l'intellectuel de droite se montre volontiers mélancolique<sup>53</sup>. La crise est grave. Le capitalisme court à sa perte. D'où le ton apocalyptique souvent adopté dans cette littérature : « la démocratie représentative libérale souffre de contradictions internes qui risquent fort de s'accroître avec le temps [...]. Au vu des signes actuels, prédit Brittan, il se peut que les adultes d'aujourd'hui assistent de leur vivant à la mort du système<sup>54</sup>. »

« Le pessimisme de la Commission trilatérale, commentait-on à gauche, devrait susciter l'optimisme partout ailleurs. Si les groupes qui détiennent le pouvoir pensent qu'ils sont en train de le perdre, ce ne peut être que parce que tous les autres sont en train d'en gagner. Si leur monde s'écroule, c'est que le nôtre va se construire. Leurs craintes sont en réalité le miroir de nos opportunités<sup>55</sup>. »

Mais l'alarmisme affiché par les conservateurs, davantage sans doute qu'un véritable défaitisme, était plutôt l'amorce d'un élan de reconquête. Avertir qu'une pente glissante peut mener à la ruine n'implique pas de croire en la fatalité historique, ni en la futilité de l'action politique. C'est un argument d'*inévitabilité conditionnelle* : si nous ne faisons rien, alors tel est le sort qui nous attend, mais nous pouvons encore agir pour nous y soustraire.

Une chose est sûre, écrivait Huntington, on ne peut compter sur « aucune “main invisible” pour assurer la viabilité des politiques démocratiques ». Bref, « contrairement à toute hypothèse d'auto-correction automatique<sup>56</sup> », il va falloir *intervenir*. Faute d'un tel sursaut, les problèmes déjà repérés « peuvent s'accumuler et très certainement finir par détruire l'ordre politique<sup>57</sup> ».

Le temps n'est plus, concourait Dahrendorf, à remplacer un à un les plombs qui ont fondu, non, en vérité, « ce dont nous avons besoin, c'est d'un autre système de fusibles<sup>58</sup> ». « Ce qu'il faut, annonçait de même Fritz Scharpf, ce ne sont pas des réparations ou des améliorations ponctuelles d'éléments particuliers du mécanisme de l'État-providence, mais une nouvelle configuration du pouvoir. » Un changement comparable en magnitude « à la transition du capitalisme du laisser-faire vers l'État-providence il y a un demi-siècle<sup>59</sup> ». Mais dans l'autre sens : un grand bond en arrière<sup>60</sup>.



## Chapitre 23. Hayek au Chili

*Bien que le capitalisme et la démocratie aient historiquement émergé  
de conserve et aient tout deux été justifiés par le libéralisme  
philosophique, il n'y a aucune nécessité théorique ou pratique à ce qu'ils  
aillent de pair*<sup>61</sup>.

Daniel Bell

« La menace qui pèse sur l'existence de la grande entreprise [...] provient d'un conflit fondamental entre notre forme de démocratie politique et le système du marché. Nous avons la conviction que ces deux systèmes sont en fin de compte incompatibles<sup>62</sup>. » Il faut prendre au sérieux ce qu'affirmaient là, en 1978, Jensen et Meckling. Pour la gauche radicale, il ne pouvait y avoir d'authentique démocratie sans sortie du capitalisme. Réciproquement, à droite, beaucoup se mettaient de plus en plus ouvertement à considérer qu'il n'y aurait pas de salut pour le capitalisme sans se délester d'une façon ou d'une autre de la « démocratie<sup>63</sup> ».

Certains, écrivait Huntington, prétendent que « le seul remède aux maux de la démocratie est davantage de démocratie », mais, dans les circonstances actuelles, répondait-il, cela équivaldrait à « jeter de l'huile sur le feu ». Sachant que, pour fonctionner efficacement, le système politique requiert « une certaine dose d'apathie et de non-engagement<sup>64</sup> » de la part des gouvernés, ce qu'il faut au contraire, c'est « un plus haut degré de modération dans la démocratie<sup>65</sup> ».

La démocratie, donc, se consomme avec modération. Mais comment, dans cette période de forte politisation, imposer une sobriété de ce genre ? L'exclusion statutaire d'une partie de la population n'étant plus une option envisageable, il faudrait que les Noirs, les femmes, et autres minorités « s'auto-restreignent<sup>66</sup> ». Qu'ils apprennent à *se tenir*<sup>67</sup>.

Mais on se doutait bien qu'il ne fallait pas trop compter là-dessus. « Les tensions susceptibles de prévaloir dans une société postindustrielle exigeront probablement, avertissait Huntington, un modèle de prise de décision gouvernementale plus autoritaire et plus efficace. » Et d'ajouter, glaçant : « il est probable que la politique

postindustrielle représente la face la plus sombre de la société postindustrielle<sup>68</sup> ».

Comme le note à l'époque un critique, « le ton inhabituellement cru du rapport sur la gouvernabilité des démocraties violait un tabou de la société américaine : aussi grande que soit votre haine de la démocratie, il ne faut jamais en enfreindre la rhétorique en public. Raison pour laquelle ce rapport a suscité une véritable controverse au sein de la Commission trilatérale elle-même. » Toujours est-il que des « intellectuels occidentaux débattent désormais le plus sérieusement du monde d'hypothèses qui étaient encore, il y a peu, réservées à quelques franges délirantes<sup>69</sup> ».

Au cours de la discussion qui suivit l'exposé d'Huntington lors de la réunion de la Trilatérale à Kyoto, en mai 1975, Dahrendorf critiqua à mots couverts sa problématique : n'était-il pas en train de suggérer que restaurer l'autorité gouvernementale impliquait un État fort, non seulement politiquement mais aussi économiquement ? Un État interventionniste, voire dirigiste ? Or ne vaudrait-il pas mieux considérer que « l'un des enjeux de la démocratie est de permettre aux gens et aux groupes d'opérer dans ce qu'on peut appeler un environnement de marché plutôt que dans un environnement qui soit largement déterminé par des directives en provenance du gouvernement et d'institutions politiques<sup>70</sup> » ? L'enjeu du débat portait sur la nature du tournant autoritaire évoqué par Huntington : serait-il ou non libéral au plan économique ?

Dans un autre texte, Dahrendorf explicitait les coordonnées du problème : « À partir du moment où la croissance économique – condition sine qua non pour que les gouvernements puissent répondre aux attentes qu'ils ont eux-mêmes stimulées – se grippe, les gouvernements démocratiques font face à de sérieux ennuis. Dans l'hypothèse où nous serions au début d'un cycle Kondratieff – ce qui veut dire un quart de siècle de faible croissance voire de déclin économique – la politique démocratique n'aura plus les moyens de faire face. Ce n'est – telle est en tout cas la conclusion de Huntington – qu'en introduisant des éléments d'autoritarisme que nous pouvons survivre à cette longue chute<sup>71</sup>. » Car après tout, comme le mentionnait assez cyniquement Richard Rose, « un régime qui a perdu le consentement populaire tout en ayant conservé son efficacité peut encore recourir à la menace de la coercition pour mener à bien ses politiques<sup>72</sup> ».

D'une certaine manière, depuis le début, on nous avait un peu prévenus. Je veux dire que l'histoire même du terme « ingouvernabilité » aurait pu nous mettre la puce à l'oreille. Avant d'être réintroduit en théorie politique, ce mot relevait d'un

vocabulaire policier, désignant, tout particulièrement dans le contexte de la « police des enfants », une « mauvaise conduite non criminelle ». Qualifier un mineur d'« ingouvernable » permettait à l'administration, en l'absence même d'infraction ou de délit, au simple motif d'écarts de conduite répétés, de le soumettre à des mesures de contrainte ou de redressement<sup>73</sup>. Lorsque des classes dirigeantes se plaignent de l'ingouvernabilité de leurs sujets, recyclant ainsi en politique une catégorie servant par ailleurs à justifier la mise sous tutelle policière d'une marmaille incorrigible, il faut s'attendre à ce qu'elles recourent à des procédés similaires.

À la fin des années 1970, Nicos Poulantzas mettait en garde contre la venue d'un « étatisme autoritaire-social » qui, au « déclin décisif des institutions de la démocratie politique et à la restriction draconienne et multiforme de l'ensemble de ces libertés dites “formelles” », ferait correspondre un « accaparement accentué, par l'État, de l'ensemble des domaines de la vie économique-sociale<sup>74</sup> ». Cette hypothèse correspondait effectivement à ce que les néoconservateurs avaient en tête à l'époque : un État fort combinant mise au pas autoritaire de la vie politique, dirigisme technocratique de l'économie et subsumption néo-corporatiste du social.

Toutefois, ce que ni Poulantzas ni Huntington n'avaient vu distinctement venir, c'était le tournant néolibéral – qui n'était longtemps apparu, à leur décharge, que comme une option stratégique parmi d'autres, un outsider programmatique.

Dans le processus de recomposition en cours, allaient effectivement émerger des formes de politique autoritaire, mais elles seraient découplées de l'étatisme économique-social dont Poulantzas avait pu penser qu'il en formerait le pendant : un État politiquement autoritaire mais économiquement libéral et qui, pour ce qui est de la gestion des rapports sociaux, troquerait les anciens schémas d'assujettissement corporatiste pour des formes plus autonomes de gouvernance privée. Pour saisir l'étrange synthèse stratégique qui s'esquissait alors – celle d'un néolibéralisme autoritaire aux multiples visages –, c'est d'autres auteurs qu'il fallait lire.

Invité en 1980 à imaginer à quoi pourrait ressembler le capitalisme de l'an 2000, l'économiste Paul Samuelson faisait part d'un scénario qui l'inquiétait. Si vous voulez discerner dans le présent une image possible de l'avenir, ce n'est pas vers la Scandinavie et son modèle social-démocrate, pas vers la vieille Europe et son économie mixte, pas non plus vers la Yougoslavie et ses expériences autogestionnaires qu'il faut vous tourner, suggérait-il, mais vers certains pays d'Amérique latine. Là, vous y devineriez des augures bien moins favorables.



Et de narrer une « parabole », conte lugubre destiné à servir de récit paradigmatique : « Des généraux et des amiraux prennent le pouvoir. Ils exterminent leurs prédécesseurs de gauche, exilent les opposants, emprisonnent les intellectuels dissidents, étouffent les syndicats, contrôlent la presse et musèlent toute activité politique. Mais, dans cette variante du fascisme de marché, les chefs militaires se tiennent à l'écart de l'économie. Ils ne planifient pas et n'acceptent pas de pots-de-vin. Ils confient l'économie tout entière à des fanatiques religieux – des fanatiques dont la religion est le laisser-faire de marché [...]. Alors l'horloge de l'histoire avance à rebours. Le marché est libéré, et la masse monétaire strictement contrôlée. Les crédits de l'aide sociale étant coupés, les travailleurs doivent trimer ou mourir de faim. [...] L'inflation baisse ou est réduite à néant. [...] La liberté politique étant mise sur la touche, les inégalités de revenus, de consommation et de richesse tendent à s'accroître<sup>75</sup>. » Ce scénario, en fait réaliste – celui de l'Argentine ou du Chili –, correspondait à la mise en œuvre d'un certain genre de régime politico-économique, que Samuelson qualifiait sans nuance de « capitalisme fasciste<sup>76</sup> », un capitalisme débridé, imposé et maintenu par une force brutale. « Si les “Chicago boys” et les amiraux chiliens n'avaient pas existé, remarque-t-il, il nous aurait fallu les inventer au titre de cas archétypaux<sup>77</sup>. »

Le 2 novembre 1973, moins d'un mois après le coup d'État de Pinochet, un éditorialiste du *Wall Street Journal*, bien informé, s'enthousiasmait déjà : « Un certain nombre d'économistes chiliens qui ont étudié à l'Université de Chicago, connus à Santiago sous le nom de “Chicago School”, s'apprêtent à se déchaîner. Ce serait là une expérience que nous regarderions avec grand intérêt d'un point de vue académique<sup>78</sup>. »

D'un point de vue plus pragmatique, Amnesty International dressait quelques mois plus tard un bilan provisoire de l'expérience en question : « La torture est une pratique courante dans l'interrogatoire des prisonniers politiques [...]. Des dizaines de milliers de travailleurs [...] ont perdu leur emploi pour des raisons politiques, beaucoup d'entre eux étant selon toute vraisemblance réduits à un état de famine<sup>79</sup>. » Autre rapport, trois ans plus tard : « les violations des droits de l'homme n'ont pas cessé : détentions arbitraires, exécutions, recours systématique à la torture et “disparition” des détenus politiques [...]. Depuis le 11 septembre 1973, environ 100 000 personnes ont été arrêtées et emprisonnées, plus de 5 000 ont été exécutées et des dizaines de milliers ont dû s'exiler pour des raisons politiques<sup>80</sup>. »



Cela n'empêche pourtant pas les grandes figures du néolibéralisme occidental de se rendre au grand complet et en connaissance de cause au Chili pour congratuler la dictature<sup>81</sup>. Lorsque Friedman rencontre Pinochet en mars 1975, il lui parle, la chose est connue, de politique économique et de « thérapie de choc<sup>82</sup> ». Quand Hayek est à son tour reçu par le dictateur en novembre 1977, il l'entretient d'un autre sujet, de l'épineuse question de « la démocratie limitée et du gouvernement représentatif ». « Le chef de l'État, rapporte la presse chilienne, l'a écouté attentivement et lui a demandé de lui fournir les documents qu'il a rédigés sur cette question<sup>83</sup>. » De retour en Europe, Hayek lui fait envoyer par sa secrétaire une ébauche de son « modèle de constitution », un texte qui justifie notamment l'état d'exception<sup>84</sup>, et écrit au *Times* de Londres pour défendre le régime contre les calomnies : « Je n'ai trouvé personne, dans ce Chili tant vilipendé, qui ne fut pas d'accord pour dire que la liberté personnelle est beaucoup plus grande sous Pinochet qu'elle ne l'était sous Allende<sup>85</sup>. » Personne, en effet : toute personne susceptible d'oser soutenir publiquement le contraire ayant fort opportunément *disparu*.

Lors de sa seconde visite, en avril 1981<sup>86</sup>, Hayek accorde une longue interview au quotidien *El Mercurio*. « Que pensez-vous des dictatures ? » lui demande la journaliste pro-Pinochet. Très bonne question. Merci de l'avoir posée. Dissertons un peu.

Hayek : « Eh bien, je dirais que, en tant qu'institution à long terme, je suis totalement contre les dictatures. Mais une dictature peut être un système nécessaire pendant une période de transition. Il est parfois nécessaire pour un pays d'avoir, pendant un certain temps, une forme de pouvoir dictatorial. Comme vous le comprendrez, il est possible pour un dictateur de gouverner de manière libérale. Et il est également possible qu'une démocratie gouverne avec un manque total de libéralisme. Personnellement, je préfère un dictateur libéral à un gouvernement démocratique sans libéralisme. [...]

Sallas : Ce qui signifie que, pendant les périodes transitoires, vous proposeriez des gouvernements plus forts et dictatoriaux...

Hayek : [...] Dans de telles circonstances, il est pratiquement inévitable que quelqu'un ait des pouvoirs presque absolus. Des pouvoirs absolus qu'il devrait utiliser précisément pour éviter et limiter tout pouvoir absolu à l'avenir<sup>87</sup>. »

Ce que Samuelson dénonce comme un capitalisme fasciste, Hayek le défend comme un moindre mal. Pour les libéraux, en de pareilles circonstances, la dictature s'avère être la pire des solutions à l'exception de toutes les autres, à commencer,

surtout, par le socialisme. Au pied du mur, entre Allende et Pinochet, comme, en d'autres temps, entre la République et Franco, on n'hésite pas. Certes, on ne l'accepte pas, assure-t-on, comme une forme de gouvernement ayant vocation à se pérenniser, mais comme un expédient temporaire, phase de transition, état d'exception passager qui, si l'on en croit cette théorie de la dictature de la bourgeoisie, instituera l'ordre nouveau et s'auto-dissoudra une fois la tâche accomplie.

Voltigeuse dialectique historique que cette défense libérale de la dictature transitionnelle. Comme le résume à l'époque Lord Kaldor : « Le Chili est une dictature dotée d'une police secrète, de camps de détention, etc., où les grèves sont exclues et où l'organisation des travailleurs dans les syndicats est interdite. [...] Et si nous prenons le professeur Hayek au pied de la lettre, une dictature fasciste quelconque devrait être considérée comme la condition préalable nécessaire (avec le monétarisme) d'une "société libre"<sup>88</sup>. »

La charge touche juste. Il faut rappeler que Hayek, en faisant de telles déclarations, n'a pas dérapé. Ces prises de position sont en parfaite continuité intellectuelle avec ce qu'il théorisait depuis des décennies<sup>89</sup>.

Pourtant, cette apologie d'une « dictature libérale de transition » cadre mal avec ce que l'on retient ordinairement de sa doctrine. Si, comme il l'affirme avec tout autant de constance, le libéralisme se caractérise par l'exigence d'une « stricte limitation des fonctions coercitives du gouvernement<sup>90</sup> », comment peut-il affirmer la compatibilité, même temporaire, du libéralisme et de la dictature ? Cela ne reste une énigme que si l'on s'en tient à une interprétation superficielle de sa philosophie. À mieux y regarder, la contradiction n'est qu'apparente.

Qu'est-ce que la démocratie ? Pour Hayek, qui s'en fait une conception purement instrumentale, ce n'est qu'une « règle de procédure<sup>91</sup> », une méthode de décision fondée sur la règle majoritaire. Un simple moyen, en aucun cas une fin en soi. Cette technique politique a ses avantages, notamment en ce qu'elle favorise les transitions pacifiques à la tête de l'État, mais ce n'est pas un principe intangible, certainement pas le corollaire de quelque chose comme le droit politique inconditionnel à l'autodétermination.

La valeur absolue, c'est la « liberté », pas la démocratie. La démocratie n'est qu'une forme de gouvernement, tandis que la « liberté », elle, serait plutôt à concevoir comme une forme de vie<sup>92</sup>. Si d'aventure les deux achoppent, la seconde

doit céder le pas, sans discussion, à la première. « Je préférerais sacrifier temporairement, je le répète, provisoirement la démocratie plutôt que de me passer de liberté<sup>93</sup>. »

Mais Hayek, qui a le goût du paradoxe, va plus loin en affirmant que la « liberté personnelle » peut parfois être « mieux préservée sous un régime autoritaire que sous un gouvernement démocratique<sup>94</sup> ». Sous Pinochet pourtant, ni les libertés politiques (dont le droit de se présenter aux élections, mais aussi la liberté d'expression, de réunion et d'association, sans parler du droit de grève et de manifestation...), ni les libertés civiles fondamentales (dont celle de ne pas être soumis à l'arrestation, à la détention ou à l'exécution arbitraires) n'étaient préservées. Soutenir donc, comme il le fait, que ce genre de régime peut sauvegarder la « liberté personnelle », présuppose de la redéfinir en un tout autre sens. Mais quel contenu reste-t-il à une notion de liberté ainsi rabotée ? Uniquement la « liberté économique », comprise comme libre disposition de sa propriété. « Lorsque Madame Thatcher affirme que le libre choix doit plutôt s'exercer sur le marché que dans les urnes, elle se borne à rappeler, approuve Hayek, que ce premier genre de choix est indispensable à la liberté individuelle, tandis que le second ne l'est pas : le libre choix peut au demeurant exister sous une dictature capable de se limiter elle-même, mais pas sous le gouvernement d'une démocratie illimitée<sup>95</sup>. » On ne saurait être plus clair : la liberté économique, celle de l'individualisme possessif, est non-négociable, tandis que la liberté politique est optionnelle. Or autant il est concevable « qu'un gouvernement autocratique fasse preuve de retenue » en matière d'intervention économique, autant un « gouvernement démocratique omnipotent en est tout simplement incapable<sup>96</sup> ».

La philosophie politique de Hayek révisé les catégories établies et redistribue les oppositions pertinentes. À la faveur de cette opération de redécoupage conceptuel, des énoncés paradoxaux deviennent formulables : la démocratie pourra être dénoncée comme totalitaire, mais, aussi bien, la dictature vantée comme libérale.

La différence entre libéralisme et démocratie, précise-t-il, « apparaît mieux si l'on considère leurs contraires : le contraire du libéralisme est le totalitarisme, alors que le contraire de la démocratie est l'autoritarisme<sup>97</sup> ». Dans son schéma, l'opposition principale passe donc entre libéralisme (entendu comme gouvernement économiquement limité) et totalitarisme (entendu comme gouvernement économiquement illimité). Une autre ligne de clivage, secondaire, opposant cette fois

démocratie et autoritarisme, traverse le tableau d'ensemble et le subdivise. On obtient ainsi implicitement une typologie quadripartite des régimes politiques, que l'on peut reconstituer de la façon suivante :

	<b>Libéralisme</b>	<b>Totalitarisme</b>
<b>Démocratie</b>	Démocratie libérale	Démocratie totalitaire
<b>Autoritarisme</b>	Autoritarisme libéral	Autoritarisme totalitaire

*Figure 6. Typologie des régimes de gouvernement d'après Hayek*

Ce tableau des régimes de gouvernement fonctionne aussi comme une carte, je veux dire comme un moyen pour le néolibéral de s'orienter en politique, d'y faire des choix. La cohérence du soutien apporté par Hayek au régime de Pinochet s'éclaire à cette lumière. Dans cette logique, on préférera toute forme de gouvernement économiquement « limité » quel qu'il soit à toute forme « illimitée » correspondante. Sachant qu'« une démocratie illimitée est probablement pire que toute autre forme de gouvernement illimité<sup>98</sup> », la conclusion coule de source. Plutôt Pinochet qu'Allende.

Interrogé en 1981 sur sa position face aux régimes totalitaires d'Amérique du Sud, Hayek rétorque qu'il n'y en a pas. Ne confondons pas totalitarisme et autoritarisme. Le seul « gouvernement totalitaire » à avoir récemment existé en Amérique latine, précise-t-il, « c'était le Chili sous Allende<sup>99</sup> ». Un cas extrême, à n'en pas douter de « démocratie totalitaire<sup>100</sup> ». Totalitaire ? Mais en quel sens ? Est « totalitaire », répond Hayek, un système qui, à la différence du libéralisme et de l'individualisme, « entend organiser l'ensemble de la société et toutes ses ressources » vers une « fin unitaire<sup>101</sup> ». « La distinction entre autoritarisme et totalitarisme, traduit Andrew Gamble, joue un rôle important dans cette littérature. Les régimes autoritaires, comme le Chili, sont considérés comme étant de loin préférables aux régimes “totalitaires” [...] car, s'ils interfèrent avec les libertés politiques, ils n'interfèrent pas avec la liberté économique ; les syndicats sont bien sûr dissous ou réprimés, mais l'investissement étranger n'est pas entravé et les citoyens sont toujours libres de posséder [...] d'acheter et de vendre ». Pour les néolibéraux, « la destruction de la liberté politique est toujours regrettable, [...] mais il est clair qu'elle ne saurait être mise en balance avec la perte beaucoup plus grave de la liberté économique pour le capital<sup>102</sup> ».

Pour Hayek, si l'on veut éviter de sombrer dans le « totalitarisme », il faut

absolument poser des bornes à des régimes parlementaires qui, de la démocratie libérale, tendent inexorablement à glisser vers la « démocratie illimitée », et de là, vers la démocratie totalitaire. Mais comment procéder ? Une chose est sûre : la transition ne se fera pas spontanément. Cela requiert une intervention, du plan, de l'organisation, toutes choses que le libéralisme s'était officiellement interdites. De sorte qu'Hayek se trouve pris dans une contradiction : professant en règle générale le respect de l'auto-engendrement spontané par opposition à la fois au constructivisme social et au décisionnisme politique, il bute sur un phénomène qui contrevient à ses vues, et auquel il ne perçoit pas d'autre remède que le contraire même de la non-intervention : l'imposition par décision politique d'une limitation de la démocratie, fût-ce par le recours, lorsque le danger est imminent, à l'état d'exception et à la dictature transitionnelle. « Après tout, conclut Hayek, certaines démocraties n'ont été rendues possibles que par la puissance militaire de certains généraux<sup>103</sup>. » C'est surtout par là que beaucoup ont fini.

Le libéralisme, soutient Hayek, se fonde sur « la découverte d'un ordre autogénérateur ou spontané dans les affaires sociales<sup>104</sup> ». Le dogme officiel de cette nouvelle théologie économique affirme que le marché serait capable, si seulement on le laissait enfin faire, d'engendrer par lui-même un ordre harmonieux<sup>105</sup>. À l'ordre téléocratique (commandé par des fins) s'oppose un ordre nomocratique (fondé sur des lois générales). Hayek ne se prive pourtant pas de se faire, quand il le faut, le partisan d'une dictature de transition. Pour éviter la tyrannie politique d'une « direction consciente » de la vie économique, il est alors prêt à endosser la tyrannie militaro-policière d'une répression consciente de la vie sociale et politique – pour peu que celle-ci demeure « libérale ».

Ces contorsions s'expliquent plus profondément par les contradictions constitutives du libéralisme économique. Contrairement d'abord à ce que son dogme prétend, l'ordre du marché ne s'institue pas de façon spontanée. Il faut l'instituer et le reproduire en permanence. Ce qui nous est présenté comme un ordre naturel requiert en réalité pour se maintenir, comme l'écrivait Polanyi, l'artifice d'un « interventionnisme continu, organisé et contrôlé à partir du centre<sup>106</sup> ».

Non seulement cet ordre économique n'est pas autoportant, mais, plus radicalement, à rebours d'une représentation tenace, celui-ci n'existe pas non plus à l'état séparé. État et société civile, politique et économie, soulignait Gramsci, sont des *distinctions méthodologiques*, tracées sur un même ensemble pratique plutôt que

renvoyant à des sphères réellement disjointes : « Comme, dans la réalité effective, la société civile et l'État sont une seule et même chose, force est de reconnaître que le libéralisme économique est lui aussi une “réglementation” de caractère étatique, introduite et maintenue au moyen de la loi et de la contrainte : c'est l'acte d'une volonté consciente de ses propres fins et non l'expression spontanée, automatique, du fait économique. Le libéralisme économique est par conséquent un programme politique, qui se propose, en cas de victoire, de remplacer le personnel dirigeant d'un État et de modifier le programme économique de l'État lui-même, autrement dit de modifier la distribution du revenu national <sup>107</sup>. »

S'il ne s'auto-engendre pas, cet ordre produit cependant assez spontanément sa propre négation, ou, comme l'écrivait Marx, ses propres fossoyeurs. On pourrait étrangement lire les textes alarmistes de Hayek sur la pente fatale qui mène de la démocratie illimitée au socialisme comme une sorte de traduction approximative en idiome libéral de cette fameuse thèse marxienne. Sauf que pour Hayek, cette contradiction, au lieu d'être saisie de façon endogène à partir des rapports de production, est renvoyée à l'intrusion d'une réalité perçue comme extérieure, parasitaire, superflue – la politique vue comme un alien.

Sur le fond, la question est celle de la théorie de la crise : si l'on considère, à l'instar des néolibéraux, que le capitalisme est essentiellement stable, auto-régulateur, alors les dérèglements et les convulsions dont il est pourtant si manifestement affecté ne sont attribuables qu'à autre chose que lui-même. La crise est forcément d'origine externe, due à un phénomène de politisation exogène de « l'économie ». Les théories de la « crise de gouvernabilité de la démocratie » sont l'expression de ce déni. Les contradictions internes du capitalisme étant biffées, leurs manifestations étant rapportées à l'effet d'une ingérence de la politique démocratique, la solution générale coule de source : comme le dit Hayek, « limiter la démocratie ».





## Chapitre 24. Aux sources du libéralisme autoritaire

*Le gouvernement n'étant, selon lui, qu'un mal nécessaire, il a conclu qu'il n'en fallait que le moins possible. C'est une [...] erreur. Il n'en faut point hors de sa sphère ; mais, dans cette sphère, il ne saurait en exister trop. La liberté gagne tout à ce qu'il soit sévèrement circonscrit dans l'enceinte légitime ; mais elle ne gagne rien, elle perd au contraire, à ce que, dans cette enceinte, il soit faible ; il doit toujours y être tout-puissant*<sup>108</sup>.

Benjamin Constant

La « démocratie illimitée » glissant inexorablement vers un « État totalitaire », il est nécessaire de lui poser des bornes. Tel est le leitmotiv de la pensée politique de Hayek, au moins depuis 1944 et *La Route de la servitude*.

Mais ce thème paradoxal de la « démocratie totalitaire », d'où vient-il ? C'est d'abord la reprise d'un lieu commun rassis de la pensée réactionnaire, motif classique d'une longue tradition de haine de la démocratie qui remonte, pour la période moderne, aux anti-Lumières. Hayek ne l'ignore pas, lui qui renvoie sur ce point à un livre de Franz Neumann où l'on peut lire ceci : « Depuis la Révolution française se sont propagées des théories anti-libérales et anti-démocratiques affirmant que la démocratie doit nécessairement déboucher sur le règne de la foule [...]. L'État total apparaît alors comme l'aboutissement nécessaire de la démocratie. De Maistre, Bonald, Donoso Cortes, Spengler, Ortega y Gasset répètent tous cette idée sous une forme ou une autre<sup>109</sup>. »

Tout en s'inscrivant résolument dans cette tradition – à proprement parler donc, « anti-libérale » – Hayek fait un distinguo qui dissipe l'incohérence apparente d'un tel positionnement. Il y a en effet pour lui historiquement *deux* libéralismes, l'un authentique, anglo-saxon, dont il se réclame, celui de Smith, mais aussi de Burke, l'autre factice, continental, qu'il exècre, celui de « Voltaire, Rousseau, Condorcet, et de la révolution française qui devinrent les ancêtres du socialisme moderne<sup>110</sup> ». L'opposition entre « démocratie libérale et démocratie totalitaire » n'exprime au fond que « l'antagonisme entre libéralisme et socialisme<sup>111</sup> ».



Mais, chez Hayek, cette idée a aussi une source plus proche et plus précise. La thèse selon laquelle « l'État-providence démocratique naissant était destiné à saper l'État de droit » lui venait de ses lectures de jeunesse : « Pour ceux qui connaissent bien les débats juridiques de l'époque de Weimar, commente William Scheuerman, une grande partie du récit de Hayek est étonnamment peu original ; sa propre socialisation intellectuelle, comme il le note à plusieurs reprises, s'est clairement déroulée à l'ombre des débats de Weimar. En fait, son analyse présente des parallèles frappants, à bien des égards, avec celle de Carl Schmitt<sup>112</sup>. »

« La faiblesse d'un gouvernement démocratique omnipotent, note Hayek dans *Droit, législation, liberté*, a été clairement distinguée par Carl Schmitt, l'extraordinaire analyste allemand de la politique qui, dans les années 1920, a probablement mieux compris que quiconque le caractère de la forme de gouvernement qui se développait alors – et qui à mon sens, par la suite, s'est régulièrement rangé du mauvais côté, tant au plan moral qu'intellectuel<sup>113</sup>. » Tout en condamnant donc les choix politiques ultérieurs de Schmitt, Hayek reprend à son compte sa critique pré-nazie de la démocratie.

Le concept-clé, pour saisir la caractérisation schmittienne de cette forme de gouvernement, est celui d'« État total<sup>114</sup> ». Lorsque Schmitt introduit cette formule, au début des années 1930, elle évoque immédiatement le « stato totalitario » fasciste. Il faut rappeler que l'adjectif « totalitaire » était alors employé positivement, à des fins d'autocélébration, par Mussolini et ses sbires<sup>115</sup>. Mais Schmitt, comme à son habitude, déplace le sens des termes. S'emparant de ce lexique à contre-emploi, il l'applique dans un premier moment, de façon dépréciative, à la démocratie parlementaire. Schmitt assortissait cette requalification d'une thèse historique impressionniste que Hayek fera sienne. Elle tient en une proposition : « l'État neutre du XIX<sup>e</sup> siècle libéral » est en train de se transformer en « État total<sup>116</sup> ».

Total en quel sens ? En ce qu'il intervient « dans tous les domaines de la vie ». L'État-providence étendant ses prérogatives à tout un ensemble de questions sociales et économiques qui n'étaient pas jusque-là du ressort de la puissance publique, sa sphère devient totale, englobant toutes choses. Dans une situation où État et société deviennent identiques, écrit Schmitt, « il n'est plus possible de faire la distinction entre les questions qui sont politiques, qui, en tant que telles, concernent l'État, et les questions qui sont sociales et donc non-politiques<sup>117</sup> ». Quand tout est politique, l'État est sans dehors.

Mais à quoi ce phénomène est-il dû ? C'est « dans la démocratie, répond

Schmitt, que se trouve la cause de l'État total contemporain ou plus exactement de la politisation totale de l'ensemble de l'existence humaine<sup>118</sup> ». Si l'État s'étend, c'est parce qu'un gouvernement démocratique est continuellement sommé de « répondre aux exigences de toutes les parties intéressées<sup>119</sup> ». Si l'État intervient dans l'économie, c'est parce que la société intervient dans l'État. L'étatisation de la société n'est que l'effet de la « sociétalisation » de l'État.

Or cette extension du champ de l'État n'est en rien, paradoxalement, une manifestation de force : « ce n'est pas par vigueur et par puissance, mais par faiblesse qu'un État-partis pluraliste devient "total"<sup>120</sup> ». Faiblesse d'abord car il croît de façon passive, devenant le jouet d'intérêts sociaux qui en prennent en quelque sorte possession par le bas ; faiblesse ensuite car plus sa sphère s'étire, plus sa force s'atténue. Plus cet État semble omnipotent, plus il se fait en réalité impuissant. L'ancien Léviathan, déchu, devenu simple « auto-organisation de la société<sup>121</sup> » perd toute transcendance ; il s'amollit et dégénère.

Hayek, mais aussi Schumpeter, qui avaient une connaissance de première main des analyses schmittiennes de la démocratie, furent les passeurs de ces thèses dans l'après-guerre. Elles constituèrent à distance l'une des matrices intellectuelles des discours sur la crise de gouvernabilité de la démocratie élaborés dans les années 1970<sup>122</sup>.

Le 23 novembre 1932, au seuil de l'accession d'Hitler au pouvoir, Carl Schmitt prononça une conférence à l'invitation d'une organisation patronale, la *Langname Verein*<sup>123</sup>. Selon Jean-Pierre Faye, qui y voit un événement décisif, ce discours de Schmitt a joué un rôle déterminant pour rallier le patronat allemand à l'option nazie<sup>124</sup>. Son titre annonçait le programme : « État fort et économie saine<sup>125</sup> ».

Dans ce texte, Schmitt opérait une distinction entre deux versions de la notion d'« État total », l'une qu'il rejetait, l'autre qu'il appelait de ses vœux. La première, nous venons de la rencontrer : c'est l'État total « quantitatif ». Un État non pas fort, mais faible en raison de son extension. « Ce genre d'État total est un État qui s'étend indistinctement à tous les domaines, à toutes les sphères de l'existence humaine [...]. Il est total en un sens purement quantitatif, en un simple sens de volume et non d'intensité ou d'énergie politique<sup>126</sup>. »

Mais comment en finir avec cet État total-là ? « Seul un État très fort, affirme Schmitt, pourrait rompre ce terrible enchevêtrement<sup>127</sup>. » La solution, pour trancher le nœud gordien de l'État total, c'est l'État total, mais pris en un autre sens. À

« l'État total quantitatif », il oppose l'« État total qualitatif » – un État « total dans le sens de la qualité et de l'énergie, tout comme l'État fasciste se qualifie de “stato totalitario”<sup>128</sup> » ; un État fort, qui concentre entre ses mains toute la puissance de la technique moderne, à commencer par les moyens militaires et les nouveaux instruments de communication de masse ; un État militaro-médiatique, guerrier et propagandiste, doté du nec plus ultra technologique en matière de répression des corps et de manipulation des esprits. Mobilisant des « moyens de puissance inouïs<sup>129</sup> », cet État-là ne tolérera plus « l'émergence en son sein de forces subversives<sup>130</sup> ». À nouveau capable de faire la différence entre amis et ennemis, il n'hésitera plus à combattre ceux de l'intérieur.

Mais reste une question capitale : quel sera le rapport d'un tel État à l'économie ? Réponse : « Seul un État fort peut dépolitiser, seul un État fort peut décréter de façon nette et efficace que certaines questions, comme les transports ou la radio, sont de son domaine et doivent être administrées par lui [...], que d'autres relèvent d'une gestion économique autonome, et que tout le reste doit être laissé à la sphère de l'économie libre<sup>131</sup>. » On aura donc trois secteurs : des monopoles publics dans certains domaines stratégiques, du marché libre, et, entre les deux, une forme d'auto-administration économique par des chambres patronales.

Schmitt veut séduire et rassurer le patronat allemand. Il lui promet un État fort, propagandiste-répressif, à même de museler les oppositions sociales et politiques, tout en lui assurant que cette force immense s'arrêtera respectueusement au seuil des entreprises et des marchés. L'autogouvernement privé des affaires économiques ne sera pas remis en cause, mais au contraire étendu et sanctuarisé.

Tandis que la politique démocratique confond État et société, la politique « autoritaire-totale » les distinguera soigneusement ; tandis que la première politise la société et « sociétalise » l'État, la seconde dépolitisera la société et renforcera l'État, mais ceci dans les strictes bornes d'une distinction bien comprise entre État et économie. La lutte des classes ayant ainsi été placée sous le talon de fer de l'État, « l'économie » pourra reflourir. État fort, économie saine.

Ce programme implique néanmoins, Schmitt ne s'en cache pas, une série d'inflexions par rapport aux dogmes du libéralisme classique.

D'abord, comme il l'indiquait déjà dans *Le Gardien de la constitution*, il faut reconnaître que « le vieux principe libéral de la non-ingérence inconditionnelle, de la non-intervention absolue » est périmé<sup>132</sup>. Dans une situation où les masses

s'agitent et où de grands partis s'affrontent, camper sur un « laisser-faire » étroitement compris, rester spectateur, attendre que le meilleur (ou le pire – mais tout dépend du point de vue où l'on se place) gagne n'est pas une option. Contrairement cependant aux interprétations que certains commentateurs ont pu faire de ce passage, Schmitt ne soutient pas ici que le pouvoir d'État doive intervenir administrativement dans « l'économie », mais politiquement dans la lutte des classes<sup>133</sup>.

Or, prévient-il, « il va s'agir d'une intervention chirurgicale douloureuse, qui ne pourra pas se produire “organiquement” au sens d'une croissance lente<sup>134</sup> ». Il faut donc aussi se résoudre à l'idée qu'« une dépolitisation, qu'un retrait de l'État des sphères non étatiques [...] est un processus politique<sup>135</sup> », une tâche qui requiert bien davantage qu'un État « minimal » ou qu'un État gardien de nuit : « Un État qui pourrait entraîner une telle réorganisation devrait, comme je l'ai dit, être extraordinairement fort – l'acte de dépolitisation est un acte politique particulièrement intense<sup>136</sup>. »

Enfin, la vision libérale classique, celle d'une atomistique de la société civile, où l'État ne trouverait face à lui que des agents économiques individuels, est dépassée. Si l'État se retire de toute une série de fonctions de direction des affaires économiques, d'autres instances doivent prendre le relais. Entre l'État et le marché, s'intercalera un domaine intermédiaire régi par l'autogouvernement privé de grands corps patronaux<sup>137</sup>.

Lorsqu'il lit, en 1932, ce discours de Schmitt aux patrons allemands, le juriste social-démocrate Hermann Heller ne saisit que trop bien de quoi il s'agit. Peu avant de prendre le chemin de l'exil (il mourra en Espagne l'année suivante), il laisse un court texte, qui compte parmi les plus clairvoyants de la période. Nous assistons là, analyse-t-il, à l'invention d'une nouvelle catégorie politique, un petit monstre conceptuel, la chimère d'un « *libéralisme autoritaire*<sup>138</sup> ».

Schmitt, qui avait jusque-là dissimulé ses véritables positions « sous des dénégations sophistiquées », écrit Heller, a récemment éprouvé le besoin « d'exprimer un peu plus clairement ses idées » devant des industriels<sup>139</sup>. « Jusqu'à présent, on avait entendu Schmitt dire que l'État actuel était un État faible, en raison de son caractère “pluraliste”<sup>140</sup>. » Or Schmitt entrevoit désormais une solution : l'État fort, autoritaire, « qualitativement total ».

Mais cet État fort, jusqu'à quel point l'est-il ? Envers qui sera-t-il « autoritaire » ? Avec qui ne le sera-t-il pas ? La pierre de touche réside dans son

rapport à « l'ordre économique » : « dès qu'il est question d'économie en effet, l'État "autoritaire" renonce à son autorité. Ses porte-parole prétendument "conservateurs" ne connaissent alors plus qu'un seul slogan : liberté de l'économie par rapport à l'État<sup>141</sup> ! ». C'est un État fort-faible, fort avec les uns, faible avec les autres – fort, commente Wolfgang Streeck, « contre les revendications démocratiques de redistribution » sociale, mais « faible dans sa relation au marché<sup>142</sup> ». Car ce mot d'ordre, poursuivait Heller, « n'implique assurément pas que l'État pratique l'abstinence pour ce qui est de la politique de subventions accordées aux grandes banques, aux grandes entreprises industrielles et aux grandes exploitations agricoles, mais bien plutôt qu'il procède au démantèlement autoritaire de la politique sociale. ». Ce qu'abominent avant tout ces partisans de l'État « autoritaire », note-t-il, c'est « l'État-providence<sup>143</sup> ».

En 1934, un jeune philosophe allemand qui avait lui aussi fui le nazisme fit paraître dans la revue de l'École de Francfort un long article sur « la lutte contre le libéralisme dans la conception totalitaire de l'État<sup>144</sup> ». Il y analysait à son tour le déplacement conceptuel repéré par Heller. Herbert Marcuse, car c'était lui, avait également Schmitt en ligne de mire.

En surface, la nouvelle philosophie schmittienne de « l'État total-autoritaire » s'oppose au libéralisme, doctrine honnie pour laquelle elle n'a pas de mots trop durs. Mais quelle est, demandait Marcuse, la consistance réelle de cet antagonisme ? Dès que l'on s'intéresse à leur programme, on s'aperçoit que les partisans de « l'État autoritaire total » n'entendent pas toucher aux rapports économiques fondamentaux. Ce nouvel État, en tant qu'il « organise la société sans modifier sa base d'une manière décisive, n'est qu'une auto-transformation de l'État libéral<sup>145</sup> ».

Et si les libéraux professent de leur côté une tout autre philosophie politique que celle du « stato totalitario » des fascistes, en pratique, certains sont prêts à se rallier à cette option en dernière extrémité. Marcuse cite von Mises, le mentor de Hayek : « Si l'on devait ramener le programme du libéralisme à une seule formule, écrivait-il en 1927, ce serait : propriété privée des moyens de production [...] toutes les autres exigences du libéralisme dérivent de ce principe fondamental. [...] Le fascisme et tous les élans similaires en direction de la dictature ont pour l'heure sauvé la civilisation européenne. Le mérite qu'en a retiré le fascisme restera à jamais gravé dans l'histoire<sup>146</sup>. »

Malgré leurs réelles divergences philosophiques, ces deux courants s'accordent sur un point décisif, la sauvegarde des rapports économiques capitalistes. « On voit

donc, écrit Marcuse, la raison pour laquelle l'État total autoritaire reporte son combat contre le libéralisme sur le terrain des "visions du monde", pourquoi il laisse de côté la structure sociale fondamentale du libéralisme : cette structure de base lui convient très largement. [...] Il laisse intact le principe qui régit les rapports de production<sup>147</sup>. »

Mais Marcuse nuance aussitôt ce premier schéma en un sens bien moins économiciste qu'il ne pouvait y paraître. Certes « le passage d'un État libéral à un État total autoritaire se fait sur la base du même ordre social<sup>148</sup> », mais lorsque cela se produit c'est une mutation politique effective, pas une simple « adaptation idéologique » qui s'engage. Ce serait se fourvoyer que de réduire « la théorie de l'État autoritaire total [...] au simple résultat d'une manœuvre idéologique. Avec l'État autoritaire et avec les pensées qu'il suscite dans un but propagandiste se développent des forces qui dépassent ses propres formes politiques et qui tendent vers un autre état de choses. »

Qu'il y ait accord en dernière instance sur les rapports économiques fondamentaux ne signifie pas que les deux, libéralisme économique et doctrine de l'État total autoritaire, soient identiques, ni que l'écart qui sépare leurs visions du monde soit factice ou négligeable. Que la transcroissance de l'État libéral en État total autoritaire soit possible, et que, sans être nécessaire, ce phénomène ne soit pas accidentel, ne permet pas d'en conclure que le libéralisme serait par essence un crypto-fascisme, ni que le fascisme serait la simple continuation de l'économie libérale par d'autres moyens idéologiques. Un capitalisme fasciste, ce n'est pas le simple ajout d'un attribut à un substrat demeurant identique sous une modification accessoire dans la taxinomie. C'est une vision du monde mais ce n'est pas qu'une vision du monde. Quand cela se produit, avertissait Marcuse pour l'avoir vécu, on bascule dans un *autre monde*.

Dans les années 1940, alors même que les alliés se mettaient à utiliser l'expression « lutte contre le totalitarisme » pour désigner leur offensive militaire contre les puissances de l'Axe, certains intellectuels conservateurs se mirent, à l'intérieur même de ces « démocraties occidentales », à se saisir de cette formule pour faire la critique de leurs propres gouvernements, coupables à leurs yeux de nourrir bien inconsidérément en leur sein les germes d'un totalitarisme rampant.

Hayek dans *La Route vers la servitude* (1944), von Mises dans *Le Gouvernement omnipotent* (1944)<sup>149</sup>, Schumpeter dans *Capitalisme, socialisme,*



*démocratie* (1942), dénoncent au même moment les vices de la démocratie représentative, avec un message qui pourrait se résumer comme suit : si vous voulez vraiment combattre le « totalitarisme », encore un effort, car il exsude en fait à votre corps défendant de vous-mêmes, il est inscrit comme un *fatum* dans les dérives intrinsèques de votre système démocratique et de votre État-providence.

Sous la république de Weimar, sermonne Hayek, « ce sont surtout des gens de bonne volonté qui, par leur politique socialiste, ont préparé le terrain pour les forces qui représentent tout ce qu'ils détestent. Peu reconnaissent que la montée du fascisme et du nazisme n'était pas une réaction contre les tendances socialistes de la période précédente, mais un résultat nécessaire de ces tendances<sup>150</sup>. » Voilà le cœur du raisonnement : la démocratie-providence alimente un socialisme qui mène en droite ligne au fascisme. Mussolini serait ainsi le résultat nécessaire de Gramsci, et Hitler à son tour le résultat nécessaire de Rosa Luxemburg. Ce continuisme grossier, aussi faux intellectuellement que politiquement, ne peut être énoncé qu'au prix d'un déni des rapports politiques réels. Hayek a beau citer des auteurs qui, dans les années 1920 et 1930, « identifient le libéralisme comme étant l'ennemi principal du national-socialisme », il échoue cependant, remarque Andrew Gamble, « à prouver que le socialisme démocratique allemand était intrinsèquement totalitaire, lui qui ne fusionna pas avec le nazisme, mais fut écrasé sous sa botte<sup>151</sup> ». Heller et Marcuse eux, ne s'y trompaient pas : loin d'interpréter le régime en formation comme une excroissance de l'État social, ils le comprenaient au contraire comme sa négation, une réaction fondée sur une synthèse originale entre économie libérale et autoritarisme politique de la pire espèce.

En pleine Seconde Guerre mondiale donc, Hayek et consorts ne trouvaient rien de mieux à faire que de critiquer les excès de la démocratie et d'en appeler à rompre avec l'État-providence. Or ils perdent. À leur grand dam, l'après-guerre sera keynésien. Et eux seront réduits à prêcher dans le désert ou presque durant trois longues décennies.

Quand arrivent soudain les turbulences sociales et politiques de la fin des années 1960, ils sont à la fois inquiets et rassérénés, car si la crise politique est grave, elle semble aussi leur donner raison. Les Cassandre se rengorgent. On vous l'avait bien dit. Voilà où ça mène. Dans cette crise, ils voient une opportunité. Leurs vieux diagnostics vont enfin pouvoir regagner en crédibilité, et avec eux leurs « remèdes héroïques ».

Hayek a toujours précisé que, s'il louait les analyses clairvoyantes du Schmitt

pré-nazi au sujet de la « démocratie illimitée », il désapprouvait ses choix politiques ultérieurs<sup>152</sup>. Dont acte. Il faut lui en faire crédit. Hayek estime donc que Schmitt a vu juste dans son examen de la démocratie parlementaire, mais qu'il « s'est régulièrement rangé [...] du mauvais côté, tant au plan moral qu'intellectuel ». Comme si les deux étaient sans rapport, comme si la chute était accidentelle. Mais est-ce le cas ? Dira-t-on que, malgré sa bonne analyse de la situation, Schmitt en a tiré de mauvaises conclusions ? Ce serait avant tout lui reprocher son inconséquence. Mais peut-on, surtout avec un penseur aussi acéré, découpler aussi commodément analyse et décision ? Il se pourrait au contraire qu'ayant vu faux, il en ait véritablement, en toute logique, tiré les conclusions correspondantes. Mais il y aurait une autre interprétation, qui aurait le mérite de faire droit de façon moins mécanique à l'unité du diagnostic et de la thérapeutique, en mettant moins l'accent sur la logique que sur la *volonté*. Pour le dire de façon plus directe : quand on veut noyer son chien, on dit qu'il a la rage. Il en va de même avec cette chienne de démocratie et ses rejetons socialistes.

Nonobstant les blâmes répétés qu'il lui adresse, Hayek reste très proche de Schmitt lorsqu'il s'agit de faire le tableau des tares de la démocratie parlementaire. Ce qu'il emprunte à ses analyses est loin d'être superficiel. Or il est des cadres conceptuels qui ne se laissent pas reprendre impunément.

Schmitt donc, selon Hayek, a vu juste (il a vu que la démocratie était du totalitarisme rampant), même s'il est tombé (comme donc on trébuche, par accident, en si bon chemin) régulièrement du « mauvais côté ». Mais Hayek, qui donc lui aussi voit juste, puisqu'il a chaussé, pour examiner la question du gouvernement démocratique, les lunettes de Schmitt, de quel côté tombe-t-il ? Salazar prend le pouvoir au Portugal. Hayek lui envoie avec des mots doux son projet de constitution. Les généraux matent l'Argentine, il s'y rend pour prendre langue. Pinochet ensanglante le Chili, rebelote. Un boycott se lance contre l'Afrique du Sud, Hayek prend la plume pour défendre le régime, et ainsi de suite<sup>153</sup>. Chaque fois ou presque qu'il se trouve dans une situation historique où précisément « par réaction contre les tendances socialistes » un régime dictatorial s'impose, il accourt pour lui prodiguer ses conseils.

Du fameux cours de Foucault sur *La Naissance de la biopolitique*, on a surtout retenu une vision du néolibéralisme comme processus de gouvernementalisation de l'État, comme dissolution des anciens cadres de la souveraineté dans les formes du



marché<sup>154</sup>. Il y a de ça, mais en partie seulement. Pour mieux saisir l’ambiguïté de la politique néolibérale dans ses rapports au pouvoir d’État, il faut aussi étudier l’autre face. Comme le remarque Wolfgang Streeck, « Foucault aurait pu remonter plus loin, vers Schmitt et Heller, où il aurait trouvé le motif fondamental de la pensée qui a informé et informe encore les conceptions libérales du rôle économique de l’autorité de l’État en régime capitaliste – l’idée, pour reprendre le titre d’un livre publié dans les années 1980 sur Margaret Thatcher, qu’il faut un “État fort” pour une “économie libre”<sup>155</sup>. »



## Chapitre 25. Détrôner la politique

*Qu'est-ce que le trône, au reste ? Quatre morceaux de bois dorés,  
recouverts de velours<sup>156</sup>.*  
Napoléon

Quelle allait être la solution à la « crise de gouvernabilité de la démocratie » ? Parmi les options disponibles, il y avait ce que Samuelson appelait le « remède du diable<sup>157</sup> » : pouvoir dictatorial contre déferlement démocratique ; pour dépolitiser la société, militariser la politique. Ce fut la stratégie de guerre préventive totale aux ennemis de l'intérieur théorisée en Amérique latine sous l'appellation de « doctrine de la sécurité nationale<sup>158</sup> ».

La démocratie, avait prévenu Hayek, n'est pas possible partout<sup>159</sup>, mais la réciproque était vraie : Pinochet ne pouvait pas non plus être exporté dans tous les pays. Pour instituer l'ordre néolibéral, la dictature militaire est un moyen de dernière extrémité, pas un modèle universellement généralisable. Le Chili, insistait Milton Friedman, c'était « l'exception, pas la règle<sup>160</sup> ».

Il y avait bien d'autres formes de « gouvernement transitionnel » possibles. « Limiter la démocratie » peut se faire à pas plus feutrés qu'à grands bruits de bottes. Sous d'autres latitudes, un Thatcher ou un Reagan pouvaient très bien faire l'affaire.

Hayek confie avoir voulu, avec ses derniers livres, « confectionner un outillage intellectuel de secours » à même de sauver le système autrement que « d'en appeler par désespoir à une forme quelconque de dictature<sup>161</sup> ». L'attention était louable, même si on peut aussi y lire une menace voilée : si vous refusez la manière douce, vous ne nous laisserez pas d'autre choix que la forte.

En écho aux discours sur la crise de gouvernabilité de la démocratie, Hayek soutient de plus belle, en 1978, que « l'épidémie de gouvernite aiguë qui est en train de prendre des formes de plus en plus effarantes est la conséquence imprévue de notre système actuel de démocratie illimitée<sup>162</sup> » – soit dit en passant, qualifier de « démocratie illimitée » les États-Unis de Carter, la France de Giscard ou l'Italie

d'Andreotti en dit long sur les limites du concept hayékien de démocratie, mais reprenons –, cette tendance, poursuit-il, étant « inhérente à la forme particulière que nous avons donnée aux gouvernements démocratiques, nous ne pourrions empêcher cette croissance explosive [...] que si nous transformons de fond en comble nos institutions<sup>163</sup> ».

La démocratie, écrit-il encore, « ne peut se conserver que sous la forme d'une démocratie limitée. Une démocratie illimitée se détruit nécessairement elle-même<sup>164</sup> ». Si donc elle est vouée à l'autodestruction, autant prendre les devants et s'en charger soi-même : l'amputer pour prévenir la gangrène. Mais qu'y a-t-il dans la trousse à outils ? Quel genre de scalpels ? Quelles techniques de démocratisation<sup>165</sup> ?

Le traitement suivait le diagnostic. Si en effet « la crise est due à une vulnérabilité excessive du gouvernement aux revendications populaires, alors il faut trouver des moyens “d'insulariser” les gouvernements, de mettre tout un ensemble de questions hors d'atteinte de la politique démocratique<sup>166</sup> ». Il s'agissait de savoir comment « contrôler le gouvernement lui-même<sup>167</sup> ». Ne pourrait-on pas, face aux sirènes de la revendication sociale, en renouant avec d'antiques ruses, attacher le capitaine du navire à son mât ? Alors, se disait-on, la gouvernabilité serait enfin restaurée.

Pour ce faire, Hayek envisageait plusieurs procédés, qui tous concourraient à la réalisation d'un même programme : « *détrôner la politique*<sup>168</sup> ». C'est en effet par cette formule que s'énonce la stratégie du néolibéralisme en tant que pouvoir destituant.

L'objectif général – restreindre drastiquement les marges de manœuvre du pouvoir gouvernemental en matière sociale et économique – valait pour tout type de régime, mais « en démocratie », sa mise en œuvre butait sur une difficulté spécifique : pouvait-on trouver un moyen de l'imposer sans rompre trop ouvertement avec les formes du régime représentatif ? « On a généralement cru que cela était impossible », signalait Hayek qui, lui, pensait avoir trouvé l'astuce : « le problème ne paraissait insoluble que parce qu'on avait oublié un idéal plus ancien, selon lequel le pouvoir de toute autorité chargée de fonctions gouvernementales devait être borné par des règles de long usage, que personne n'avait le pouvoir de changer ou d'abroger<sup>169</sup> ». Une seule solution, la constitution.

« La démocratie, justifiait-il, a besoin, plus qu'un autre régime, d'un bornage sévère des pouvoirs discrétionnaires que peut exercer le gouvernement, parce

qu'elle est plus que tout autre sujette à la pression efficace d'intérêts particuliers<sup>170</sup>. » Pour obvier aux « défauts qui caractérisent les régimes politiques où les majorités législatives ont une capacité de légiférer pratiquement illimitée<sup>171</sup> », le salut passait par restreindre a priori le champ du pouvoir gouvernemental, lui défendre une fois pour toutes, par des interdits gravés dans le marbre de la loi fondamentale, d'aller empiéter sur les plates-bandes de « l'économie ». À la trop grande latitude de la décision démocratique, on opposait le modèle d'un « gouvernement constitutionnellement limité » en matière de décision économique<sup>172</sup>. Le vieux thème de prédilection du libéralisme était ainsi repris par un néolibéralisme économique passant à la manœuvre sur le terrain du *jus politicum*. Détrôner la politique, donc, par la sanctuarisation constitutionnelle de l'économie. Paradoxe d'une destitution constitutionnelle ou d'une constitutionnalisation destituante.

Comme l'indique de façon convergente Buchanan, on peut tout à fait conserver le principe d'élections « libres » à condition de verrouiller en amont le champ de décision des gouvernants qui en seront issus. Il importe, professe-t-il, de « distinguer entre les choix qui se font *entre* différentes règles (politique constitutionnelle) et les choix qui se font *à l'intérieur* de certaines règles (politique ordinaire)<sup>173</sup> ». Et si « la politique ordinaire ne peut pas équilibrer le budget », tout espoir n'est pas perdu car on peut toujours la mettre hors circuit en formulant une règle supérieure qui la contraindra à le faire. Cette stratégie constitutionnelle se conçoit comme une métapolitique, comme une intervention dépolitisante sur les règles de formation des choix politiques.

À noter que les formulations de Buchanan sont plus prudentes, en termes de relations publiques, que celles de Hayek : ce que l'on va limiter ainsi, insiste Buchanan devant les membres de la Société du Mont-Pèlerin réunis dans la charmante station balnéaire de Viña del Mar au Chili en 1981, ce n'est pas du tout « la démocratie », juste « le gouvernement » – nuance<sup>174</sup>. « Si les élections pouvaient changer quoi que ce soit, disait l'humoriste, il y a longtemps qu'elles auraient été supprimées. » Mais, accessoirement, si l'on s'assure par avance qu'elles seront impuissantes à rien changer, alors rien n'empêche de les conserver.

Hayek, lui, ne se cache pas derrière son petit doigt : on passerait ainsi, assume-t-il, à un régime de « démocratie limitée ». Mais en quel sens ? En ceci, précise-t-il « afin d'éviter les malentendus », que l'activité du législateur devrait « se limiter à l'adoption de règles de conduite générales et abstraites<sup>175</sup> ». Générale et abstraite, cette mise au point l'est aussi. Mais qu'est-ce que cela veut dire, plus précisément et

plus concrètement ?

En apparence, cette limitation ne concerne nullement le contenu des lois possibles, seulement leur *forme* : un parlement ne pourra plus adopter que des lois *générales*, valant également pour tous, mais plus aucune mesure *particulière*, s'appliquant spécifiquement à des groupes sociaux distincts. Sauf que, sans rentrer ici dans les détails du modèle de constitution imaginé par Hayek, l'effet recherché est beaucoup plus substantiel : « une constitution du genre ici proposé rendrait évidemment impossible toutes les mesures socialistes de redistribution<sup>176</sup> ». Sans même aller jusque-là, « toute intervention sur le marché pour corriger la répartition des revenus deviendra impossible<sup>177</sup> ». Sous le formalisme juridique ne tarde donc pas à resurgir le contenu social réel de la limitation. Qu'y a-t-il dans la zone interdite ? Le panneau vous l'indique en grosses lettres : en vertu de notre nouvelle constitution, redistribution des richesses interdite, défense absolue de toucher à l'ordre « spontané » des inégalités sociales.

Une des clés de la stratégie institutionnelle correspondante consiste à jouer sur les échelles de pouvoir : étirer, écarteler et faire en définitive éclater l'unité de la souveraineté territoriale classique. Tandis que le verrou constitutionnel serait transféré, vers le haut, à des instances fédérales, tout un pan des anciennes fonctions de l'appareil d'État serait décentralisé, reversé à des échelons inférieurs. « La plupart des activités de service du gouvernement pourraient alors être déléguées avantageusement à des autorités locales ou régionales, entièrement bornées dans leurs pouvoirs contraignants par les règles posées par une autorité législative supérieure<sup>178</sup>. » Ces deux mouvements sont complémentaires : ils correspondent aux deux vecteurs inverses d'une stratégie de *dévolution* croisée qui prend en ciseau l'ancienne forme de la souveraineté étatique pour la remplacer par d'autres dispositifs de « gouvernabilisation » de la politique publique. La construction européenne fournirait un cas d'école pour une étude plus fine de cette stratégie. Imaginant dès 1939 la mise en place d'un système fédéral, Hayek le présentait déjà comme la voie royale pour une « restriction du pouvoir et de l'étendue du gouvernement » par le biais d'une constitutionnalisation économique de la politique à l'échelon supranational<sup>179</sup>.

Ces projets de limitation constitutionnelle ouvraient certes des perspectives prometteuses pour une destitution de la politique démocratique, mais restait tout de même un problème pratique. Comment « imposer des limites au régulateur ?

Comment enchaîner le Léviathan ? » Telle était, selon Buchanan, « la question cruciale de notre temps<sup>180</sup> ». Dictateur providentiel mis à part, donc, comment mettre les chaînes à la démocratie autrement qu'avec un fusil sur la tempe ? Pouvait-on raisonnablement espérer que la « démocratie illimitée » se limite elle-même, elle à qui l'on reprochait précisément depuis des décennies d'en être structurellement incapable ? Nouvelle énigme à résoudre.

À en croire les analyses du « choix public », les programmes politiques favorables à la dépense publique étaient, on l'a vu, réputés tendanciellement « plus efficaces que les coalitions en faveur de la réduction des impôts<sup>181</sup> ». L'économiste Allan Meltzer se voulait néanmoins rassurant : « il n'y a rien d'inévitable dans ce processus. Il serait tout à fait possible de mettre fin à la croissance du gouvernement au moyen d'une limitation constitutionnelle<sup>182</sup>. » Sauf que la difficulté restait entière, car si la dynamique du champ électoral est structurellement adverse aux politiques austéritaires, il y a fort à parier qu'elle le sera aussi à les couler dans le bronze constitutionnel. Il allait donc falloir ruser.

« Les conservateurs qui n'aiment pas le fonctionnement de la démocratie n'étant pas de nos jours disposés à suivre leur logique jusqu'à la conclusion fasciste, repérait en 1980 Paul Samuelson, ils préconisent des limitations constitutionnelles de la fiscalité en tant que forme de capitalisme imposé<sup>183</sup>. » « Pour commencer à apprécier cette nouvelle théorie, il n'est pas nécessaire de descendre sous l'équateur. [...] Si l'on ne peut pas faire confiance à la démocratie, Il n'y a qu'à inscrire une fois pour toutes dans la Constitution que le capitalisme doit être la loi du pays<sup>184</sup>. » Samuelson faisait référence à un projet de loi proposé au référendum dans le Massachusetts en 1980 qui prévoyait le plafonnement des taxes municipales à un maximum de 2,5 % des ressources des contribuables<sup>185</sup>. Cette tactique électorale nouvelle consistait à s'appuyer sur la révolte fiscale latente des classes moyennes, à l'intensifier et à l'instrumentaliser afin d'instituer des normes contraignantes de limitation de la dépense publique. Ce que l'on commençait à se dire, dans le camp conservateur, c'est que si les coalitions politiques favorables au maintien de l'État social sont tendanciellement plus fortes que celles qui promettent à la masse de ceux qui en bénéficient de leur sucrer leurs prestations, on pouvait en revanche espérer, en rhabillant un peu les choses, que des programmes promettant aux classes moyennes de réduire leurs impôts forment la base de nouvelles alliances susceptibles de défaire la position adverse.

C'est aussi à ce moment-là qu'est lancée une grande offensive idéologique sur le

thème de « l'équilibre budgétaire » et de la « lutte contre les déficits ». Tous nos maux, pouvait-on lire en 1977 dans *Democracy in Deficit* de Buchanan et Wagner, proviennent de « la destruction keynésienne de l'équilibre budgétaire<sup>186</sup> ». L'État est hypertrophié, les déficits abyssaux, le secteur public « littéralement hors de contrôle<sup>187</sup> ». « Les budgets ne pouvant plus être laissés à la dérive sur la mer de la politique démocratique », il faudrait instituer « une règle externe et “supérieure”<sup>188</sup> », une « norme constitutionnelle » restrictive et « sacro-sainte » d'équilibre budgétaire.

Voilà pour l'hymne officiel. En petit comité cependant, les néolibéraux fredonnaient un autre air. En 1982, lors d'une conférence organisée par la banque de réserve fédérale d'Atlanta, Milton Friedman vend la mèche : « C'est une bonne idée d'avoir un budget équilibré, mais pas au prix de hausses d'impôts. Je préférerais 400 milliards de dollars de dépenses fédérales avec un déficit de 100 milliards plutôt que 700 milliards de dépenses avec un parfait équilibre budgétaire<sup>189</sup>. » Contrairement, donc, à ce que l'on nous serine, l'équilibre n'est pas une valeur en soi. L'objectif qui prime, c'est la *réduction* du budget de l'État. Mais alors pourquoi une telle insistance, si le but est ailleurs ? « Si l'équilibre budgétaire est important, enchaîne Friedman, c'est principalement pour des raisons politiques, et non pas économiques ; cela permet de s'assurer que, si le Congrès vote une augmentation des dépenses, il va aussi devoir voter des hausses d'impôts<sup>190</sup> » – ce que les parlementaires, attachés à leur capital électoral, vont rechigner à faire.

Il s'agit donc d'endiguer la dépense. Mais que recouvre à son tour cet objectif ? Sous cette question de la dépense, décrypte Friedman, il y en a d'autres : celle de la « fiscalité, notamment la bombe à retardement des programmes de sécurité sociale, d'assurance-maladie », et puis surtout, là-dedans, « les impôts cachés sous forme de dépenses obligatoires pour les entreprises privées<sup>191</sup> ». Voilà le cœur du problème : si l'on se soucie tant de la « surcharge » du budget de l'État, c'est en réalité parce que l'on s'insurge contre la « surcharge » du capital, cet autre chameau qui croule assurément lui aussi sous le poids des taxes et des contributions sociales<sup>192</sup>.

Mais Friedman va plus loin. À mieux y regarder, rectifie-t-il, le déficit budgétaire tant décrié n'est pas une calamité, mais une bénédiction, une formidable chance pour son camp : « Le déficit a été le seul frein efficace mis à la dépense au Congrès. Nous préfererions bien sûr de loin un amendement constitutionnel imposant l'équilibre budgétaire et limitant la dépense. S'appuyer sur le déficit pour contrôler les dépenses est une solution de rechange – mais c'est toujours mieux que rien<sup>193</sup>. » À défaut d'une règle d'or budgétaire inscrite dans la loi fondamentale (ce serait



l'idéal), mener une politique de la caisse vide tout en agitant la dette comme un épouvantail idéologique peut aussi faire l'affaire<sup>194</sup>.

Mais un nouveau phénomène économique était en train de se produire, qui ouvrait d'autres perspectives. Pour faire face à la crise grandissante des finances publiques, notait un politiste à la fin des années 1970, « les gouvernements comptent de plus en plus sur le financement des marchés privés<sup>195</sup> ». Or il faut bien comprendre, avertissait-il, que cette « dépendance des gouvernements vis-à-vis des marchés financiers privés [...] crée des pressions supplémentaires en faveur de politiques économiques conservatrices et respectueuses des intérêts du capital. Il devient plus difficile de suivre des politiques égalitaires de répartition des revenus<sup>196</sup>. »

On avait là une autre forme de limitation de la politique gouvernementale, plus efficace sans doute que toutes celles exposées jusqu'ici. Elle n'était ni militaire, ni constitutionnelle, ni électorale, ni idéologique, mais techniquement engrenée à une décision publique en passe de devenir financièrement tributaire de l'évaluation de ses politiques par le marché des obligations souveraines. La norme s'instanciait différemment. Elle avait d'autres agents, plus discrets, plus fringants aussi sans doute, qu'un grabataire galonné. La dictature des marchés, en somme, plus haut que celle des généraux.

« Il est frappant », constate Bernard Manin dix ans à peine après la parution du rapport de la Trilatérale, « que ce thème de la gouvernabilité des démocraties ait disparu de la mode intellectuelle. Il n'en est plus question, plus personne ne s'intéresse à ce problème<sup>197</sup>. » Pourquoi ? « En un sens, on a trouvé une solution<sup>198</sup> » : logé au cœur des régulations monétaristes, « le marché fournit [...] un principe très efficace de limitation du pouvoir, parce qu'il constitue une instance de régulation qui échappe à la prise des différents agents ». Telle était « la solution globale à la crise de la gouvernabilité : la règle du marché<sup>199</sup> ».

Une des innovations majeures du néolibéralisme, précisait Manin, a été de concevoir le marché comme une technologie politique : non plus simplement « comme ce qui réalise l'allocation optimale des ressources » dans la sphère réputée autonome de l'économie, mais comme un « principe politique, comme principe d'ordre et de gouvernabilité<sup>200</sup> ». Le marché, ce n'était plus seulement ce sur quoi la politique ne devait pas empiéter, mais aussi ce à quoi elle devait dorénavant se subordonner. Le marché passant ainsi, pour la politique gouvernementale, du statut d'objet-limite à celui de sujet limitatif de son action.

La solution consistait en fin de compte à appliquer aux managers de l'État un

équivalent de la formule catallarchique que l'on avait déjà découverte pour s'assurer la loyauté de ceux des entreprises : un rapport d'agence sanctionné par des marchés qui, en même temps qu'ils remplissent sans relâche leur fonction spéculative, exercent, sans même que ses agents aient besoin de le vouloir, une fonction de police. Les marchés financiers donc, comme opérateurs de gouvernabilisation des gouvernements.

Sauf que la fameuse « crise de gouvernabilité de la démocratie » comportait deux étages et non un seul. Outre la trop grande perméabilité de cette forme politique aux « attentes sociales », il y avait ces attentes elles-mêmes, la trop forte mobilisation, la trop grande politisation de la société, le « déferlement démocratique » qui alarmait tant Huntington. Outre le problème de la démocratie-gouvernement, il y avait celui de la démocratie-mouvement.

Or si les tactiques de verrouillage néolibéral se proposaient de régler le premier par une limitation multidimensionnelle de la décision publique, le second demeurerait entier. Pour faire refluer la combativité sociale, estimait-on, il fallait s'attaquer aux conditions du rapport de force qui la sous-tendait, mais cela impliquait d'aller au conflit, au risque de faire fondre le consentement minimal dont ce genre de régime continue malgré tout de dépendre. Le problème, regrettait Brittan, est que « la démocratie libérale empêche les gouvernements de combattre les groupes coercitifs [entendez les mouvements sociaux] soit en renonçant à l'engagement au plein-emploi, soit par la restriction effective du pouvoir monopolistique des syndicats, soit par la mise en œuvre d'une "politique des salaires"<sup>201</sup> ». Rose, qui envisageait lui aussi tout un lot de mesures offensives, dont la privatisation de pans entiers du secteur public, se disait pessimiste quant aux chances d'y parvenir, tant les résistances étaient fortes. En définitive, osait-il, « seule une mesure telle que la suspension des élections libres réduirait de manière substantielle et immédiate les pressions des attentes sur le gouvernement<sup>202</sup> ». De sorte que la question du recours à un pouvoir dictatorial, évacué par la porte, revenait par la fenêtre.

Le capitaine est en voie d'être ligoté, mais les sirènes sont toujours là. Il se peut qu'un jour, lassées de s'époumoner en vain, elles passent à l'abordage. Pour dégager la voie, on pourrait les harponner, mais le règlement du navire interdit de le faire à pleine puissance, et puis, si l'on s'y risque, il faut s'attendre à ce qu'elles contre-attaquent.

En 1977, l'OCDE rendit public le *Rapport McCracken* sur l'inflation et le

ralentissement de la croissance<sup>203</sup>. Les recommandations de ce groupe d'économistes, encore marquées par le keynésianisme ambiant, demeuraient éclectiques, mais certains passages attirèrent tout particulièrement l'attention des critiques, quelques pages où les experts recommandaient, timidement encore, la discipline monétaire, la réduction des dépenses publiques et la flexibilisation du marché du travail. Ces orientations nouvelles furent interprétées par certains comme le signe avant-coureur d'un possible revirement, l'annonce d'une conversion de la politique économique dominante au néolibéralisme qui venait.

Dans le compte rendu acéré qu'il fit de ce rapport, le politologue Robert Keohane s'interrogeait sur la *faisabilité politique* du projet économique qu'il y subodorait. La commission McCracken, résumait-il, conseille aux gouvernements d'« exercer une plus grande discipline sur leurs économies tout en résistant à la tentation de faire bénéficier leurs citoyens d'avantages à court terme par des dépenses publiques à grande échelle<sup>204</sup> ». Cette position, commentait-il, n'est ni celle de l'État minimal du laisser-faire, ni celle de l'État-providence des keynésiens, mais une formule intermédiaire, un « État disciplinaire », qui conserverait un rôle de régulation de l'économie tout en rognant sur sa politique sociale<sup>205</sup>.

Les auteurs du rapport s'imaginent, naïvement selon lui, que de tels « États disciplinaires démocratiques vont être capables de persuader leurs citoyens d'accepter de plus sévères restrictions économiques avec moins d'avantages sociaux<sup>206</sup> », tout en conservant une « légitimité substantielle dans leurs sociétés<sup>207</sup> ». Lui en doute, fortement. Si les experts de l'OCDE n'ont pas trop l'air de voir où est le problème, il n'a pas échappé à d'autres. Les « radicaux », rapporte Keohane, ceux-là mêmes qui se sont vu opposer depuis l'après-guerre les prouesses de « l'État-providence contemporain [...] comme une réfutation des théories marxistes sur la crise du capitalisme », tirent de sa déroute actuelle les conclusions qui s'imposent : « Si ceux qui sont aux commandes de l'économie devaient revenir sur leurs engagements en matière de plein-emploi et de stabilité des prix, ce serait alors l'une des principales justifications du capitalisme (du point de vue de la classe ouvrière) qui se trouverait ébranlée. Qui pourrait dès lors blâmer les travailleurs s'ils décidaient de reconsidérer leur adhésion à des arrangements politiques et économiques qui ont déçu leurs attentes<sup>208</sup> ? »

Ce qui se dessinait là en pointillé, c'était je crois, une nouvelle version – même si Keohane n'emploie pas la formule – de la crise de gouvernabilité, l'extension de ce motif à un nouveau genre de régime politico-économique en gestation. Jusqu'ici,

cette crise ne concernait que la démocratie-providence. C'était, disait-on, cette calamiteuse combinaison de keynésianisme et de démocratie représentative qui avait rendu la politique étatique intenable. Mais qu'en sera-t-il du maintien de la seconde sans le premier ? Si l'État-providence a fini par être affecté d'une sévère crise de légitimité en dépit de ses bonnes œuvres, que va-t-il se passer si l'on ferme le robinet ? La question serait celle-ci : une démocratie post-keynésienne est-elle possible ?

S'il y a bien des « conditions structurelles d'ingouvernabilité<sup>209</sup> », analysait-on à gauche, elles sont en réalité beaucoup plus profondes encore que ne veulent bien l'admettre les néo-conservateurs et les néolibéraux : « Le capitalisme est devenu tributaire de la fonction légitimatrice des dépenses sociales. Le “secret gênant”, la contradiction du capitalisme est que, même s'il “ne peut coexister avec l'État-providence, il ne peut pas non plus exister sans lui”<sup>210</sup>. » Si vous pensez que la « démocratie » keynésienne est ingouvernable, essayez donc la « démocratie » néolibérale.

Les auteurs du rapport McCracken, critique Keohane, mettent le problème sous le tapis. Ils postulent que leur « État disciplinaire » sera, par principe, par article de foi, démocratique, mais sans s'interroger une seule seconde sur les conditions de viabilité politique d'une pareille forme dans de telles conditions. Ils ont au fond la naïveté de penser, que « le capitalisme et la démocratie sont et peuvent demeurer pleinement compatibles l'une avec l'autre » – ce qui, leur rappelle Keohane en citant tout à la fois Marx et Schumpeter, n'a pourtant au fond rien d'évident<sup>211</sup>.

Une « démocratie disciplinaire » peut-elle demeurer « démocratique » ? Keohane en doute, mais il se refuse à répondre dans l'absolu. Ça dépend. « En Allemagne, au Japon, et aux États-Unis peut-être », étant donné que « la vigueur économique et la stabilité politique de ces sociétés peuvent leur permettre d'avaler ce genre de potions économiques sans grandes réactions d'allergies politiques ». Dans les autres pays de l'OCDE, c'est moins sûr. « En appeler à faire des sacrifices [...] pour accroître les profits et préserver le capitalisme ne constitue pas un cri de ralliement très brillant pour former une nouvelle majorité. Il est difficile d'imaginer que des socialistes français [s'il savait...], des communistes italiens ou des syndicalistes britanniques se joignent facilement à un “consensus sur la nécessité de profits plus élevés”. » Conclusion : « il est peu probable que ces États soient établis démocratiquement dans l'ensemble de la zone OCDE<sup>212</sup> ». Retour, donc, à la case départ. Il est frappant de voir à quel point, dans cette phase de transition encore

incertaine vers le néolibéralisme, rôde le spectre de la dictature.

Et pourtant, dans les discours au moins, les années 1980 allaient être celles d'un grand triomphe de la « démocratie ». En avril 1981, Norman Podhoretz signait dans la *Harvard Business Review* un article sur « les nouveaux défenseurs du capitalisme ». Les hommes d'affaires, conseillait-il à ses lecteurs, feraient bien de s'intéresser davantage à la vie intellectuelle et de « prendre les idées au sérieux » car elles sont d'une grande importance politique. Or, annonçait l'analyste néo-conservateur, « les premiers signes d'un renversement de l'attitude traditionnellement hostile envers le capitalisme commencent aujourd'hui à se faire jour dans la communauté intellectuelle<sup>213</sup> » – notamment en France où, rapporte-t-il, de « nouveaux philosophes » ont « tout à coup renoncé au marxisme<sup>214</sup> ». Redécouvrant les « vertus du capitalisme », nombre d'intellectuels considèrent désormais que l'antagonisme politique fondamental oppose « la démocratie » au « totalitarisme<sup>215</sup> ».

À la lecture de ces lignes, son confrère néoconservateur Daniel Bell tique et éprouve le besoin de réagir dans le courrier des lecteurs : Podhoretz nous dit que « le capitalisme [...] est propice à la liberté et à la démocratie. Est-ce le cas ? » Pas nécessairement : « peu de philosophes politiques sérieux font l'amalgame entre “liberté” et “démocratie”. La plupart, en fait, soutiendraient plutôt – comme les théoriciens du XIX<sup>e</sup> siècle, comme Alexis de Tocqueville – qu'il existe une tension intrinsèque entre liberté et démocratie, et que, souvent, la tyrannie de la majorité, dérivée du *demos*, menace la liberté<sup>216</sup> ». Une façon de dire que l'on ferait bien de rester sur ses gardes, et que les sornettes de « nouveaux philosophes », fussent-ils français, ne doivent pas faire perdre de vue les principes fondamentaux d'une politique réactionnaire bien comprise.

Quoi qu'il en soit, le vent était bel et bien en train de tourner dans l'idéologie dominante : tandis que, dans la phase précédente, les défenseurs du système pointaient assez unanimement les tensions, voire l'incompatibilité entre capitalisme et démocratie, un nouveau discours se mettait à les présenter comme étant synonymes, promouvant l'un au nom de l'autre.

Comment s'explique ce retournement ? Si l'on chante dorénavant les louanges d'une démocratie hier encore abhorrée, c'est bien sûr à la stricte condition implicite de ne célébrer sous ce nom que ce que certains qualifient aujourd'hui de « post-démocratie », un résidu vide, une forme sans substance. Mais cette volte-face ne se

comprend plus profondément que rapportée à une nouvelle stratégie politique qui était alors en train d'effectuer un mouvement de pivot dont cette mue discursive était à la fois le signe et l'instrument.

« La crise de l'État-providence et la frustration populaire qui l'a accompagnée, théorisait Chantal Mouffe en 1986, ont été à l'origine d'une série de réactions antiétatiques que la droite s'est empressée de traduire dans les termes de la critique néolibérale. Une chaîne d'équivalence a été établie entre politique = public = État = bureaucratie. Cela a permis aux conservateurs de présenter leur offensive contre la démocratie comme une lutte pour la démocratie, cette dernière étant définie sous l'angle d'une récupération par le "peuple" des "droits" que l'État lui a confisqués<sup>217</sup>. » Tandis cependant que le mot « démocratie » était ainsi resignifié comme le nom d'un individualisme libéral opposé au collectivisme étatique, le *demos* correspondant fut dans le même temps redéfini ou ré-imaginé sur un mode néo-traditionaliste comme un *ethnos* à l'identité menacée par « la société permissive » – autre nom de l'émancipation sociale, raciale, sexuelle et générationnelle qui s'était alors vigoureusement engagée. L'étrange unité idéologique de ce populisme libéral-conservateur était indissociablement individualiste et autoritaire, entrepreneuriale et traditionaliste. Le néolibéralisme économique, entrant en politique, s'associait ainsi à une sorte de national-démocratie aux relents sexistes, homophobes et racistes. C'est dans cette unité contradictoire à mèche lente que réside sans doute l'une des sources majeures des pathologies politiques actuelles des démocraties libérales occidentales.

Lorsque Andrew Gamble cherche, en 1979, à caractériser le programme du thatchérisme, il le résume par cette formule : « économie libre et État fort<sup>218</sup> ». Il retrouvait ainsi quasiment mot pour mot le titre du discours de Carl Schmitt.

Le libéralisme autoritaire connaît maintes déclinaisons. Mais, insistons-y, des déclinaisons *différentes*. Car ce n'était pas là, mettait en garde Stuart Hall, le retour du « fascisme » sur la scène politique, pas le « réveil des fantômes et des spectres familiers » de la gauche, mais l'avènement d'autre chose, qu'il fallait saisir de façon spécifique. Se méfier donc d'un réflexe de fausse reconnaissance : « Ce que nous avons à expliquer, précisait-il, est un mouvement vers un "populisme autoritaire" – une forme exceptionnelle de l'État capitaliste qui, contrairement au fascisme classique, a laissé en place la majeure partie (mais pas la totalité) de l'institution représentative formelle, et qui, en même temps, a été capable de construire autour de lui un consentement populaire actif<sup>219</sup>. »



Le thatchérisme se présentait comme une idéologie étrangement syncrétique, celle d'une « nouvelle droite », pouvant « tour à tour apparaître comme libertaire et autoritaire, populiste et élitiste<sup>220</sup> ». Cela tenait, au-delà des incohérences apparentes, à ce qu'elle opérait une synthèse entre « une défense libérale traditionnelle de l'économie libre et une défense conservatrice traditionnelle de l'autorité de l'État<sup>221</sup> ». Au-delà d'une idéologie, c'était une stratégie, celle d'un redéploiement de l'État, appelé à la fois à se retirer presque complètement de certains domaines et à en réinvestir intensément d'autres, sur un mode à la fois non-interventionniste et interventionniste, centralisé et décentralisé. Mais ces mouvements apparemment contradictoires étaient étroitement solidaires. Si l'État doit se renforcer, c'est pour mieux s'affaiblir : « une action ferme et décisive est nécessaire pour réduire les programmes de dépenses publiques et les impôts, pour privatiser [...] les services publics et pour abolir les agences interventionnistes et régulatrices<sup>222</sup> ».

Sauf que sous « l'abstraction appelée “dépense” », démythifiait Alan Wolfe, il y a toujours « les besoins réels de personnes réelles<sup>223</sup> ». Or il est peu probable qu'elles se laissent dépouiller sans rien dire. Au début des années 1980, les gouvernements néolibéraux le savent et se préparent à la confrontation.

Mais, pour l'emporter, verrouiller la politique par le haut et faire preuve de fermeté dans les affrontements centraux n'allaient pas suffire. On avait aussi besoin de mettre au point des tactiques plus fines, plus capillaires de neutralisation de la politique.





## Chapitre 26. Micropolitique de la privatisation

*Bref, tout est politique, mais toute politique est à la fois macropolitique  
et micropolitique<sup>224</sup>.*  
Deleuze et Guattari

*L'analyse des micro-pouvoirs, ce n'est pas une question d'échelle, ce n'est  
pas une question de secteur, c'est une question de point de vue<sup>225</sup>.*  
Foucault

À la fin des années 1970, les grandes lignes du programme néolibéral étaient posées. Les élites dirigeantes du « monde libre » s'y convertissaient à grande vitesse, répudiant l'orthodoxie keynésienne antérieure. Tout allait pour le mieux. Restait cependant une ombre au tableau. Étant donné la radicalité de la rupture envisagée et son cortège d'implications socialement délétères, sa mise en œuvre allait forcément buter sur de fortes oppositions. On ne le savait que trop : un gouvernement qui entreprendrait de décréter « de tels changements par des moyens conventionnels aurait [...] à faire face à une foule hostile<sup>226</sup> ». Il fallait se préparer intellectuellement et politiquement à la confrontation, retrouver « la cohésion et le nerf politique nécessaires pour sortir vainqueurs d'un affrontement inévitable avec la gauche syndicale<sup>227</sup> ».

D'où aussi, en haut lieu, de sombres ruminations stratégiques. Certains « spéculaient sur la nécessité d'un gouvernement sacrificiel qui accomplirait sa mission en renonçant à tout espoir d'être réélu par la suite, tandis que d'autres caressaient l'idée d'un gouvernement qui n'aurait tout simplement pas besoin d'être réélu<sup>228</sup> ». Telle était l'alternative : gouvernement kamikaze ou gouvernement autocrate : ou bien trouver des hommes politiques prêts à réformer coûte que coûte, au mépris de leur impopularité, au risque de dilapider leur capital électoral, au risque d'un suicide politique de leur propre parti, ou bien instaurer une forme ou une autre de césarisme ou de bonapartisme qui ferait place nette en restreignant ou en suspendant le mode de fonctionnement ordinaire de la démocratie représentative.

Pour sortir de l'ornière, certains imaginèrent une troisième voie. C'est en effet « sur cette scène, écrit Madsen Pirie, que furent introduites les idées centrales de la *micro-politique*<sup>229</sup> ». N'ayant apparemment pas eu vent de Foucault, Deleuze ou Guattari, ce néolibéral britannique était fermement convaincu d'avoir inventé un nouveau mot : « micropolitics », nom d'une méthode originale permettant « aux gouvernements d'initier de tels programmes de réformes sans avoir à en payer le prix politique largement annoncé<sup>230</sup> ».

Pirie était l'un des chefs de file du « groupe de Saint Andrews » – du nom de l'Université écossaise où ses membres avaient fait leurs armes<sup>231</sup>. « Nous savions, se souvient-il, que nous étions en train de faire une révolution. À la fin des années soixante c'était dans l'air du temps. Il y avait d'énormes manifestations à Londres, et les Universités britanniques étaient occupées par leurs étudiants. En France, le gouvernement de Charles de Gaulle était ébranlé par une vague de grèves et de contestation. Mais la révolution que nous faisions à Saint Andrews était différente. Leurs dieux étaient Karl Marx, Che Guevara et Herbert Marcuse ; les nôtres étaient Friedrich Hayek, Karl Popper et Milton Friedman. [...] Voilà tout, en fait, sauf que c'est nous qui avons gagné<sup>232</sup>. » Conseillers des conservateurs britanniques et de l'administration Reagan, les membres de ce courant ont de fait mis au point des tactiques politiques originales, encore très actives aujourd'hui.

Que recouvre cette « micropolitique » néolibérale ? Pirie la définit de façon assez absconse comme « l'art de générer des circonstances dans lesquelles les individus seront motivés à préférer et à embrasser l'alternative de l'offre privée, et dans lesquelles les gens prendront individuellement et volontairement des décisions dont l'effet cumulatif sera de faire advenir l'état de choses désiré<sup>233</sup> ».

Reprenons les différents points de cette définition : 1° La micropolitique est un art, une technologie politique. 2° Son but : la privatisation. 3° Son objet : les choix individuels, à réorienter. 4° Son principal moyen : ni la persuasion par le discours, ni la contrainte par la force, mais une ingénierie sociale qui reconfigure les situations de choix par des mécanismes d'incitations économiques. 5° Sa ruse (que l'on pourrait baptiser, en hommage à Adam Smith, « la manipulation invisible ») : faire en sorte que des micro-choix individuels travaillent involontairement à faire advenir au détail un ordre social que la plupart des gens n'auraient sans doute pas choisi s'il leur avait été présenté en gros.

Cette approche, formulée en termes de technologie politique, s'opposait à une autre stratégie, celle de la « bataille des idées » dans laquelle beaucoup, à droite, s'étaient lancés depuis le début des années 1970, et dont nous avons étudié plus haut un exemple caractéristique avec le mémorandum de Powell<sup>234</sup>. Selon ce modèle simplet inspiré des doctrines contre-insurrectionnelles, la tâche principale, face à ce que l'on analysait comme attaque idéologique lancée contre le système de la libre entreprise, était de reconquérir les cœurs et les esprits, ceci par une contre-attaque massive menée sur le terrain des « idées ». Telle que réinterprétée par ce gramscisme de comptoir, la lutte pour l'hégémonie se ramenait à des tâches de contre-bourrage de crânes.

Pour le groupe de Saint Andrews, c'était faire fausse route. Comme le montrait l'expérience récente, on avait déjà eu beau parvenir à convaincre une majorité de gens – suffisamment en tout cas pour remporter les élections –, il n'en restait pas moins que la société résistait encore, et que les réformes patinaient. Et rien ne servait, face à de tels « blocages », de répéter qu'il fallait faire davantage de « pédagogie ». Les partisans de la « bataille des idées » commettent une erreur fondamentale de méthode, qui tient à leur conception erronée des rapports entre théorie et pratique. Postulant qu'une fois les cerveaux conquis, les conduites suivront, ils considèrent la victoire idéologique comme étant un préalable à la réforme, et en cela, ils se trompent lourdement. C'est ce schéma, à la fois idéaliste et étapist, que Pirie conteste. Il y renifle une illusion typique des intellectuels, eux qui, de par leur position sociale, tendent à attribuer aux « idées », et en sous-main à eux-mêmes qui sont réputés en être les instigateurs, un rôle premier : « il est naturel pour eux de supposer que les idées sont les déterminants ultimes et que gagner la bataille des idées équivaut à gagner la bataille des événements<sup>235</sup> ». Mais c'est manifestement faux.

Si l'on veut gagner, poursuit-il, il faut inverser la relation. Si vous voulez comprendre, conseille-t-il à ses petits camarades, faites une pause dans votre lecture soporifique d'Hayek et ouvrez un peu Che Guevara – un « héros » –, et puis surtout Lénine – authentique « homme d'action ». Car Vladimir Ilitch a montré la voie : « plutôt que chercher à *appliquer* la théorie marxiste, il découvrit *dans l'expérience pratique* comment un groupe d'hommes peu nombreux mais déterminés, implacables, pouvait prendre le contrôle d'une grande nation et y conserver le pouvoir<sup>236</sup> ». Bref, s'il y a une leçon à retenir de l'ennemi, c'est que « l'action précède la théorie<sup>237</sup> ». Récupération, donc, non pas de tel ou tel motif de la critique du capitalisme, mais

d'une *attitude* révolutionnaire. Curieuse naissance d'un style bolcho-libéral dans la politique réactionnaire.

La spécificité de ce courant-là du néolibéralisme réside dans son attention fine aux dispositifs pratiques. « Dans les années 1970, quelques groupes », écrit Pirie (il parle souvent de lui-même et de ses amis à la troisième personne), « se sont concentrés non pas sur la bataille des idées, mais sur des questions d'ingénierie politique. Plutôt que d'agiter l'étendard du marché et de pousser les cris de ralliement habituels, ils se sont intéressés [...] de façon détaillée à des techniques et à des mécanismes politiques<sup>238</sup> ». Ces intellectuels se conçoivent moins comme des tribuns ou des propagandistes que comme des « ingénieurs politiques » qui « construisent des machines qui marchent<sup>239</sup> ». La tâche n'est pas tant de convaincre les gens que de trouver les moyens techniques de « modifier les choix que font les gens, en altérant les circonstances de ces choix<sup>240</sup> ». Que les conditions de la pratique changent, et le reste suivra. « La plupart des succès de la micro-politique, se vante-t-il rétrospectivement, ont précédé l'acceptation générale des idées sur lesquelles elles se fondaient. Dans bien des cas, c'est le succès de ces politiques qui a conduit à la victoire de l'idée plutôt que l'inverse<sup>241</sup>. »

Comment se fait-il, se demandent ces auteurs à la fin des années 1970, que des gouvernements conservateurs, pourtant confortablement élus et bien décidés à « réformer », n'y parviennent pas, du moins pas autant qu'ils l'annonçaient<sup>242</sup> ? Ni par mauvaise volonté, ni par pusillanimité de leur part mais pour des raisons objectives, parce qu'ils se heurtent à la contre-dynamique de la « surcharge de la demande » inscrite dans les rouages mêmes de la démocratie-providence – ceci sans avoir le moindre rudiment de stratégie efficace à lui opposer.

En cherchant maladroitement à tailler à la serpe dans les dépenses publiques, ils suscitent alors forcément, à chaque tentative, des levées de boucliers de la part des groupes sociaux concernés. Leur erreur consiste à vouloir réduire *l'offre* gouvernementale en supprimant des prestations auxquelles leurs bénéficiaires sont attachés sans se préoccuper en amont de faire refluer la *demande* sociale que l'État-providence a structurellement concentrée sur lui. Autant vouloir empêcher l'eau de bouillir en appuyant bien fort sur le couvercle de la marmite<sup>243</sup>.

La solution à ce problème allait être la « privatisation » – un néologisme que l'on employait encore entre guillemets au début des années 1980. De façon fort évocatrice, la couverture du livre que Pirie publia en 1985 aux États-Unis,

*Démanteler l'État, théorie et pratique de la privatisation*<sup>244</sup>, était illustrée par un dessin montrant une main géante, équipée d'un pied de biche, en train de fracturer la coupole du Congrès à Washington.

Définie comme un « basculement des fonctions gouvernementales sur le secteur privé<sup>245</sup> », cette « stratégie pour couper dans le budget » présentait l'avantage, par contraste avec les précédentes, de ne pas faire disparaître le service du jour au lendemain, mais de le transférer à d'autres prestataires. Les syndicats de fonctionnaires ne manqueraient pas de s'opposer à la privatisation au nom de la défense de leur emploi et de leur statut, mais le pari était que les usagers, ne voyant pas tout de suite en quoi ils allaient perdre au change – et ce d'autant moins que l'on aurait laissé les services publics se dégrader au préalable –, ne réagiraient pas avec autant de vigueur que si on leur avait annoncé tout de go la suppression des activités non rentables.

La privatisation constitue certes un ingénieux procédé de coupe budgétaire, mais, ajoutaient les néolibéraux de Saint Andrews, on aurait tort de l'y réduire, car ses potentialités sont bien plus prometteuses encore. Il y avait bien sûr là-dedans des motivations de gros sous, tant il est vrai que la privatisation des services publics participe d'un nouveau cycle d'accaparement que David Harvey a qualifié « d'accumulation par dépossession<sup>246</sup> », mais ses promoteurs préféraient insister sur un autre aspect – lui aussi très important, pas juste un prétexte – en la présentant comme une stratégie proprement politique, centrée sur des enjeux de gouvernabilité.

En « faisant sortir le service du monde politique pour le placer dans un monde purement économique<sup>247</sup> », on ne change pas seulement de régime de propriété, mais aussi de mode de gouvernement. Tant qu'un service est régi par les logiques du monde politique, il est très difficile d'en contrôler les coûts et d'en limiter l'expansion, mais « si ce programme peut être déplacé dans le secteur privé, alors il va automatiquement être assujéti à des disciplines de marché<sup>248</sup> ». Ce que les gouvernements peinent à faire volontairement, la discipline de la concurrence l'imposera mécaniquement. La privatisation, par conséquent, n'est pas tant un projet de dérégulation que de *re-régulation* : passer d'un mode de régulation à un autre, différent dans ses procédés, mais plus drastique encore, sachant que « la régulation que le marché impose à l'activité économique est supérieure à toute régulation que les hommes peuvent concevoir et mettre en œuvre par la loi<sup>249</sup> ».

La privatisation promettait de résoudre par la même occasion le problème de la surcharge de la demande : « plutôt que de frustrer les demandes politiques en faveur

de la dépense, faire *dévier* cette demande vers le secteur non-gouvernemental<sup>250</sup> », « réorienter les revendications » adressées à l'État-providence « vers des relations d'échange monétaires<sup>251</sup> », les rediriger « vers des domaines extra-politiques, de marché<sup>252</sup> », de sorte à neutraliser « la dynamique politique sous-jacente qui pousse à la dépense<sup>253</sup> ».

En convertissant ainsi les anciennes revendications politiques en demande marchande, on espérait décharger non seulement budgétairement mais aussi politiquement l'État de la pression du public. « Plus l'État se retire du processus économique, par exemple en privatisant les services publics, mieux il peut échapper aux exigences de légitimation liées à sa responsabilité générale pour alléger les fardeaux d'un capitalisme en crise<sup>254</sup>. » On comptait ainsi faire coup double : résoudre, en même temps que la crise financière de l'État, sa crise de légitimité – soit les deux mamelles de la « crise de gouvernabilité des démocraties ».

« Il faut bien comprendre, insiste le sociologue Paul Starr, que la privatisation est un projet de ré-ordonnancement fondamental des revendications dans une société<sup>255</sup>. » Tandis que l'utilisateur insatisfait se tournait vers la puissance publique et lui demandait bruyamment des comptes, le client mécontent se borne à changer de crèmerie. En privatisant l'offre, on cherche à dépolitiser la demande, à lui faire préférer, selon les catégories de Hirschman, « exit » à « voice » : voter avec ses pieds en prenant la sortie plutôt que contester en donnant de la voix.

En 1987, signe des temps, Stuart Butler, l'un des privatiseurs de Saint Andrews, s'amuse à détourner, pour en faire le titre de l'un de ses articles, l'ancien slogan de la gauche radicale, « Power to the people », l'assortissant du sous-titre suivant : « Une vision conservatrice du welfare<sup>256</sup> ». Il s'agissait de « reprendre le mot d'ordre des années 1960 – “empowerment” – pour lui donner sa véritable signification<sup>257</sup> ». Plutôt que de financer des services sociaux, il préconisait de distribuer des bons, des « vouchers », aux allocataires afin qu'ils aillent les dépenser sur un marché ouvert à la concurrence. Tandis que l'empowerment militant visait l'intensification d'une puissance d'agir collective et politique, l'empowerment néolibéral vise au contraire à y substituer une agentivité de consommateurs individuels, « responsabilisés » sur fond de privatisation et de mise en concurrence des prestataires. Leur donner le choix, mais pour qu'ils cessent de donner de la voix. Empowerment de marché contre empowerment politique<sup>258</sup>.

Au début des années 1980, certains néolibéraux encourageaient les gouvernements



conservateurs à « y aller au forceps en s'engageant à mettre fin au service de l'État ». Mais c'était là courir le risque, critiquait Pirie, « en prenant la question de front, d'avoir à affronter les ennemis tous ensemble<sup>259</sup> ». Dénationaliser en bloc est certes envisageable dans certains secteurs, mais c'est une « technique hautement visible<sup>260</sup> », et de ce fait politiquement risquée. Il faut en général adopter plutôt d'autres méthodes, moins voyantes, plus progressives. Micro, la micropolitique l'est d'abord par son mode d'action, en ce qu'elle procède petit à petit. Ce genre de recommandations a étonné, y compris dans le camp conservateur. Certains ont accueilli avec défiance l'approche de ces micropoliticiens qui « plutôt que de chercher à remplacer immédiatement le secteur public par des alternatives privées, semblaient ne viser que des avancées plus modestes ». Mais y voir un manque d'ambition, une politique du compromis ou de la demi-mesure, était un contresens : ces néolibéraux, loin de se comporter en réformateurs timorés, cherchaient plutôt, en révolutionnaires conséquents, à concevoir des processus de transformation sociale de longue durée.

Rien n'illustre mieux cette philosophie que les procédés qu'ils rangent sous l'étiquette de « micro-incrémentalisme<sup>261</sup> ». Parmi eux, la méthode numéro 15, « en finir avec les monopoles publics pour que s'épanouisse la concurrence<sup>262</sup> ». Dans ce cas de figure, on « laisse l'offre publique intacte, tout en développant une alternative à ses côtés dans le secteur privé. [...] On crée ainsi des circonstances où les gens ont un choix alternatif efficace<sup>263</sup> ». Pas besoin de dénationaliser d'un coup. L'État peut bien demeurer le seul actionnaire – une fois introduite l'ouverture à la concurrence, un processus s'enclenche qui aboutira in fine à peu près au même résultat. Pirie cite l'exemple de la libéralisation, par une Thatcher toute fraîchement élue, en 1980, du transport interurbain par bus – prélude à la privatisation des chemins de fer britanniques<sup>264</sup> ...

La force de ce procédé réside en ceci : une fois la libéralisation actée, ce sont les individus eux-mêmes, par leurs microchoix de consommateurs, qui deviennent les moteurs du changement. « Une caractéristique attrayante de ce type de privatisation est qu'elle permet le passage progressif du public au privé sans qu'il soit nécessaire de se battre pour privatiser l'ensemble du service. [...] Les gens votent avec leur porte-monnaie, déterminant eux-mêmes le rythme auquel ils souhaitent que les services privés se développent<sup>265</sup>. » Ainsi « les choix sont-ils progressivement faits par les individus, et, au fil des mois et des années, ils produisent cumulativement la nouvelle réalité. Les révolutions les plus sûres sont celles que les gens font pour eux-

mêmes au cours du temps<sup>266</sup>. »

Peu spectaculaire dans son mode d'action, cette micropolitique de la privatisation n'en est pas moins redoutable. C'est ce que l'on pourrait appeler, par référence à l'insecte xylophage du même nom, *la politique du capricorne* : nul besoin de tailler les poutres à la hache quand, tapies dans le bois, mille petites gueules rongent inexorablement la charpente.

Avec cette méthode, il n'est pas nécessaire de persuader tout le monde d'adhérer au projet global d'une société de marché pour que chacun œuvre à la faire advenir. En réalité, il est même crucial de ne jamais poser aux gens la question à cette échelle : cette société-là, on ne va pas la leur vendre en gros, seulement au détail. La grande question du choix de société, on l'élide en la dissolvant dans les minuscules questions d'une société de choix. La ruse de la raison micropolitique consiste en ceci que, dans ces micro-choix, on décide aussi par surcroît, sans le savoir, d'autre chose que de leur objet immédiat, les volitions de chacun contribuant par-devers soi à construire une société que l'on n'aurait peut-être pas choisie si on nous l'avait présentée dès le départ comme étant le résultat attendu. Petite, cette micropolitique l'est donc encore aussi au sens de la mesquinerie. Rétrécir l'horizon. Ne plus regarder le monde que par le petit bout de la lorgnette. Le paysage général, on ne le contempera que plus tard, en prenant peut-être enfin un peu de recul. Un à un, les rapports les plus infimes en auront été altérés et, à perte de vue, l'ensemble sera devenu méconnaissable.

Les analyses du choix public évoquaient, au sujet de l'État-providence, un « effet de cliquet » dans la dépense publique : une fois certains programmes sociaux accordés, non seulement il devenait difficile de revenir en arrière, mais ils avaient tendance à s'étendre à de nouveaux bénéficiaires. Les privatiseurs théorisent un effet de « cliquet inverse », « un cliquet du secteur privé » – l'idée étant qu'il suffirait d'amorcer le processus de privatisation pour « mettre en mouvement une chaîne d'événements qui va finir par mener au but désiré<sup>267</sup> ». L'aspect le plus attractif de cette solution, d'un point de vue politique, est « sa permanence. On n'a besoin de le faire qu'une seule fois<sup>268</sup> ».

Mais entendons-nous bien. Pour enclencher ce genre de processus, il est indispensable de faire sauter certains verrous législatifs. Cela peut impliquer des conflits centraux, des batailles macropolitiques qu'il faut gagner à cette échelle-là. En cela, loin d'exclure l'épreuve de force, la micropolitique la requiert au contraire



assez souvent pour que ses micro-rognages puissent s'enclencher. Mais, pour chaque secteur, promet-on, on n'aura à imposer la chose qu'une seule fois – ouvrir à la concurrence, changer un statut, etc. Ensuite, plus besoin de guider le mouvement d'en haut, on n'aura plus qu'à laisser faire. Et les termites, vous et moi, feront leur office.

C'est cette vision-là de l'histoire, cette idée que l'on n'aurait à remporter chaque fois qu'une seule et unique victoire décisive pour libérer les énergies dissolvantes du marché dans le secteur concerné, qui motive la ténacité des gouvernements néolibéraux dans ce type de conflit : ils les lisent comme des batailles-cliquets.

On prétendait ainsi avoir découvert le chaînon manquant du néolibéralisme. Jusque-là, expose Pirie, il y avait, entre sa méthodologie économique et ses préconisations politiques, un étonnant décalage : « les économistes ont beau reconnaître l'importance prépondérante des facteurs microéconomiques, ils n'étendent pas ce constat à l'arène politique. Il n'est pas rare d'entendre des économistes dont l'analyse repose sur des études microéconomiques en appeler par exemple à “en finir avec les industries d'État” ou à [...] “l'abolition du service de santé publique” ». De leur côté cependant, « les dirigeants politiques, qui savent bien que ce genre de choses ne s'accomplit pas par simple décret, considèrent ces conseils comme étant déconnectés de la réalité politique<sup>269</sup> ».

Il s'agissait d'harmoniser le mode d'action avec la méthode d'analyse, de repenser la stratégie politique à l'échelle de l'analyse microéconomique : de même que « la microéconomie considère le comportement des individus et des groupes sur les marchés économiques, la micropolitique s'intéresse aux marchés politiques<sup>270</sup> ». C'était d'une certaine façon prolonger la démarche de « l'école du choix public<sup>271</sup> », sauf que l'on ne se contentait plus de faire la *critique* du fonctionnement du marché électoral ; on voulait trouver les moyens de *modifier* les choix qui s'y forment. « Une fois que l'on a compris les dynamiques du marché politique, on peut y introduire des dispositifs qui redirigent les forces qui y opèrent. Et c'est tout ce que la micropolitique veut faire<sup>272</sup>. »

Mais l'obstacle majeur identifié par les analyses du « choix public » demeurait en travers du chemin. Celles et ceux qui bénéficient des « largesses » de l'État-providence (les fameux « groupes d'intérêts », mais, plus largement, le public en général) forment avec celles et ceux qui les fournissent (les fonctionnaires) une coalition puissante en faveur de leur maintien. À partir de là, on voyait mal ce qui pourrait bien inciter les uns ou les autres à se faire les partisans du contraire.

Si ce défi semble impossible à relever, admet Pirie, c'est qu'il faudrait découvrir les moyens de « faire en sorte que les gens travaillent directement à l'encontre de leurs propres intérêts<sup>273</sup> ». Le « problème fondamental de la philosophie politique<sup>274</sup> », écrivaient Gilles Deleuze et Félix Guattari, se ramène à la fameuse question de Spinoza : « Pourquoi les hommes combattent-ils pour leur servitude comme s'il s'agissait de leur salut ? » Selon eux, la réponse était à chercher du côté d'une analyse de la « machinerie du désir<sup>275</sup> », une tâche qui ne pouvait être menée que par des « micro-mécaniciens<sup>276</sup> ».

Les micro-politiciens néolibéraux posent en parallèle, mais à front renversé, avec des visées politiques antithétiques, une question voisine – non plus *pourquoi*, mais *comment faire en sorte* que les hommes combattent pour leur servitude comme s'il s'agissait de leur salut ? Leur réponse avait de faux airs de famille avec celle des auteurs de *L'Anti-Œdipe* : déployer pour cela une micro-ingénierie du choix rationnel. Comment amener les gens à faire ce que nous voudrions qu'ils fassent ? Non pas tant par la répression de leurs grands désirs que par la réorientation de leurs plus petits choix<sup>277</sup>.

Mais comment procéder, plus précisément ? Les privatisateurs rédigent des manuels listant les tactiques disponibles. Pirie énumère non moins de 22 grandes méthodes de privatisation avec leurs variantes. À l'instar des Anciens donc, il répertorie les ruses de guerre – négligeant cependant au passage de s'appliquer à lui-même ce qui constituait pourtant le premier des stratagèmes selon Frontin : « cacher ses desseins<sup>278</sup> ».

Prenons un procédé parmi d'autres : pour privatiser avec succès, toujours « offrir quelque chose en échange de la perte », c'est-à-dire « acheter les groupes d'intérêts existants<sup>279</sup> ». En 1983, le gouvernement Thatcher entreprend de privatiser British Airways. 20 000 postes sont sur la sellette, soit près d'un salarié sur trois. Si vous décidez de licencier à cette échelle, vous allez devoir affronter de vives oppositions. Que faire ? « On leur a offert des conditions généreuses en contrepartie de départs volontaires » (un chèque correspondant à deux ans de salaire<sup>280</sup>). Il est donc possible, commente Pirie, d'amener les gens à « renoncer à un gain continu à long terme [...] en échange d'un gain unique [...] qui met fin au système<sup>281</sup> ». Pour torpiller un intérêt durable, faire miroiter un avantage immédiat.

Tout le monde ne se laissera pas berner, mais peu importe. Le seul fait qu'une fraction des salariés entre dans la combine permet de briser l'unité. On « achète » ce

faisant des portions-clés de la coalition adverse. À British Airways, les recours juridiques exercés par les organisations syndicales ayant « retardé à plusieurs reprises la date de la vente, des employés ont menacé de déclencher une grève si les négociations n'étaient pas rapidement menées à leur terme. Les travailleurs avaient été, comme souvent dans d'autres entreprises, embarqués comme partenaires de la privatisation<sup>282</sup>. » « Il est pour le moins douteux, admet cependant Pirie, que l'une ou l'autre de ces réformes aurait pu avoir lieu [...] sans la perspective d'une privatisation imminente<sup>283</sup>. » Il est vrai que, sans le bâton, la carotte a l'air beaucoup moins appétissante.

Cette tactique connaît bien des déclinaisons. Plutôt que d'acheter aux gens leur propre avenir, on peut leur promettre qu'ils conserveront leurs avantages à long terme à condition de sacrifier les nouveaux entrants. Ainsi, « lorsque les intérêts spéciaux existants ont le pouvoir de contrecarrer un passage au secteur privé, on peut utiliser une technique qui modifie le modèle à l'avenir tout en continuant à profiter aux bénéficiaires actuels<sup>284</sup> ». Pourquoi donc vous mobiliseriez-vous pour la défense d'un statut qu'on ne vous enlèvera pas *à vous* ? Pourquoi vous en soucier puisque vous n'êtes pas personnellement concernés ?

Cette méthode consistant à « bloquer les entrées futures tout en garantissant les avantages de ceux qui sont déjà à l'intérieur du système » a, outre le cas évident du statut de la fonction publique, de nombreux autres champs d'application. Prenons le cas de l'encadrement des loyers. La logique est la même : si vous essayez de déréguler d'un coup le marché immobilier, les locataires qui bénéficient de loyers plafonnés vont se révolter. Une autre démarche, plus prudente, consiste à s'abstenir de toucher aux baux existants tout en changeant les termes des nouveaux contrats de location. « Cette méthode entraîne une série d'événements en chaîne qui réduisent, progressivement, mais inexorablement l'offre sous contrôle public et accroissent peu à peu la part du marché privé. On parviendra ainsi sans problème majeur à l'extinction de ce qui apparaissait pourtant comme une composante irréductible du secteur public<sup>285</sup>. »

Cette même méthode peut également se révéler très utile pour partir à l'assaut des régimes de retraites. Rien ne sert, là encore, d'exciter les oppositions en s'attaquant trop ouvertement aux droits sociaux des travailleurs encore actifs. Pour faire passer votre réforme, prenez surtout bien soin de préciser, recommande Pirie, que « les changements proposés ne s'appliqueront pas aux prestations promises et n'affecteront personne atteignant l'âge de la retraite avant la fin du siècle ». « Ces

propositions, résume-t-il, consistent en quelque sorte à “acheter” les générations présentes afin de mettre progressivement en place un nouveau système<sup>286</sup>. » Vendez-nous les générations futures et vous serez épargnés. Le message est le même que précédemment : étant donné que vous ne serez pas touchés *personnellement*, en quoi cela vous concernerait-il donc *politiquement* ? Pourquoi vous battre pour d’autres que vous-mêmes, fussent-ils vos enfants ou vos petits-enfants ? Ne voyez pas plus loin que le bout de votre nez. Qu’importe après tout, puisque vous-mêmes – promis, juré – passerez entre les gouttes. Et après vous le déluge.

La micropolitique néolibérale pense à long terme et sait prendre son temps<sup>287</sup>. Même si elle a par moments besoin d’opérer des percées rapides afin d’emporter des positions-clés, la campagne d’ensemble n’est pas et ne peut pas être une *Blitzkrieg*. Le calcul stratégique opère ici à l’échelle de plusieurs générations. De fait, nous y sommes encore. Plusieurs décennies après que ces principes ont été thématiques, leur actualité est encore frappante. C’est le signe que le processus n’est pas achevé. Je veux dire qu’il est encore temps de le faire dérailler.

Micro, cette politique l’est encore par l’échelle qu’elle privilégie : subdiviser le territoire, mener une « politique d’expérimentation à petite échelle<sup>288</sup> », créer des zones franches... En conséquence, les dispositifs micropolitiques ne seront pas uniformes. « Chaque cas étant différent, chacun requiert une politique distincte<sup>289</sup>. » Bref, diversité des tactiques. Décentraliser, déléguer autant que possible les décisions à de multiples agents locaux aux rythmes discordants. Diffracter et désynchroniser les rapports de force. Ceci afin d’empêcher l’adversaire non seulement de faire masse, mais encore de *faire date*.

Cette tactique de fragmentation n’est pas seulement territoriale, elle est aussi sociale. Dans le souci de ne surtout pas avoir à « affronter tous les ennemis ensemble », la micropolitique prescrit une stratégie de « subdivision des classes<sup>290</sup> » : « isoler certains groupes en les traitant différemment selon leur statut<sup>291</sup> » de sorte à « réduire la taille de l’opposition<sup>292</sup> ». Diviser pour mieux régner, on réinvente la poudre.

Le micropoliticien consacre « des efforts considérables à convertir certains groupes en amis, ainsi qu’à former des alliances pour contrecarrer l’opposition d’autres groupes<sup>293</sup> ». C’est la *méthode numéro 11* : « mettre en place des contre-groupes<sup>294</sup> ». Pour libéraliser par exemple le système de santé, il est conseillé de s’appuyer sur « les groupes qui se tournent vers la médecine privée ». Cette tactique

est d'autant plus efficace qu'elle s'adresse à des « classes moyennes [...] dotées d'une grande visibilité et qui savent faire efficacement pression sur le système afin de parvenir à leurs fins<sup>295</sup> ». Autre cas – et mêmes acteurs : l'éducation. Seule une minorité de parents – « ceux qui ont les moyens d'avoir le choix<sup>296</sup> » – peuvent se permettre de « payer deux fois<sup>297</sup> », en inscrivant leurs rejetons dans le privé. Deux fois ? Oui, car ils paient directement, par le prix, pour inscrire leurs propres enfants à l'école privée alors qu'ils ont déjà payé indirectement, par l'impôt, mais pour l'éducation publique *des enfants des autres*, puisqu'ils ont renoncé à ce service pour les leurs propres. On a là une formidable opportunité pour la création d'un contre-groupe sur le front du service public d'éducation : mobiliser les parents d'élèves du privé pour que « leurs » impôts cessent de financer l'enseignement public.

Une remarque importante : ce qu'ont très bien compris les tacticiens de la micropolitique néolibérale, c'est que la puissance politique des rapports de marché ne réside pas seulement, contrairement à l'image trompeuse qu'en véhiculent certains, dans leur prétendue capacité de régulation *automatique* de la société. S'ils importent, c'est aussi en ce qu'ils produisent et renforcent des intérêts sociaux dont les énergies peuvent être politiquement mobilisées pour la défense et la consolidation des marchés qui les sous-tendent. Pour que le projet néolibéral l'emporte, il ne suffit pas d'économiciser la politique, il faut aussi politiser les intérêts économiques susceptibles de soutenir le mouvement, constituer, à partir des positions de marché, des groupes socio-politiques mobilisables. Sans cela, un programme néolibéral ne peut pas remporter ses indispensables victoires sur le marché électoral, ni un gouvernement néolibéral résister longtemps, dans l'hypothèse où il serait dépourvu de toute base sociale autre qu'oligarchique, à des confrontations sociales de grande ampleur. Si l'on veut « tourner le flanc des coalitions favorables à la dépense publique<sup>298</sup> », il est indispensable de construire des contre-coalitions politiques. Il ne s'agit pas de dissoudre sans reste la politique dans des mécanismes de marché, mais bien d'activer des intérêts de marché à même de servir de bases sociales à la constitution de groupes de soutien politique au programme de libéralisation.

Le cœur de cible de la micropolitique néolibérale, ce sont les « classes moyennes ». Dans les années 1980, la stratégie politique de la « nouvelle droite » américaine, celle de Reagan, s'est appuyée sur ce soubassement social-là. La stagflation, à la différence d'autres périodes de dépressions économiques, avait eu pour effet non pas de niveler mais au contraire d'accentuer, comme l'a montré Mike

Davis, la « différenciation intra-classe<sup>299</sup> », de polariser la structure sociale non pas seulement entre les classes, mais à l'intérieur des classes sociales elles-mêmes, creusant l'écart entre nantis et plus démunis en chacune, avec pour conséquence de faire prospérer, au faîte des classes moyennes, une couche hargneuse composée de managers, de professions libérales, de nouveaux entrepreneurs et de rentiers. « La fragmentation de la structure de classe qui en a résulté a facilité la recomposition de la politique autour de l'axe égoïstement "survivaliste" favorisé par la Nouvelle Droite<sup>300</sup>. » Un néo-populisme qui, écrit Mike Davis, exacerbat le « ressentiment des travailleurs blancs contre les assistés<sup>301</sup> » afin de mieux promouvoir une « stratégie de redistribution sociale en défaveur des minorités, des employés du secteur public et des travailleurs à bas salaires<sup>302</sup> ».

Si le néolibéralisme a remporté ses victoires, c'est moins en tant qu'idéologie qu'en tant que technologie politique. Un anthropologue oublié, Arsène Dumont, proposait, au tout début du XX<sup>e</sup> siècle, une distinction notionnelle entre « l'éthographie, la description des mœurs » et « l'éthonomie, l'art de faire que les mœurs soient ce qu'elles doivent être<sup>303</sup> ». La micropolitique néolibérale apparaît en ce sens comme une éthonomie politique, une technologie visant à modifier les façons de se conduire soi-même et de se comporter avec les autres. L'esprit général de cette éthonomie ne transpire que trop dans les exemples ici rapportés : inciter chacun à suivre ses inclinations les plus insociables, quitte à dissoudre les formes les plus élémentaires de ce que Hegel appelait la *Sittlichkeit*, la « moralité des mœurs ». La micropolitique néolibérale vise à produire des effets sur la conscience et sur l'action. Altérer radicalement les capacités de penser et les manières d'agir, ceci à un niveau anthropologique. Telle est la radicalité de ce à quoi nous sommes confrontés. Il faut en prendre toute la mesure.



# Conclusion

La séduction que le néolibéralisme a malgré tout pu exercer tient à sa double promesse d'autonomie individuelle et d'autorégulation sociale. Contre les anciennes tutelles, contre les corsets de la discipline, il fait miroiter l'image d'un sujet émancipé, jouissant de « l'autonomie d'un entrepreneur de sa vie » et que l'on peut « responsabiliser à ce titre<sup>1</sup> ». Contre les rigidités verticales du commandement et du contrôle, contre l'interventionnisme d'un État bureaucratique, il offre l'utopie d'une « régulation cybernétique de l'économie de marché », où le profit servirait d'« instrument transcendant d'une régulation globale dont tout le monde est bénéficiaire, même si momentanément, quelques-uns en sont plus bénéficiaires que d'autres<sup>2</sup> »...

Si vous êtes à la recherche d'un « art de ne pas être gouverné », en somme, tournez-vous vers Hayek et consorts. Là vous trouverez une « forme de rationalité gouvernementale qui laisse se déployer le désir des individus, qui prend acte du fait qu'il est plus efficace de laisser faire, au moins partiellement, plutôt que vouloir tout contrôler, fixer, réprimer<sup>3</sup> ».

Cette vision enchantée, quasi libertaire de la gouvernementalité néolibérale est trompeuse.

Les stratégies élaborées pour conjurer la « crise de gouvernabilité de la démocratie » convergent bien plutôt vers un *libéralisme autoritaire* dont il est temps de préciser la définition.

L'autorité, a-t-on coutume de dire en sciences politiques, ne suffit pas par elle-même à caractériser l'autoritarisme. Certes. Mais qu'est-ce qui le définit alors ? L'abus d'autorité ? Les empiétements plus ou moins poussés de « l'autorité » sur les « libertés » ? Sans doute. Mais aussi plus fondamentalement autre chose, qui forme le cœur du concept : est autoritaire un pouvoir qui s'affirme comme étant le *seul véritable auteur* de la volonté politique. Les partisans de l'État autoritaire vantent ainsi les vertus d'une volonté souveraine « autonome et responsable envers elle-même<sup>4</sup> », « neutre » car indépendante du Parlement et des partis. En pratique

cependant, l'érection d'une volonté souveraine autonomisée, détachée du *demos*, implique que soient restreints les moyens de pression subalternes sur la prise de décision politique. L'affaiblissement des pouvoirs parlementaires, la répression des mouvements sociaux, l'amoindrissement des droits syndicaux, de la liberté de la presse, des garanties judiciaires, etc., participent d'un même processus d'insularisation et de verticalisation de la décision souveraine.

Si les défenseurs d'un « État fort » ne se font pas tous la même idée de ce que cette force recouvre, jusqu'où concrètement elle peut aller, de la simple démonstration de fermeté jusqu'à la répression systématique des opposants, ils s'accordent cependant pour considérer que l'autorité de l'État doit, pour se rehausser, se délester des pressions de la « volonté populaire ».

Mais à ce premier aspect de la notion, le versant libéral ajoute une seconde dimension qui implique paradoxalement de restreindre cette même autorité qu'il s'agissait de renforcer en premier lieu. Quand bien même l'État libéral autoritaire serait tout-puissant dans sa sphère, cette sphère aura été sévèrement limitée. Sous un refus affiché de « l'interventionnisme », ce bornage économique du champ de la décision politique recouvre en réalité – Hayek n'en faisait pas mystère – l'interdit fondamental de toucher à l'ordre des inégalités sociales, la répudiation de toute politique de redistribution. Comme nous en avertissait Heller, un libéralisme autoritaire est un autoritarisme socialement asymétrique. Tout dépend à qui il a affaire : fort avec les faibles, faible avec les forts.

Loin de se réduire au cas extrême de la dictature libérale, la notion de libéralisme autoritaire ainsi définie s'applique à toutes les situations où, à une limitation du périmètre de la décision politique par l'interdit économique (son versant *libéral*), s'associe une restriction des moyens de pression subalternes sur la prise de décision politique (son versant proprement *autoritaire*).

Il n'y a pas simple conjonction accidentelle entre un certain type de programme économique et un certain style de gouvernement, mais, plus profondément, articulation fonctionnelle et stratégique entre la réduction du champ d'intervention de l'État et le renforcement de son autorité dans ce champ limité – ceci selon un rapport réciproque. Car si, comme l'écrivait l'un des pères fondateurs de l'ordolibéralisme, Alexander Rüstow, l'autolimitation de l'État est « la condition et l'expression de son indépendance et de sa force<sup>5</sup> » en ce qu'elle lui permet d'échapper aux « groupes d'intérêts » dont il est sinon la « proie » ; si, donc, c'est pour mieux se renforcer que l'État doit se limiter, il n'en reste pas moins, comme le remarquait Schmitt, qu'il ne



peut procéder à cette ablation sans s'être au préalable renforcé, politiquement et policièrement, tant cette opération implique la confrontation avec les intérêts sociaux subalternes qui y ont partie liée.

Or autant il peut exister des régimes autoritaires qui ne soient pas économiquement libéraux, autant il est difficile de concevoir une politique néolibérale qui ne procède pas, par principe, à la première limitation (bornage économique de la politique), et, par nécessité stratégique – à moins d'imaginer un peuple composé de patrons et de rentiers – à la seconde (étouffement plus ou moins appuyé de la manifestation politique des intérêts subalternes). On a beaucoup dit que le libéralisme autoritaire était un oxymore, ce serait plutôt un pléonasme.

Mais la dimension autoritaire du néolibéralisme excède la sphère du pouvoir d'État. Ce que défend bec et ongles le monde des affaires – tel est le sens de sa mobilisation politique – c'est l'autonomie de son gouvernement privé. S'il y a bien un acteur social qui ne veut pas être gouverné, c'est lui : se rendre soi-même ingouvernable, mais ceci pour mieux gouverner les autres.

Organisant l'ingouvernabilité des marchés, le néolibéralisme les élève au rang de dispositifs de gouvernance. On a indiqué par quels moyens la conduite des managers fut alignée sur la valeur actionnariale. Tandis cependant que les dirigeants ont vu leurs marges de manœuvre décisionnelles restreintes par leur subordination accrue aux marchés boursiers, leur autorité, celle qu'ils exercent sur leurs subordonnés, n'a pas déperî. L'intensification de disciplines de marché va de pair avec le renforcement du pouvoir des grands et des petits chefs dans les organisations.

La politique néolibérale, en ce qu'elle pratique la dérégulation, notamment du droit du travail, renforçant le pouvoir de l'employeur dans la relation contractuelle, en ce qu'elle précarise et insécurise les travailleurs, affaiblissant leur rapport de force, réduisant leur capacité de refus, leur liberté, en ce qu'elle favorise l'accumulation des richesses, creusant les inégalités, exacerbant par là plus encore les opportunités de subjugation de tous ordres, implique un raffermissement des autoritarismes privés. C'est en ce sens-là aussi que le libéralisme économique est autoritaire, au sens social, et pas seulement étatique.

On a pu présenter le néolibéralisme comme étant l'expression d'une « phobie d'État ». En réalité, il s'accommode très bien du pouvoir d'État, y compris sous des formes autoritaires, tant que cet État demeure libéral au plan économique.

De quoi alors est-il « phobique » ? On l'a vu sur l'exemple de la question écologique : crainte de la régulation, de ses coûts pour le capital, de ses

empiétements sur les prérogatives managériales, et, là-dedans, horreur des mouvements sociaux, de la « démocratie-mouvement » et de ses exigences, à juste titre perçues comme tendanciellement antinomiques avec l'organisation capitaliste de la production et le primat de la valeur qui la fonde.

Pour les économistes qui s'efforçaient dans les années 1970 de rebâtir de nouvelles théories de la firme, tout comme pour les spécialistes du management qui s'interrogeaient à la même période sur les limites du pouvoir disciplinaire dans l'entreprise, il y avait un objet plus précis, si ce n'est de phobie, du moins de préoccupation. Non pas l'État, mais *l'autogestion*.

C'était le grand thème de la gauche radicale de l'époque. Nourrissant ses réflexions d'une multitude d'expériences alternatives, dont les coopératives, les occupations d'usines avec contrôle ouvrier ou encore les entreprises autogérées yougoslaves, elle y voyait une nouvelle voie prometteuse, une alternative possible aussi bien à la firme capitaliste qu'à la bureaucratie étatique.

On l'a oublié, mais les défenseurs de la « libre entreprise », dans une situation – du moins en début de période – proche de la banqueroute intellectuelle, s'intéressaient eux aussi de près aux théories autogestionnaires<sup>6</sup>. L'idée selon laquelle « l'individualité dans la coopération » puisse se révéler socialement et historiquement supérieure à « la compétition dans l'individualisme », ainsi que le chantait dans ces mêmes années Colette Magny, apparaissait aux néolibéraux comme une hypothèse suffisamment crédible pour qu'ils dépensent beaucoup d'encre et de papier à tenter de la réfuter. Et pour cause.

L'antiétatisme des courants autogestionnaires, leur pensée de l'immanence, de l'autonomie et de l'auto-organisation exerçait sur eux un attrait indéniable. L'autogestion, en ce qu'elle était une tentative de rupture avec l'étatisme économique et un projet de dépassement à la fois du gouvernement managérial et de la pseudo-régulation par le marché, leur apparaissait comme un véritable défi. Tel était l'ennemi principal, sur le terrain théorique. De là pouvait venir le danger pour l'avenir, bien plus au fond que d'un keynésianisme moribond.

La grande réaction qui s'est préparée dans les années 1970 ne fut pas tant conçue comme une alternative à l'État-providence que comme une alternative à la contestation de celui-ci. Ce fut une alternative à l'alternative. Sans doute aurait-on là une bonne indication pour savoir d'où repartir aujourd'hui : contre le libéralisme autoritaire, rouvrir le chantier de l'autogestion.

## Intro

1. Louis Barré, *Complément au Dictionnaire de l'Académie française*, tome II, Bruxelles, 1839.
2. Willis W. Harman, "The Great Legitimacy Challenge : A Note on Interpreting the Present and Assessing the Future", in *Middle- and Long-Term Energy Policies and Alternatives, Appendix to Hearings Before the Subcommittee on Energy and Power*, U.S. Government Printing Office, Washington, 1976, pp. 25-31, p. 27.
3. Michel Foucault, "Entretien avec Michel Foucault", in *Dits et écrits*, tome II, Gallimard-Quarto, Paris, 1994, p. 94.
4. Eve Chiapello, "Capitalism and its criticisms", in Paul du Gay, Glenn Morgan (dir.), *New Spirits of Capitalism?: Crises, Justifications, and Dynamics*, Oxford University Press, 2013, p. 63.
5. André Gorz, *Misère du présent, richesse du possible*, Galilée, Paris, 1997, p. 26.
6. Michael Hardt et Antonio Negri, *Empire*, Exils, Paris, 2000, p. 297.
7. Michel Foucault, « Qu'est-ce que la critique ? Critique et Aufklärung » (1978), *Bulletin de la Société française de philosophie*, 84e année, n° 2, avril-juin 1990, pp. 35-63, p. 38.
8. Lénine, *La Maladie infantile du communisme*, Éditions de l'agence de presse Novosti, Moscou (1920) 1980, p. 89.
9. Foucault utilise parfois les deux termes l'un pour l'autre. Cf. Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France (1978-1979)*, Gallimard/Seuil, Paris, 2004, p. 298. Sur cette notion cf. Jean-Claude Monod, « Qu'est-ce qu'une "crise de gouvernementalité" ? », *Lumières*, n° 8, 2006, pp. 51-68.
10. Michel Foucault, *Sécurité, territoire, population*, Gallimard/Seuil, Paris, 2004, p. 234.
11. Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique*, *op. cit.*, p. 71.
12. *Ibid.*, p. 70.
13. Barthélémy Prosper Enfantin, *Œuvres d'Enfantin*, tome XI, Dentu, Paris, 1873, p. 125.
14. Karl Polanyi, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 2009 (1944), p. 179 (traduction corrigée).

## Partie I. Les travailleurs indociles

1. Michel Bosquet (autre nom d'André Gorz), « Les patrons découvrent “l'usine-bagne” », Le Nouvel Observateur, n° 384, 20 mars 1972, p. 64.
2. Bennett Kremen, “The New Steelworkers”, New York Times, 7 janvier 1973, cahier “Business and Finance”, p. 1.
3. Agis Sapulkas, « Young Workers Are Raising Voices to Demand Factory and Union Changes », New York Times, 1er juin 1970, p. 23.
4. Cité par Emma Rothschild, « Automation et O.S. à la General Motors », Les Temps modernes, n° 314-315, septembre-octobre 1972, pp. 467-486, p. 479. Dans l'industrie, lit-on dans le Wall Street Journal, « le moral a fortement baissé, il y a de plus en plus de ralentissements délibérés de la production et l'absentéisme explose », Wall Street Journal, 26 juin 1970. Cité par Jeremy Brecher, Strike!, Straight Arrow Books, San Francisco, 1972, p. 252.
5. Michel Foucault, Surveiller et punir, Gallimard, Paris, 1975, p. 140.
6. Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, Fortune Magazine, juillet 1970, reproduit dans Lloyd Zimpel, Man Against Work, Eerdmans, Grand Rapids, 1974, pp. 61-75, p. 62.
7. Emma Rothschild, *Paradise Lost : The Decline of the Auto-Industrial Age*, Vintage, New York, 1974, p. 124.
8. Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, op. cit., p. 63. « Le jeune travailleur, témoin d'un syndicalisme, a le sentiment de ne pas être maître de sa propre destinée. C'est pour cela qu'il tente de prendre la poudre d'escampette à la moindre occasion. » Ibid., p. 66.
9. Selon un cadre de G.M. cité par Ken Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, Solidarity, Londres, (s.d. / 1973), p. 2.
10. Cités par Ken Weller à partir du Sunday Telegraph, 2 décembre 1973 et Newsweek, 7 février 1973. Ibid., p. 2.
11. Cité par Stanley Aronowitz, *False Promises : The Shaping of American Working Class Consciousness*, McGraw-Hill, New York, 1973, p. 26.
12. Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, op. cit., p. 63.
13. Cité par Stanley Aronowitz, *False Promises*, op. cit., p. 36.
14. Cité par Studs Terkel, *Working : People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do*, The New Press, New York, 2011 (1974), p. 38.
15. John Lippert, “Shopfloor Politics at Fleetwood”, *Radical America*, n° 12, juillet 1978, pp. 52-69, p. 58.
16. Ibid., p. 58.
17. Agis Sapulkas, “Young Workers Disrupt Key G.M. Plant”, New York Times, 23 janvier 1972, p. 1.
18. Cf. Michel de Certeau, *L'Invention du quotidien*, tome 1 : Arts de faire, Gallimard, Paris, 1990, p. 45.
19. Cité par Stanley Aronowitz, *False Promises*, op. cit., p. 41.
20. Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, op. cit., p. 68. Les travailleurs d'aujourd'hui, constate le New York Times, « veulent être traités en égaux par les patrons dans l'atelier. Ils ne craignent plus autant que leurs aînés de perdre leur emploi et contestent souvent les ordres de leurs contremaîtres [...]. Au cœur de ce nouvel état d'esprit [...], il y a la remise en cause de l'autorité du management ». Agis Sapulkas, “Young Workers Are Raising Voices to Demand Factory and Union Changes”, New York Times, 1er juin 1970, p. 23.
21. Richard Armstrong, “Labor 1970: Angry, Aggressive, Acquisitive”, *Fortune*, octobre 1969, reproduit dans *Compensation & Benefits Review*, vol. 2, n° 1, janvier 1970, pp. 37-42.
22. Jefferson Cowie, “That 70's Feeling”, New York Times, 5 septembre 2010, p. 19.

23. Bill Watson, "Counter-Planning on the Shop Floor", *Radical America*, n° 5, mai-juin 1971, pp. 77-85, p. 79.
24. Cité dans Milton Snoeyenbos, Robert F. Almeder, James M. Humber (dir.), *Business Ethics : Corporate Values and Society*, Prometheus Books, 1983, p. 307.
25. Aaron Brenner, "Rank-and-File Rebellion, 1967-1976", thèse, Columbia University, 1996, p. 37.
26. Ken Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, Solidarity London, 1974. p. 8.
27. Stanley Aronowitz, *False Promises*, op. cit., p. 23.
28. Ken Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, op. cit., p. 3.
29. Cité par Ken Weller, *Ibid.*, p. 9.
30. *Ibid.*, p. 9.
31. Agis Sapulkas, "Young Workers Disrupt Key G.M. Plant", *New York Times*, op. cit.
32. Jefferson R. Cowie, *Stayin' Alive : The 1970s and the Last Days of the Working Class*, New Press, New York, 2010, p. 46.
33. *Ibid.*, p. 7. La grève de Lordstown fut « l'une des plus intenses campagnes de résistance ouvrières informelles jamais documentée » dans l'histoire sociale américaine. Ken Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, op. cit., p. 8.
34. Malcolm Denise cité par Ken Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, op. cit., p. 4.
35. Emma Rothschild, « Automation et O.S. à la General Motors », op. cit., p. 469.
36. *Ibid.*, p. 469.
37. Stanley Aronowitz, *False Promises*, op. cit., p. 35.
38. Emma Rothschild, « Automation et O.S. à la General Motors », op. cit., p. 469.
39. Karl Marx, *Manuscrits de 1844, Œuvres : Économie*, Gallimard, Paris, 1968, p. 61.
40. Daniel Bell, *The End of Ideology : On The Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, Free Press, Glencoe, 1960, p. 247. p. 246.
41. *Ibid.*, p. 247.
42. André Gorz résumait ainsi la volte-face : « La soif de consommation, tout au long des années 1950, restait vive, en effet, et semblait confirmer les managers dans leur conviction profonde : [...] il n'est rien qu'un homme n'accepte de faire pour de l'argent ; on peut lui acheter sa force de travail, sa santé, sa jeunesse, son équilibre nerveux, son sommeil, son intelligence. Cela dura un temps. Puis, vers le milieu des années 1960, des grincements inquiétants se produisirent dans les grandes usines », Michel Bosquet, « Les patrons découvrent "l'usine-bagne" », op. cit., p. 64.
43. Judson Gooding, "Blue-Collar Blues on the Assembly Line", op. cit., p. 65.
44. Malcolm Denise, cité par Ken Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, op. cit., p. 4.
45. Judson Gooding, "Blue-Collar Blues on the Assembly Line", op. cit., p. 62. Ils entrent dans le monde du travail « en ayant fait l'expérience de la rébellion à l'école et au cours de leur service militaire. » Stanley Aronowitz, *False Promises*, op. cit. p. 35.
46. Cf. Abraham Harold Maslow, "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943, pp. 370-96. Selon Maslow, il y a pour les êtres humains différentes couches étagées de besoins, des plus primaires au plus élaborés, de la nécessité de se nourrir jusqu'au besoin d'épanouissement spirituel. Au « progrès » économique correspondrait ainsi une élévation sur la pyramide des besoins, depuis la base, très matérialiste, jusqu'au sommet, très éthérée. On aura beau donner satisfaction à l'homme révolté, il en voudra toujours, non pas forcément plus, mais mieux.
47. Richard E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant", *Harvard Business Review*, novembre/décembre 1972, pp. 70-81, p. 72.

48. Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris, 1964, p. 74.
49. "Who Wants to Work? Boredom on the Job", *Newsweek Magazine*, 26 mars 1973.
50. Parmi les modèles proposés à l'époque par les sciences sociales américaines, la fameuse « courbe en J » de James C. Davies : les révoltes ou les révolutions ont le plus de chances de se produire lorsqu'une phase de développement économique et social prolongée est suivie d'un brusque décrochage. Dans ce schéma, ce n'est pas la misère en elle-même qui est facteur de rébellion, mais la non-correspondance entre les attentes subjectives générées par une phase de prospérité relative et leur satisfaction effective, lorsque celle-ci passe brutalement sous le niveau escompté. Cf. James C. Davies, "Toward a Theory of Revolution", *American Sociological Review*, vol. 27, n° 1, 1962, pp. 5-19. Une variante psycho-sociologique de cette théorie socio-économique de la rébellion a été proposée par Ted Robert Gurr, sur la base d'un concept de « privation relative », définie comme l'écart perçu entre les attentes et les capacités à obtenir et à conserver les « valeurs » auxquelles les gens pensent avoir droit. La « frustration » tend alors à se convertir en « agression », en violence sociale. Cf. Ted Robert Gurr, *Why Men Rebel*, Princeton University Press, Princeton, 1970. En sciences politiques, Walter Korpi critique ce modèle en insistant sur les conditions du rapport de force. La « privation relative » n'explique rien par elle-même : elle ne tend à déboucher sur un conflit ouvert que lorsque le différentiel de pouvoir s'est infléchi en faveur des acteurs les moins puissants, qui peuvent d'autant plus opter pour la lutte qu'ils ont vu leur « ressources de pouvoir » s'accroître. Cf. Walter Korpi, « Conflict, Power and Relative Deprivation », *American Political Science Review*, vol. 68, n° 4, 1974, pp. 1569-1578. Voir aussi, pour une discussion de ces théories et la formulation d'hypothèses plus fines, Edward Shorter, Charles Tilly, *Strikes in France 1830-1968*, Cambridge University Press, Cambridge, 1974, pp. 337 sq.
51. Richard E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant", op. cit., p. 71.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. James O'Toole, *Work in America*. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, Special Task Force on Work in America, Department of Health, Education, and Welfare, Washington, D.C., décembre 1972, p. 19. « Les actes de sabotage, ainsi que les autres formes de contestation, sont les manifestations ouvertes d'un conflit entre les attitudes changeantes des employés et l'inertie des organisations. Il y a un écart entre ce que les employés attendent de leurs emplois et ce que les organisations sont prêtes à leur offrir. » Ibid., p. xi.
55. Cf. *Worker Alienation, Hearings Before the Subcommittee of Employment, Manpower, and the Poverty of the Committee on Labor and Public Welfare, U.S. Senate, 192nd Cong.*, Government Printing Office, Washington D.C., 1972.
56. Leland M. Wooton, Jim L. Tarter, Richard W. Hansen, "Toward a productivity audit", *Academy of Management Proceedings*, 1975, pp. 327-329, p. 327.
57. James O'Toole, *Work in America*, op. cit., p. 16. « General Motors avait calculé que si chaque travailleur à Lordstown travaillait une demi-seconde de plus chaque heure, la compagnie économiserait un million de dollars par an ». Sauf qu'évidemment, « la productivité – autrement dit la production par heure de travail – a décliné par suite de l'agitation des ouvriers résultant de leur insatisfaction ». John Zerzan, *Un conflit décisif : les organisations syndicales combattent la révolte contre le travail*, Echanges, (s.l.), 1975, p. 22.
58. Ibid., p. 14. Voir aussi Harold Wilensky, "The problem of work alienation", in Frank Baker, Peter J. McEwan, Alan Sheldon, *Industrial Organizations and Health*, Tavostock Publications, New York, 1969, pp. 550-570, p. 556.
59. À noter cependant qu'il s'agissait là d'une définition a minima de l'aliénation au travail qui, tout en reprenant en surface une notion marxienne, procédait en sous-main à l'ablation de ses aspects les plus problématiques. Pour le jeune Marx, l'aliénation salariale ne se caractérisait pas seulement par une situation d'hétéronomie, le fait d'être soumis au commandement d'une volonté étrangère, mais aussi par un processus de dépossession au terme duquel le travailleur voyait sa propre activité lui échapper pour s'objectiver en la propriété d'un autre. Cet aspect-là, celui de l'appropriation, disparaît de la réinterprétation managériale qui est faite de ce concept au début des années

1970. Cette restriction sémantique fixait les limites politiques de la problématisation adoptée, puisque l'on s'interdisait ainsi par définition de prolonger la question de l'aliénation des travailleurs à celle des rapports de propriété qui la conditionnent. On pouvait certes, muni d'un tel équipement intellectuel, admettre que l'aliénation est « inhérente aux formes de management pyramidales, bureaucratiques et à la technologie taylorisée », mais on pouvait aussi par là même prétendre régler le problème sans remettre jamais en cause l'exploitation salariale, en rompant seulement avec certaines formes éculées de management hiérarchique.

60. Richard E. Walton, "Quality of Working Life : What is it?", *Sloan Management Review*, vol. 15, n° 1, automne 1973, pp. 11-21, p. 13.

61. Alfred J. Marrow, "Management by Participation", in Eugene L. Cass, Frederick G. Zimmer (dir.), *Man and Work in Society*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1975, pp. 33-48, p. 35. Dès la fin des années 1950, le psychologue du travail Douglas McGregor avait opposé, à une *théorie managériale X*, « exclusivement fondée sur le contrôle externe du comportement humain », une *théorie Y* « reposant sur l'auto-contrôle et sur l'auto-direction ». Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise" (1957), in Harold J. Leavitt, and Louis R. Pondy, David M. Boje, *Readings in Managerial Psychology*, University of Chicago press, Chicago, 1989, pp. 314-324, p. 322.

62. Richard E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, mars-avril 1985, pp. 77-84, p. 79. Nombre de commentateurs, prompts à annoncer un changement de paradigme, ont interprété de telles déclarations comme le signe d'une rupture effective, comme le passage d'une modalité de pouvoir à une autre : du « contrôle direct » à la « responsabilité autonome ». Mais raisonner ainsi, par grands basculements schématiques, et se mettre en quête de la nouvelle forme de contrôle, nouvelle panacée stratégique qui prendrait le relais d'une autre dont le règne s'achève, néglige le fait que le management, comme l'a montré John Storey, « n'est pas entièrement tributaire d'un seul mode de contrôle ». Au contraire de ce que prétendent les approches « monistes » de l'histoire des techniques managériales, il y a rémanence et coexistence d'une multiplicité de moyens de contrôle, dont les modalités connaissent des cycles et des oscillations. Cf. John Storey, "The Means of Management Control : A Reply to Friedman", *Sociology*, vol. 23, n° 1, février 1989, pp. 119-124, p. 122.

63. James O'Toole, *Work in America*, op. cit., p. 16 et p. 23. Telle était la promesse de la « gestion des ressources humaines » : mieux exploiter « les capacités d'une ressource naturelle majeure – la force de travail », Richard E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant", op. cit., p. 81.

64. Cette « participation » permettrait aux subordonnés d'exercer une certaine influence sur les décisions qui les affectent, même si le top-management « continue de diriger l'entreprise, de s'occuper des grandes transactions financières ». James O'Toole, *Work in America*, op. cit., p. 85

65. Richard E. Walton, "How to Counter Alienation in the Plant", op. cit., p. 74.

66. James O'Toole, *Work in America*, op. cit., p. 84. Walton concluait de même à la « supériorité économique » de ce modèle. Cf. Richard E. Walton, "Work Innovations at Topeka : After Six Years", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 13, n° 3, 1977, pp. 422-431, p. 423. Voir aussi Richard E. Walton, « Explaining Why Success Didn't Take », *Organizational Dynamics*, vol. 3, n° 3, hiver 1975, pp. 3-22.

67. Cf. William S. Paul, Keith B. Robertson et Frederick Herzberg, "Job Enrichment Pays Off", *Harvard Business Review*, mars-avril 1969, pp. 61-78. « Là où l'élargissement ou l'enrichissement des tâches ont été expérimentés, commentait Gorz, les résultats ont presque toujours été probants. Cela prouve-t-il [...] que l'abolition du despotisme d'usine, l'introduction de la "démocratie industrielle" deviennent possibles dans l'intérêt du capital lui-même ? [...] La question, ainsi posée n'a pas grand sens. Il existe des expérimentations contrôlées en ce sens, menées in vitro. Mais aucun exemple où une insoumission ouvrière a pu être récupérée par ce genre de procédés. Au contraire, là où (comme chez Fiat), la lutte aboutit à des formes d'organisation autonomes, la direction fait tout pour les détruire. Le sens des nouvelles formes d'organisation non despotique du travail dépend donc – comme le sens de toute réforme – du rapport de force qui a présidé à leur introduction. Instituées à froid, à l'initiative du patronat, pour désamorcer les résistances, elles peuvent être rentables pour le capital et consolider son hégémonie. Imposées à chaud, par l'action organisée des ouvriers, alors elles sont inconciliables avec l'autorité patronale. L'ambiguïté de la



“démocratisation” du processus de travail est donc celle de toute réforme : elle est une récupération réformiste, par le capital, de la résistance ouvrière si elle est instituée d’en haut ; elle ouvre une brèche dans le système de domination du capital si elle est imposée d’en bas au cours d’une épreuve de force ». André Gorz, « Le despotisme d’usine et ses lendemains », in *Critique de la division du travail*, Seuil, Paris, 1973, pp. 91-102, pp. 99 sq.

68. John Storey, *Managerial Prerogative and the Question of Control*, Routledge & Kegan, Londres, 1983, p. 138. Dans ce cercle vertueux, nous promet-on, on va « simultanément améliorer la qualité de la vie au travail (et ainsi diminuer l’aliénation) et accroître la productivité ». Richard E. Walton, “How to Counter Alienation in the Plant”, *op. cit.*, p. 70.

69. Il faut bien distinguer ici entre la position de certains *théoriciens* réformateurs du management et celle des *praticiens* ordinaires du management, qui, eux, ne sont pas généralement prêts à céder aisément sur leurs prérogatives.

70. Bill Watson, “Counter-Planning on the Shop Floor”, *op. cit.*, p. 84.

71. *Ibid.*, p. 84.

72. “Stonewalling plant democracy”, *Business Week*, 28 mars 1977, pp. 78-82, p. 78.

73. Michel Bosquet, « Les patrons découvrent “l’usine-bagne” », *op. cit.*, p. 64.

74. Stephen A. Marglin, “Catching Flies with Honey : An Inquiry into Management Initiatives to Humanize Work.” (1979), in William H. Lazonick (dir.), *American Corporate Economy : Critical Perspectives on Business and Management*, vol. 3, Routledge, New York, 2002, pp. 280-293, p. 289.

75. Joseph Townsend, *A Dissertation on the Poor Laws, by a Well-Wisher to Mankind*, University of California Press, Berkeley, 1971 (1786).

76. Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, *op. cit.*, p. 66

77. “Adam Smith”, *Supermoney*, Random House, New York, 1972, p. 274. « Le “consensus du sacrifice” est en train de s’écrouler ». Plus question de prendre sur soi en se disant « je fais ça pour ma famille, je travaille dur pour que mes enfants aient une vie meilleure que la mienne », *ibid.*, p. 280.

78. *Ibid.*, p. 275.

79. Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, *op. cit.*, p. 66

80. Malcolm Denise, cité par Weller, *The Lordstown Struggle and the Real Crisis in Production*, *op. cit.*, p. 4. Je souligne.

Les salariés des années 1970, récapitulait-il, sont : « (1) encore moins inquiets de perdre leur emploi que par le passé [...], (2) encore moins prêts à supporter des conditions de travail dégradantes ou inconfortables, (3) encore moins susceptibles d’accepter le rythme uniforme [...] des chaînes de montage, et (4) encore moins disposés à se conformer à des règles ou à se plier à une autorité supérieure. » Malcolm L. Denise, “Remarks by Malcolm L. Denise, Vice President, Labor Relations, Ford Motor Company at Ford Management Conference, The Greenbrier, White Sulphur Springs, November 10, 1969”, pp. 5-6, cité par B.J. Widick, “Work in Auto Plants : Then and Now”, in B.J. Widick (éd) *Auto Work and its Discontents*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1976, pp. 1-17, p. 10.

81. Saul Rosenzweig, “A General Outline of Frustration”, *Character & Personality*, vol. 7, n° 2, décembre 1938, pp. 151-160, p. 154.

82. *Ibid.*, p. 154.

83. Earl Bramblett, cité par Judson Gooding, “Blue-Collar Blues on the Assembly Line”, *op. cit.*, p. 65.

84. Cf. Gérard Duménil, Dominique Lévy, *Crise et sortie de crise, Ordre et désordres néolibéraux*, PUF, Paris, 2000, pp. 32 sq.

85. La formation de cet argumentaire a été étudiée en détail par John David Truty, *Ideas in disguise : fortune’s articulation of productivity 1969-1972*, thèse, Northern Illinois University, DeKalb, 2010.

86. *Ibid.*, p. 141.



87. Cf. Aaron Brenner, "Rank-and-File Rebellion, 1967-1976", *op. cit.*, p. 32..

88. "Adam Smith", *Supermoney*, *op. cit.*, p. 276. À noter cependant que les néolibéraux étaient divisés quant au facteur déterminant de l'inflation. Tandis que les friedmaniens se concentraient « sur les causes immédiates de l'inflation – l'injection d'argent nouvellement imprimé dans l'économie », les hayékiens insistaient sur « la capacité des syndicats à exercer une influence causale sur le processus de création monétaire ». Cf. Gilles Christoph, *Du nouveau libéralisme à l'anarcho-capitalisme : la trajectoire intellectuelle du néolibéralisme britannique*, thèse, Université Lyon 2, 2012, p. 368.

89. « Nous considérons, écrivaient ainsi en 1975 Radford Boddy et James Crotty en relayant les arguments du *Wall Street Journal*, que l'érosion des profits est le résultat d'une lutte des classes gagnante menée par le travail contre le capital ». Radford Boddy, James Crotty, "Class Conflict and Macro-Policy : The Political Business Cycle", *Review of Radical Political Economics*, vol. 7, n° 1, 1975, pp. 1-19, p. 1. Leur thèse fut immédiatement critiquée par d'autres auteurs du même courant pour son caractère monocausal. Cf. Howard Sherman, "Class Conflict and Macro-Policy : A Comment", *Review of Radical Political Economics*, vol. 8, n° 2, été 1976, pp. 55-60.

90. Christian Parenti, *Lockdown America : Police and Prisons in the Age of Crisis*, Verso, New York, 1999, p. 37. Voir Robert Brenner, *The Economics of Global Turbulence*, Verso, Londres, 2006 ; Harry Magdoff, Paul Sweezy, *The Deepening Crisis of U.S. Capitalism*, Monthly Review Press, Londres, 1981 ; et surtout : John Bellamy Foster, "Marx, Kalecki and socialist strategy", *Monthly Review*, vol. 64, n° 11, avril 2013, pp. 1-14.

91. Cité par Aaron Brenner, "Rank-and-File Rebellion, 1967-1976", *op. cit.*, p. 65. « La peur d'être au chômage, rapporte de même *Life Magazine* en 1972, a à peu près disparu, et avec elle l'idée que travailler dur est une vertu en soi ». "The will to work and some ways to increase it", *Life Magazine*, 1<sup>er</sup> septembre 1972, p. 38.

92. "The U.S. Can't Afford What Labor Wants", *Business Week*, 11 avril 1970, p. 106. Cité par Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands : The Businessmen's Crusade Against the New Deal*, Norton, New York, 2010, p. 156.

93. "Adam Smith", *Supermoney*, *op. cit.*, p. 275.

94. Michael Perelman, *The Pathology of the U.S. Economy Revisited : The Intractable Contradictions of Economic Policy*, Palgrave, New York, 2002, p. 40. Voir aussi Alan S. Blinder, *Economic Policy and the Great Stagflation*, Academic Press, New York, 1981, pp. 107 sq.

95. Arnold Weber, directeur du "Cost of Living Council" sous Nixon, dans *Business Week*, 27 avril 1974, cité par Michael Perelman, *The Pathology of the U.S. Economy Revisited*, *op. cit.*, p. 41.

96. Richard Armstrong, "Labor 1970: Angry, Aggressive, Acquisitive", *op. cit.*, p. 40.

97. Horst Brand, du bureau of Labor Statistics, cité par Armstrong, *ibid.*, p. 40.

98. Au début des années 1980, le trio d'économistes marxistes Weisskopf, Bowles et Gordon propose la notion de *coût d'exit*, définie comme la part du niveau de vie qu'un salarié peut s'attendre à perdre en cas de licenciement ou de démission : « plus le coût de la perte de leur emploi est élevé pour les travailleurs, plus ils ont de chances de se montrer conciliants sur le lieu de travail. Plus le coût de perdre leurs emplois est faible au contraire, moins ils répondront aux efforts des employeurs pour augmenter la productivité ». Thomas E. Weisskopf, Samuel Bowles, and David M. Gordon, "Hearts and Minds : A Social Model of U.S. Productivity Growth", *Brookings Papers on Economic Activity*, n° 2, 1983, pp. 381-441, p. 387. Leurs calculs montrent que ce coût de la perte d'emploi, après avoir augmenté dans la décennie 1960, chute au début des années 1970. Le faible taux de chômage, la hausse des salaires réels, la protection sociale ont, entre autres facteurs, fait baisser le coût d'exit, modéré les risques associés au licenciement, et rendu le rapport de force social plus favorable pour les travailleurs. Les « conservateurs, notaient-ils, proposent de restaurer l'intensité du travail par une discipline elle-même intensifiée sur le marché du travail (et, pourrait-on ajouter, par un assaut lancé sur les syndicats) », Thomas E. Weisskopf et alii, *op. cit.*, p. 438. Certains économistes mainstream ont repris à leur compte, mais à front renversé, cette thèse, créditant explicitement les néomarxistes : « dans un récent article provocateur [...] Weisskopf, Bowles, et Gordon pointent l'existence d'allocations chômage [...] pour expliquer le déclin de la productivité aux États-Unis ». George Akerlof, Janet Yellen, "Introduction", in George Akerlof, Janet Yellen (dir.), *Efficiency Wage Models of the Labor*

*Market*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986, p. 5.

Carl Shapiro et Joseph Stiglitz dissertent de même à l'époque sur « le chômage d'équilibre comme instrument de discipline du travailleur ». La prémisse de leur raisonnement consiste à traiter « la menace de licencier un travailleur comme une méthode de discipline » et à considérer « qu'une grande part du ralentissement de la productivité peut être attribuée à une baisse du coût de la perte de travail ». Carl Shapiro, Joseph E. Stiglitz, "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device", *The American Economic Review*, vol. 74, n° 3, juin 1984, pp. 433-444, p. 434.

99. George Gilder, *Wealth and Poverty*, Basic Books, 1981, p. 69, et Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands*, op. cit., p. 178.

100. Joseph Townsend, *A Dissertation on the Poor Laws*, op. cit., p. 23.

101. Dans la formation des conditions d'existence du « travailleur volontaire », commentait Polanyi, « le dernier stade a été atteint avec l'application de la "sanction naturelle" de la faim. Pour pouvoir la déclencher, il était nécessaire de liquider la société organique, qui refusait de laisser l'individu mourir de faim ». Il ajoute : « la première contribution de l'homme blanc au monde de l'homme noir a consisté pour l'essentiel à lui faire connaître le fléau de la faim [...]. Ce que le Blanc pratique aujourd'hui encore à l'occasion dans des contrées lointaines, à savoir la démolition des structures sociales pour en extraire l'élément travail, des Blancs l'ont fait au XVIII<sup>e</sup> siècle à des populations blanches avec les mêmes objectifs ». Karl Polanyi, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 2009 (1944), p. 236 et 237.

102. John Kenneth Galbraith, *L'Ère de l'opulence*, Calmann-Lévy, Paris, 1967 (1959), p. 98.

103. *Ibid.*, p. 113.

104. Gilbert Burck, "Union Power and the New Inflation", *Fortune*, février 1971, pp. 65-70, p. 65.

105. Stephen Marglin, "Catching Flies with Honey", op. cit., p. 284-285.

106. John Lippert, "Fleetwood Wildcat", *Radical America*, vol. 11 n° 5, 1977, pp. 7-38, p. 36. Le taux de chômage, qui était aux États-Unis de 3,5 % en 1969, atteint les 8,5 % en 1975.

107. Il faut ajouter que le complément de cette insécurisation économique et sociale fut une politique d'insécurisation policière et carcérale, une « discipline du fouet » exercée sur les plus pauvres. Un double phénomène de repli de l'État charitable et de déploiement de l'État pénal que Loïc Wacquant a décrit comme une « politique étatique de criminalisation de la misère d'État ». Loïc Wacquant, *Punir les pauvres. Le nouveau gouvernement de l'insécurité sociale*, Agone, Marseille, 2004, p. 79. Voir aussi Frances Fox Piven, Richard A. Cloward, *Regulating the Poor : The Functions of Public Welfare*, Vintage, New York, 1993 ; Samuel Bowles, David M. Gordon, Thomas E. Weisskopf, *After the Waste Land : Democratic Economics for the Year 2000*, Routledge, New York, (1990) 2015 ; Geert Dhondt, *The relationship between mass incarceration and crime in the neoliberal period in the United States*, thèse, University of Massachusetts Amherst, 2012.

108. Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, tome I, Guillaumin, Paris, 1843, p. 169.

109. "The U.S. Can't Afford What Labor Wants : New Union Militancy Could Skyrocket Wages and Trigger Runaway Inflation", *Business Week*, 11 avril 1970, p. 105.

110. *Ibid.*, p. 107.

111. Gilbert Burck, "Union Power and the New Inflation", op. cit., p. 65.

112. Richard Armstrong, "Labor 1970: Angry, Aggressive, Acquisitive", op. cit., p. 37.

113. *Ibid.*, p. 41. « Le col-bleu, ajoutait-il, est [...] mécontent de ses patrons, fâché avec "le système", et sensible aux appels révolutionnaires du *black power* ». *Ibid.*, p. 37.

114. *Ibid.*, p. 41.

115. Cité par Armstrong, *ibid.*, p. 41.

- 116.** Murray J. Gart, « Labor's Rebellious Rank and File », *Fortune*, novembre 1966, cité par Aaron Brenner, « Rank-and-File Rebellion, 1967-1976 », *op. cit.*, p. 26.
- 117.** Refusant une dichotomie trop stricte entre économie et politique, il cherchait à théoriser une « politique de la production ». « La formule “État interne” se réfère à l'ensemble d'institutions qui organisent, transforment ou répriment les luttes portant sur les relations dans la production et les relations de production au niveau de l'entreprise. » Michael Burawoy, *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago, 1979, p. 110.
- 118.** *Ibid.*, p. 109.
- 119.** Voir Michael Burawoy, « Manufacturing Consent revisited », *La Nouvelle Revue du travail* [en ligne], n° 1, 2012, <http://journals.openedition.org/nrt/143>
- 120.** Cf. Richard Armstrong, « Labor 1970: Angry, Aggressive, Acquisitive », *op. cit.*, p. 38.
- 121.** Cf. Thomas Byrne Edsall, *The New Politics of Inequality*, Norton, New York, 1984, p. 155.
- 122.** Douglas Fraser, « Letter of resignation from the Labor-Management Advisory Committee », 19 juillet 1978, cité par Samuel Bowles, David M. Gordon, Thomas E. Weisskopf, *After the Waste Land : Democratic Economics for the Year 2000*, Routledge, New York, 2015 (1990), p. 30. Presque inconsciemment, commente Covey, Fraser livrait une interprétation instructive dudit compromis, qui, à l'en croire, reposait donc moins sur la puissance du travail que sur la tolérance tactique et provisoire du capital. Cf. Jefferson Cowie, *Stayin' Alive*, *op. cit.*, p. 297.
- 123.** A. H. Raskin, « Big Labor Strives to Break Out of Its Rut », *Fortune*, 27 août 1979, cité par Jefferson Cowie, *ibid.*, p. 298. La contradiction, explique Michele Naples, était que la « trêve » capital/travail fournissait le cadre institutionnel d'une relative prospérité économique, une prospérité qui « fournissait elle-même le contexte économique dans lequel les travailleurs pouvaient lutter pour leurs intérêts, et ainsi saper la trêve ». Michele I. Naples, « The Unraveling of the Union-Capital Truce and the U.S. Industrial Productivity Crisis », *Review of Radical Political Economics*, vol. 18, n° 1&2, 1986, pp. 110-131, p. 116.
- 124.** Cf. Fritz Machlup, « Monopolistic Wage Determination as a Part of the General Problem of Monopoly », in *Wage Determination and the Economics of Liberalism*, Chamber of Commerce of the United States, Washington, D.C., 1947.
- 125.** Henry C. Simons, « Reflections on Syndicalism », *Journal of Political Economy*, vol. 52, n° 1, mars 1944, pp. 1-25, p. 5.
- 126.** Cité par Yves Steiner, « The Neoliberals Confront the Trade Unions », in Philip Mirowski and Dieter Plehwe (dir.), *The Road from Mont Pelerin : The Making of the Neoliberal Thought Collective*, Harvard University Press, Cambridge, 2009, p. 190.
- 127.** Gilbert Burck, « Union Power and the New Inflation », *op. cit.*, p. 65.
- 128.** John Davenport, « How to Curb Union Power », *Fortune*, vol. 84, n° 1, juillet 1971, pp. 53-54, p. 52.
- 129.** Voir John Logan, « Employer Opposition in the US : Anti-Union Campaigning from the 1950s », in Gregor Gall, Tony Dundon (dir.), *Global Anti-Unionism*, Palgrave Macmillan, Londres, 2013, pp. 21-38.
- 130.** Cité par Robert A. Georgine, « Statement of Robert A. Georgine. President of the Building and Construction Trades Department, AFL-CIO », in *Pressures in today's workplace : oversight hearings before the Subcommittee on Labor-Management Relations of the Committee on Education and Labor, House of Representatives, Ninety-sixth Congress, first session, hearings in Washington, D.C. on October 16, 17 and 18, 1979*, vol. 1, U.S. Government printing office, Washington, 1979, pp. 408-435, pp. 411 sq. Je reconstitue ici un récit composite à partir de différents textes.
- 131.** *Ibid.*, p. 412.
- 132.** *Ibid.*, p. 412.
- 133.** *Ibid.*, p. 412.

- 134.** Cité par Robert A. Georgine, “Statement”, *op. cit.*, p. 419.
- 135.** Cité par Robert A. Georgine, “Statement”, *op. cit.*, p. 423.
- 136.** *Ibid.*, p. 421.
- 137.** Ces propos ont été recueillis par la journaliste Nancy Stiefel, qui s’était infiltrée avec son magnétophone dans une réunion organisée par le cabinet d’avocats Jackson Lewis, Schnitzler and Krupman sur l’art de lutter contre la syndicalisation. Citée par James Farmer, The hired guns of deunionisation, Keynote Address by James Farmer Public Sector Labor Law Conference Spokane. Washington March 10. 1979, reproduit dans Pressures in today’s workplace : oversight hearings before the Subcommittee on Labor-Management Relations of the Committee on Education and Labor, House of Representatives, Ninety-sixth Congress, first session, hearings in Washington, D.C. on October 16, 17 and 18, 1979, vol. 2, U.S. Government printing office, Washington, 1979, pp. 269-280., p. 274.
- 138.** Cité par Robert A. Georgine, “Statement”, *op. cit.*, p. 433.
- 139.** *Ibid.*, p. 415.
- 140.** Alfred T. DeMaria, How Management Wins Union Organizing Campaigns, Executive Enterprises Publications, New York, 1980, p. 15.
- 141.** *Ibid.*, p. 209.
- 142.** *Ibid.*, p. 95.
- 143.** *Ibid.*, p. 96.
- 144.** *Ibid.*, p. 153.
- 145.** *Ibid.*, p. 126.
- 146.** *Ibid.*, p. 130.
- 147.** *Ibid.*, p. 148.
- 148.** Cité par Robert A. Georgine, “Statement”, *op. cit.*, p. 408
- 149.** Martin Jay Levitt, Confessions of a Union Buster, Crown Publishers, New York, 1993, p. 1.
- 150.** Robert A. Georgine, “Statement”, *op. cit.*, p. 408.
- 151.** Citée par Georgine, *ibid.*, p. 414.

## Partie II. Révolution managériale

1. Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1979, p. 197.
2. David T. Bazelon, “The Scarcity Makers”, *Commentary*, XXXIV, octobre 1962, pp. 293-304, p. 293.
3. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, Londres, 1932.
4. Paraphrasé par Robert Hessen, “The Modern Corporation and Private Property : A Reappraisal”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, 1983, pp. 273-89, p. 273. Voir John Kenneth Galbraith, “Books review : Berle and Means, The Modern Corporation Private Property”, *Antitrust Bulletin*, vol. 13, n° 4, p. 1527.
5. Adolf A. Berle, “Modern Functions of the Corporate System”, *Columbia Law Review*, vol. 62, n° 3, mars 1962, pp. 433-449, p. 434.
6. Robert Hessen, “The Modern Corporation and Private Property : A Reappraisal”, *op. cit.*, p. 280.
7. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Routledge, New York, 2017, p. 64.
8. Thorstein Veblen, *Absentee Ownership : Business Enterprise in Recent Times – The Case of America*, Routledge, New York, (1923) 2017, p. 66.
9. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 8.
10. *Ibid.*, p. 65.
11. *Ibid.*, p. 113.
12. *Ibid.*, p. 6.
13. Walther Rathenau, *In Days to Come*, G. Allen & Unwin Limited, 1921, p. 121, cité par Berle & Means, *ibid.*, p. 309.
14. James Burnham, *The Managerial Revolution*, John Day, New York, 1941. Il semble que le néologisme « managerialism » apparaisse pour la première fois dans une recension du livre de Burnham, qui, lui, ne l’employait pas, préférant parler de « société managériale ». Cf. H. S. Person, “Capitalism, Socialism and Managerialism”, *Southern Economic Journal*, vol. 8, n° 2, 1941, pp. 238-243.
15. À noter qu’Orwell se fait l’écho ici d’une thèse à laquelle il n’adhère pas. George Orwell, “Second Thoughts on James Burnham” (1946), in *The Complete Works of George Orwell*, vol. 18, Secker & Warburg, Londres, 1986, pp. 268-284, p. 269. Reprenant les thèses de Rizzi dans *La Bureaucratization du monde* (1939), Burnham réinterprète la séparation entre propriété et contrôle annoncée par Berle et Means comme une scission entre deux modalités de contrôle : les managers ont le contrôle en un premier sens, en tant qu’ils concentrent les fonctions de direction – ce qu’il appelle le « contrôle de l’accès » – mais les actionnaires ont toujours le contrôle en un second sens, en tant qu’ils se taillent la part du lion dans l’allocation des profits – le « contrôle de la distribution ». Mais une telle situation ne peut selon lui perdurer : « le contrôle de l’accès est décisif et, une fois consolidé, il charrie avec lui le contrôle du traitement préférentiel dans la distribution : va s’opérer un clair basculement de la propriété au profit de la nouvelle classe dominante », James Burnham, *The Managerial Revolution*, *op. cit.*, p. 59. Ce processus, à l’en croire déjà largement engagé, est transnational et trans-régimes : la bureaucratie stalinienne, le dirigisme fasciste et l’interventionnisme du New Deal représentent, à ses yeux, trois versions d’un même phénomène.
16. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 8.
17. Les riches, « en dépit de leur avidité et de leur égoïsme [...] quoiqu’ils ne cherchent que leur intérêt, quoiqu’ils ne cherchent qu’à satisfaire leurs vains et insatiables désirs en employant des milliers de bras [...] partagent avec le dernier manœuvre le produit des travaux qu’ils leur font faire. Une main invisible semble les forcer à concourir à la même distribution des choses nécessaires à la vie qui aurait eu lieu si la terre eut été donnée en égale proportion à chacun de ses habitants ; et ainsi, sans en avoir l’intention, sans même le savoir, le riche sert l’intérêt social »,

Adam Smith, *Théorie des sentiments moraux*, Guillaumin, Paris, 1860, p. 212.

18. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 9.

19. *Ibid.*, p. 304.

20. *Ibid.*, p. 304.

21. *Ibid.*, p. 9.

22. « Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels que les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres, et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi, la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie. », Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, tome 3, Guillaumin, Paris, 1859, p. 89. Voir aussi Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 115.

23. Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, *op. cit.*, p. 218.

24. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 115.

25. Henry G. Manne, "Current Views on the Modern Corporation", *University of Detroit Law Journal*, vol. 38, 1961, pp. 559-588, p. 560.

26. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 302.

27. « L'explosion de l'atome de la propriété détruit la base de l'ancien présupposé selon lequel la recherche des profits aiguillonne le propriétaire du bien industriel pour en faire un usage effectif. Cela met par conséquent en cause le principe fondamental de l'initiative individuelle dans l'entreprise industrielle. Cela impose un réexamen de la force motrice qui anime l'industrie et des finalités en vue desquelles l'entreprise moderne peut ou va être conduite. » *Ibid.*, p. 9.

Ce constat « ne remet pas seulement en question l'hypothèse de la maximisation du profit en tant que description réaliste du comportement entrepreneurial, mais qui nie la base institutionnelle de la motivation classique du profit ».

Edward S. Mason, "The Apologetics of 'Managerialism'", *The Journal of Business*, vol. 31, n° 1, janvier 1958, pp. 1-11, p. 6.

28. Richard Sedric Fox Eells, *The Government of Corporations*, Free Press of Glencoe, Glencoe, 1962, p. 16.

29. Wilbur Hugh Ferry, *The Corporation and the Economy*, Center for the Study of Democratic Institutions, Santa Barbara, 1959, p. 9.

30. Karl Marx, "British Commerce and Finance", *The New-York Daily Tribune*, n° 5445, 4 octobre 1858, in Karl Marx, Friedrich Engels, *Collected Works*, vol. 16 (1858-60), Lawrence & Wishart, Londres, 1980, pp. 33-36, p. 36.

31. Charles Fourier, *Théorie des quatre mouvements*, *Œuvres complètes*, tome I, Librairie sociétaire, Paris, 1846, p. 189.

32. Charles Périn, *Le Patron, ses devoirs, sa fonction, ses responsabilités*, Desclée de Brouwer, Paris, 1886, p. 49.

33. Ce qu'écrit Macpherson dans un autre contexte à propos des contradictions de la théorie libérale moderne vaut également ici : cette théorie « doit continuer à utiliser les postulats de l'individualisme possessif dans un moment historique où la structure de la société de marché ne fournit plus les conditions nécessaires permettant de déduire une théorie valide des obligations politiques à partir de ces postulats ». Crawford Brough Macpherson, *The Political Theory of Possessive Individualism*, Oxford University Press, Oxford, 1962, p. 275.

34. Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*, p. 312.

35. *Ibid.*, p. 312.



36. Edwin Merrick Dodd, "For Whom Corporate Managers Are Trustees : A Note", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, mai 1932, pp. 1145-1163. De façon symptomatique, c'est à l'allocution d'un dirigeant d'entreprise de l'époque, Owen Young, président de General Electric, que Dodd avait emprunté le titre de son article.
37. Lewis Brown, P.-D.G. de Johns-Manville Corporation, cité par Edwin G. Nourse, "From the point of view of the economist", in Stuart Chase (dir.), *The social responsibility of management*, New York University, School of Commerce, Accounts, and Finance, New York, 1950. pp. 47-67, p. 53. « Le manager, lit-on de même en 1951 dans *La Révolution permanente* (sic), un ouvrage collectif rédigé par les éditeurs du magazine *Fortune*, a des responsabilités envers la société prise comme un tout ». Russell Wheeler Davenport (dir.), *U.S.A. The Permanent Revolution*, Prentice-Hall, New York, 1951, p. 79.
38. T. H. Robinson, "Attitudes patronales", in *Bénéfices sociaux et initiative privée*, Les Presses universitaires Laval Québec, 1959, pp. 65-82, p. 72.
39. Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, (1953) 2013, p. 17.
40. *Ibid.*, p. 50.
41. Hal Draper, "Neo-Corporatists and Neo-Reformers", *New Politics*, n° 1, automne 1961, pp. 87-106, p. 91.
42. Sanford Lakoff, "Private Government in a Managed Society" (1969), in Sanford Lakoff, (dir.), *Private Government ; Introductory Readings*, Scott, Foresman, Glenview, 1973, pp. 218-242, p. 237.
43. « Tandis que son prédécesseur était un entrepreneur autocratique, le manager est devenu un médiateur ». Sanford Lakoff, *op. cit.*, p. 237. Le manager modèle se comportera dorénavant en arbitre « capable de déterminer de façon indépendante l'intérêt public qu'il est censé mettre en œuvre ». Roberta Romano, "Metapolitics and Corporate Law Reform", *Stanford Law Review*, vol. 36, n° 4, 1984, pp. 923-1016, p. 938.
44. Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, *op. cit.*, p. 49.
45. Philip Selznick, *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York, 1957, p. 4. Une étude, publiée en 1956, sur le nouveau « credo du business en Amérique » concluait que « les managers se voient assigner un rôle plus important et plus autonome que celui d'être les agents des propriétaires. C'est une fonction d'homme d'État, celle d'opérer la médiation entre les groupes qui dépendent de l'entreprise, de satisfaire les revendications légitimes et de préserver la continuité de l'organisation », Francis X. Sutton et al., *The American Business Creed*, Harvard University Press, Cambridge, 1956, p. 57.
46. David T. Bazelon, "The Scarcity Makers", *op. cit.*, p. 304.
47. Cité par Maurice Zeitlin, "Corporate Ownership and Control : The Large Corporation and the Capitalist Class", *American Journal of Sociology*, vol. 79, n° 5, mars 1974, pp. 1073-1119, p. 1074. Les références suivantes sont citées par Zeitlin.
48. John Kenneth Galbraith, *The New Industrial State*, Houghton-Mifflin, Boston, 1971, p. 19.
49. Ralf Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press, Stanford, 1959, p. 46.
50. David Riesman, et al., *The Lonely Crowd ; a Study of the Changing American Character*, Yale University Press, New Haven, p. 236.
51. Berle paraphrasé par Maurice Zeitlin, *op. cit.*, p. 1076.
52. Carl Kaysen, "The Social Significance of the Modern Corporation", *The American Economic Review*, vol. 47, n° 2, mai 1957, pp. 311-319, p. 312.
53. Daniel Bell, *The End of Ideology, on the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, Collier Books, New York, 1962, p. 44.
54. Ralf Dahrendorf, *op. cit.*, p. 47.

Ce que permettait de faire politiquement la thèse de la séparation de la propriété et du contrôle, c'était de poser la

question du contrôle abstraction faite de celle de la propriété : le capitaliste étant mort, ne resterait plus à régler, ici comme ailleurs, que le cas du bureaucrate. On trouve la marque de cette reformulation dans l'aggiornamento programmatique de la social-démocratie européenne, à commencer, très tôt, par le Labour Party. En Grande-Bretagne, la thèse managérialiste de la séparation de la propriété et du contrôle, indique Mason en 1958, « est apparemment en train de devenir un argument phare contre toute vague supplémentaire de nationalisation. Si les grandes entreprises tendent à se “socialiser” elles-mêmes, pourquoi le gouvernement devrait-il prendre la peine de les nationaliser ? » (Edward S. Mason, « The Apologetics of “Managerialism” », *op. cit.*, p. 4). En 1957, la direction du parti travailliste britannique avait publié une plateforme qui consacrait le triomphe de son aile droitère. Ce document n'était pas placé sous les auspices de Marx ou de Ruskin, ni même de Bernstein, mais d'Adolf Berle et de Peter Drucker. L'architecte de cette « métamorphose révisionniste » du Labour Party, Anthony Crosland, en avait posé les jalons dans un livre-manifeste : « La propriété a de moins en moins d'importance pour la question du contrôle [...] : premièrement parce que l'aliénation des travailleurs est un fait inévitable, et ceci que la propriété soit “capitaliste” ou collectiviste, et, deuxièmement, parce que même la propriété “capitaliste” divorce de plus en plus de tout contrôle effectif. » (Anthony Crosland, *The Future of Socialism*, Cape, Londres, 1956, p. 70). En conséquence, on pouvait oublier les vieilles lunes de l'appropriation sociale. L'économiste américain Rostow ne s'y trompait pas : « En Angleterre, se réjouissait-il à l'époque, les socialistes disent que les managers ont déjà socialisé le capitalisme, de sorte que l'on peut se passer de l'embarrassante formalité de la propriété publique des moyens de production » (cité par Hal Draper, “Neo-Corporatists and Neo-Reformers”, *op. cit.*, p. 106). Voilà quel était le corrélat politique du thème managérialiste de l'autodépassement du capitalisme, dont Draper faisait la critique : « La propriété publique n'est plus nécessaire pour la réforme graduelle menant du capitalisme au socialisme parce que le capitalisme est en train de se socialiser lui-même dans d'autres formes. Le transfert de pouvoir qui s'effectue dans les entreprises au profit de managers responsables signifie que les formes de la propriété privée ne sont plus incompatibles avec nos buts. La socialisation de ces nouvelles formes d'entreprises va se poursuivre avec l'inévitabilité d'une progression graduelle. Dans notre programme, la propriété publique peut être remise à la cave puisque le développement de ce nouveau collectivisme d'entreprise est en train d'accomplir par lui-même la tâche que le mouvement socialiste avait jadis cru être la sienne. » La route vers le socialisme, conclut Draper, n'est autre, dans ce schéma, que celle d'un processus de « collectivisation bureaucratique du monde capitaliste. » *Ibid.*, p. 105-106.

55. Daniel Bell, “The Coming of Post-Industrial Society”, *Business Society Review/Innovation*, printemps 1973, n° 5, pp. 5-23, p. 23.

56. Michel Foucault, *Sécurité, territoire, population*, Gallimard/Seuil, Paris, 2004, p. 98.

57. Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France (1978-1979)*, Gallimard/Seuil, Paris, 2004, p. 253.

58. Dans ce type de traités, on exposait, à la destination du souverain ou du futur souverain, les qualités morales d'un monarque idéal. En lui faisant miroiter un double flatteur, on espérait qu'il se décide, séduit par cette projection potentielle de lui-même, à ressembler à son reflet. Sénèque, que la tradition considère comme l'un des fondateurs de ce genre littéraire, avait adressé son *De Clementia* à Néron : puisse ce livre « tenir lieu comme d'un miroir qui vous mît en face de vous-même, et vous fît voir à quelle sublime jouissance il vous est donné d'arriver ». Échec. Peu enclin à la clémence, l'empereur, on le sait, finit par ordonner au philosophe de s'ouvrir les veines. Cf. Sénèque, *Œuvres complètes*, tome I, Hachette, Paris, 1860, p. 281.

59. Adolf Berle, *The 20th Century Capitalist Revolution*, Harcourt, Brace, New York, 1954, p. 178.

60. *Ibid.*, p. 67.

61. A ceux qui jugeraient cette garantie bien mince, Berle répond qu'il faut croire aux forces de l'esprit : « On a vu des prêtres capables d'intimider les policiers [...] le philosophe peut d'ordinaire tenir les politiciens en respect. Il existe des raisons historiques appréciables pour s'attendre à ce qu'apparaisse un leadership moral et intellectuel capable d'équilibrer les créatures de Frankenstein que nous avons engendrés », *ibid.*, p. 187.

62. *Ibid.*, p. 180.

63. William W. Bratton, Michael L. Wachter, “Shareholder Primacy's Corporatist Origins : Adolf Berle and the



Modern Corporation”, *Journal of Corporation Law*, vol. 34, 2008, pp. 99-152, p. 131.

« Il a été suggéré, écrivait Earl Latham, que les entreprises – des entreprises anthropomorphes, dotées d’intelligence, de volonté, de personnalité et d’autres attributs humains – allaient développer – ultime hommage à saint Augustin et à Freud – une conscience, dont les opérations allaient endiguer et contrôler les excès du pouvoir d’entreprise et établir un nouveau régime plein de bienveillance : la nouvelle “cité de Dieu”, rien de moins. Mais s’il est une leçon de la politique, c’est que le pouvoir ne peut être réfréné et contrôlé que par le pouvoir, et que cela ne s’accomplit pas de façon automatique, ni sans que des humains y mettent la main. [...] S’il s’agit de réfréner et de contrôler le pouvoir législatif de l’entreprise, ce contrôle doit être intégré par construction à la structure même de l’entreprise, et pas seulement appliqué à elle de l’extérieur, pas plus que confié aux propensions subjectives de ses hiérarques internes », Earl Latham, « The Body Politic of the Corporation », in Edward S. Mason (dir.), *The Corporation in Modern Society*, Atheneum, New York, (1959) 1972, pp. 218-236, p. 228.

64. Arthur S. Miller, “The Corporation as a Private Government in the World Community”, *Virginia Law Review*, vol. 46, décembre 1960, pp. 1539-1572, p. 1569.

65. Richard Eells, *The Government of Corporations*, The Free Press of Glencoe, Glencoe, 1962, p. 16. Je souligne.

66. Richard Eells, *The Government of Corporations*, *op. cit.*, p. 20.

67. *Ibid.*, p. 17.

Le politiste Earl Latham propose également, au début des années 1960, de « reconstruire les entreprises à l’image du gouvernement public », de réorganiser ces « oligarchies privées » pour en faire des républiques. Un instrument juridique existe déjà pour ce faire, la « charte d’incorporation » où l’État énonce les conditions auxquelles est autorisée la création d’une entreprise (Earl Latham, “The Commonwealth of the Corporation”, *Northwestern University Law Review*, vol. 55, 1960, pp. 25-37, p. 26. Et p. 33). Il suffirait de redonner force à ce document devenu simple formalité, d’en reformuler et d’en étoffer les termes pour imposer une réforme de la gouvernance d’entreprise. Pour sa part, Eells penche plutôt pour un processus d’auto-constitutionnalisation, où les firmes se doteraient elles-mêmes de leur propre corpus de lois fondamentales, sachant que « le bon forum pour élaborer le constitutionnalisme d’entreprise [...] c’est l’entreprise elle-même » (Richard Eells, *The Meaning of Modern Business : An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*, Columbia University Press, New York, 1960, p. 324). « L’alternative qu’il proposait, commente Heald, était que les entreprises prennent d’elles-mêmes l’initiative afin d’auto-édicter leurs propres principes constitutionnels. Mais cela laissait la question de la légitimité managériale entièrement sans réponse. » (Morrell Heald, *The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960* (1970), Transaction Publishers, Londres, 1988, p. 296.) L’aporie ne faisait en effet que rebondir : en quoi cette autocratie managériale dont on doutait de la capacité à développer une conscience responsable serait-elle plus crédible lorsqu’il s’agirait de *faire sa loi* ?

68. Richard Eells, Clarence Walton, *Conceptual Foundations of Business : An Outline of the Major Ideas Sustaining Business Enterprise in the Western World*, Irwin, Homewood, 1961, p. 381.

69. *The Power of the Democratic Idea. Sixth Report of the Rockefeller Brothers Fund Special Studies Project*, Double-day, Garden City, 1960, p. 59.

70. David T. Bazelon, “The Scarcity Makers”, *op. cit.*, p. 297.

71. Morrell Heald, *The Social Responsibilities of Business*, *op. cit.*, p. 307. Voir aussi Thomas C. Cochran,

“Business and the Democratic Tradition”, *Harvard Business Review*, mars-avril 1956, vol. 34, n° 2, p. 39.

Andrew Hacker recourait à l’analogie suivante : « Un gardien de zoo n’est pas le représentant des phoques du fait qu’il satisfait leur besoin en poissons frais. Un gardien de prison n’est pas plus le représentant des détenus du fait qu’il les consulte au sujet de leurs activités récréatives. De même, la communauté d’entreprise est dépourvue de toute démocratie interne. » Andrew Hacker, *Politics and the Corporation ; An Occasional Paper on the Role of the Corporation in the Free Society*, Fund for the Republic, New York, 1958, p. 11.

72. Peter Drucker, *The New Society. The Anatomy of the Industrial Order*, Harper, New York, 1950, p. 104.

73. *Ibid.*, p. 104.

74. *Ibid.*, p. 104. C’est le moment étrange où Drucker se met à sonner comme les penseurs de la négritude. Au

sujet des « immortels principes » de 1789 dont se parait la colonisation française, Senghor écrivait : « Le malheur est qu'ils ne furent pas, ces principes, appliqués intégralement, sans hypocrisie ; le bonheur est qu'ils furent partiellement appliqués, assez pour que leurs vertus [...] portassent leurs fruits. Comme le dit Jean-Paul Sartre, nous avons choisi les armes du colonisateur pour les retourner contre lui », Léopold Sédar Senghor, *Liberté : Négritude et humanisme*, Seuil, Paris, 1964, p. 399.

75. Peter Drucker, *The New Society*, *op. cit.*, p. 282.

76. Milton Friedman, cité dans "Three Major Factors in Business Management : Leadership, Decisionmaking, and Social Responsibility. Summary by Walter A. Diehm", in *Social Science Reporter : Eighth Social Science Seminar*, San Francisco, 19 mars 1958, p. 4.

77. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962, p. 134.

78. Friedman reprend ces arguments dans une tribune célèbre. Milton Friedman, "A Friedman Doctrine : The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times*, 13 septembre 1970, p. 17.

79. *Ibid.*, p. 17.

80. Geoffrey Ostergaard, "Approaches to Industrial Democracy", *Anarchy. A Journal of Anarchist Ideas*, n° 2, avril 1961, pp. 36-46, p. 44 .

81. David W. Ewing, *Freedom Inside the Organization : Bringing Civil Liberties to the Workplace*, McGraw-Hill, New York, 1978, p. 3.

82. "Cooperative Economics : An Interview with Jaroslav Vanek", *New Renaissance Magazine*, <http://www.ru.org/index.php/economics/357-cooperative-economics-an-interview-with-jaroslav-vanek>

83. Karl Marx, *Le Capital, Livre I*, PUF, Paris, (1867) 1993, p. 476.

84. Cf. Robert Dahl, "On Removing Certain Impediments to Democracy in the United States", *Political Science Quarterly*, vol. 92, n° 1, printemps 1977, pp. 1-20.

85. Michael Walzer, *Spheres of Justice : A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York, 1983, p. 296.

86. *Ibid.*, p. 301.

87. *Ibid.*, p. 298. Voir aussi Carole Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 1970 ; Iris Marion Young, "Self-determination as Principle of Justice", *The Philosophical Forum*, vol. 11, n° 1, automne 1979, pp. 30-46; Samuel Bowles, Herbert Gintis, "A Political and Economic Case for Economic Democracy", *Economics and Philosophy*, vol. 9, n° 1, 1993, pp. 75-100. Et, pour une synthèse de ces discussions, cf. Nien-hê Hsieh, "Survey Article : Justice in Production", *Journal of Political Philosophy*, vol. 16, n° 1, 2008, pp. 72-100.

88. Edward S. Mason, "The Apologetics of 'Managerialism'", *op. cit.*, p. 6.

89. Theodore Levitt, "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 36, n° 5, 1958, pp. 41-50, p. 43.

90. Bayless Manning, "Review : The American Stockholder by J. A. Livingston", *The Yale Law Journal*, vol. 67, n° 8, juillet 1958, pp. 1477-1496, p. 1488.

91. Gordon Tullock, "The New Theory of Corporations", in Erich Streissler (dir.), *Roads to Freedom : Essays in Honour of Friedrich von Hayek*, Routledge, New York, (1969) 2003, pp. 287-307, pp. 295 sq. Tullock expose, à partir de leurs discussions, la théorie de son ami Manne, qui « n'a jamais écrit sa théorie générale de l'entreprise ».

92. *Ibid.*, p. 295.

93. Les économistes de la finance et les historiens pro-business ont réduit le livre de Berle et Means à une version très tronquée, évacuant les questions de pouvoir pour la ramener au seul « problème de l'agence ». Cf. Kenneth Lipartito, Yumiko Morii, "Rethinking the Separation of Ownership from Management in American History",

*Seattle University Law Review*, vol. 33, n° 4, 2010, pp. 1025-1063.

94. Barry M. Mitnick, "The Theory of Agency : The Policing "Paradox" and Regulatory Behavior", *Public Choice*, vol. 24, hiver 1975, pp. 27-42, p. 27.

95. Armen A. Alchian, "The Basis of Some Recent Advances in the Theory of Management of the Firm", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 14, n° 1, novembre 1965, pp. 30-41, p. 35. Voir aussi Eirik G. Furubotn et Svetozar Pejovich, "Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature", *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n° 4, décembre 1972, pp. 1137-1162, p. 1149.

96. Bayless Manning, "Corporate Power and Individual Freedom : Some General Analysis and Particular Reservations", *Northwestern University Law Review*, vol. 55 1960, pp. 38-53, p. 41.

97. *Ibid.*, p. 42.

98. *Ibid.*, p. 42.

99. Harold Demsetz, "The Theory of the Firm Revisited", *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 4, n° 1, printemps 1988, pp. 141-161, p. 151.

100. Michel Aglietta, Antoine Rébérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004, p. 47.

101. Paul M. Sweezy, "The Illusion of the "Managerial Revolution »", *Science & Society*, vol. 6, n° 1, hiver 1942, pp. 1-23, p. 5. De façon plus générale, « que les managers soient ou non directement aiguillonnés par le "mobile du profit" en tant qu'adhésion subjective à une valeur », rappelait Zeitlin, ils sont objectivement contraints, dans une économie de marché, à s'y plier. Maurice Zeitlin, *op. cit.*, p. 1097. Dans son classique *The Power Elite*, publié en 1956, le sociologue Charles Wright Mills rejetait le discours managérialiste comme étant un « curieux ramassis de notions confuses » : les cadres dirigeants des grandes entreprises, « soutient-on, sont responsables du réfrigérateur qui trône dans notre cuisine, de la voiture dans notre garage, aussi bien que des avions et des bombes qui préservent aujourd'hui les Américains de périls imminents ». On s'aventure cependant à adresser des questions chatouilleuses à ces hommes puissants : « sur quoi se fonde leur pouvoir ? [...] Si les dirigeants sont les mandataires d'une multitude d'intérêts économiques, comment s'assurer qu'ils remplissent leur mandat avec justice ? » Mais ces interpellations, qu'elles soient flatteuses ou désobligeantes, ne sont la plupart du temps que « des jacasseries de cour d'école à destination d'illettrés économiques » : « les dirigeants d'entreprise et les ultra-riches ne sont pas deux groupes distincts et nettement séparés. Ils s'entremêlent au contraire très étroitement l'un à l'autre dans le monde capitaliste de la propriété et des privilèges ». Charles Wright Mills, *The Power Elite*, Oxford University Press, Oxford, p. 118.

102. Robin Marris, *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, Free Press of Glencoe, Glencoe, 1964, p. 46.

103. *Ibid.*, p. 68.

104. *Ibid.*, p. 72.

105. *Ibid.*, p. 73.

106. Michael C. Jensen et William H. Meckling, "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 305-360, p. 353.

107. Frank H. Easterbrook et Daniel R. Fischel, "The Corporate Contract", *Columbia Law Review*, vol. 89, 1989, pp. 1416-1448, p. 1418.

108. Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La Fabrique, Paris, 2010, p. 54.

109. Voir Gordon Tullock, "The New Theory of Corporations", *op. cit.*, p. 288.

110. *Ibid.*, p. 302.

111. Michael C. Jensen, "Takeovers : Folklore and Science", *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 6, novembre-décembre 1984, pp. 109-121, p. 110.

112. Henry G. Manne, "Mergers and the Market for Corporate Control", *The Journal of Political Economy*, vol. 73, n° 2, avril 1965, pp. 110-120.
113. Henri Lepage, *Pourquoi la propriété*, Hachette, Paris, 1985, p. 185.
114. Henry G. Manne, "Mergers and the Market for Corporate Control", *op. cit.* p. 112.
115. *Ibid.*, p. 113.
116. Gordon Tullock, "The New Theory of Corporations", *op. cit.*, p. 300.
117. Michael C. Jensen, "Takeovers : Folklore and Science", *op. cit.*, p. 110.
118. Armen A. Alchian et Harold Demsetz, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *The American Economic Review*, vol. 62, n° 5, décembre 1972, pp. 777-795, p. 788.
119. Henry G. Manne, "The Myth of Corporate Responsibility —Or— Will the Real Ralph Nader Please Stand Up", *The Business Lawyer*, vol. 26, n° 2, novembre 1970, pp. 533-539, p. 535.  
Mais ces explications par le mécanisme de marché, remarque Williamson, négligent trop les innovations organisationnelles introduites dans l'entreprise, son passage à une structure départementalisée et divisionnelle qui favorisent les prises de contrôle. Cf. Oliver Williamson, "Corporate Governance", *Yale Law Journal*, vol. 93, 1984, pp. 1197-1230, pp. 1224 sq.
120. Henry G. Manne, "Mergers and the Market for Corporate Control", *op. cit.*, p. 112.
121. Henry G. Manne, "Review : In Defense of the Corporation by Robert Hessen", *University of Miami Law Review*, vol. 33, 1979, pp. 1649-1655, p. 1654.
122. Paddy Ireland, "Property and Contract in Contemporary Corporate Theory", *Legal Studies*, vol. 23, 2003, pp. 453-509, p. 482.
123. Paul p. Harbrecht, "A New Power Elite?", *Challenge*, vol. 8, n° 6, mars 1960, pp. 55-60, p. 59.
124. Peter Drucker, *The Unseen Revolution : How Pension Fund Socialism Came to America*, Harper & Row, New York, 1976, p. 1. Voir aussi, pour une histoire critique de ce tournant, Michael A. McCarthy, "Turning Labor into Capital. Pension Funds and the Corporate Control of Finance", *Politics and Society*, vol. 42 n° 4, 2014, pp. 455-487.
125. Paul p. Harbrecht, "A New Power Elite?", *op. cit.*, p. 59.
126. *Ibid.*, p. 59.
127. Henry G. Manne, "The "Higher Criticism" of the Modern Corporation", *Columbia Law Review*, vol. 62, n° 3, mars 1962, pp. 399-432, p. 420.
128. Oliver E. Williamson, "Corporate Governance", *op. cit.*, p. 1220.
129. Robert J. Larner, *Separation of Ownership and Control and Its Implications for the Behavior of the Firm*, thèse, University of Wisconsin, Madison, 1968, p. 114. Voir aussi Robert J. Larner, "Ownership and Control in the 200 Largest Nonfinancial Corporations, 1929 and 1963", *The American Economic Review*, vol. 56, n° 4, septembre 1966, pp. 777-787.
130. Voir Neil Fligstein, *The Architecture of Markets : An Economic Sociology of Twenty-First-Century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton, 2002, p. 156.
131. Gerald F. Davis, *Managed by the Markets : How Finance Re-Shaped America*, Oxford University Press, 2009, p. 21.
132. *Ibid.*, p. 50.
133. Pour une analyse des différents facteurs de la désyndicalisation des années 1980, voir Kim Moody, « Beating the Union : Union Avoidance in the US » in Gregor Gall, Tony Dundon (dir.), *Global Anti-Unionism : Nature, Dynamics, Trajectories and Outcomes*, Palgrave Macmillan, Londres, 2013, pp. 143-162.

134. « L'échec des syndicats à contrôler leurs fonds de pension, suggère McCarthy, est l'une des clés de la financiarisation ». Michael A. McCarthy, "Turning Labor into Capital", *op. cit.*, p. 457.
135. Karl Marx, *Le Capital. Livre III. Le procès d'ensemble de la production capitaliste, Tome I*, V. Giard et E. Brière, Paris, (1894) 1901, p. 427.
136. Karl Marx, Friedrich Engels, *Das Kapital, III, Werke*, vol. 25, Dietz Verlag, Berlin, (1894) 1964, p. 452 (ma traduction).
137. Karl Marx, Friedrich Engels, lettre du 2 avril 1858, in *Werke*, Dietz Verlag, Berlin, vol. 29, 1978, p. 312 (ma traduction).
138. Karl Marx, Friedrich Engels, *Das Kapital, III, op. cit.*, p. 456.
139. Fourier parlait plutôt de « féodalité industrielle », destin secret auquel aboutit en pratique le « doux commerce » des économistes. Cf. Charles Fourier, Publication des manuscrits de Fourier, Librairie Phalanstérienne, Paris, 1851, p. 312.
140. Karl Marx, « The French Crédit Mobilier », *New-York Daily Tribune*, 24 juin 1856, in Karl Marx, Friedrich Engels, *Collected Works*, Volume 15, Lawrence & Wishart, Londres, 1975, p. 21.
141. Karl Marx, *Manuscrits de 1844. Économie politique et philosophie*, Éditions sociales, Paris, 1972, p. 22.
142. Comme le remarquait John Shad, président de la Securities and Exchange Commission au début des années 1980, « la théorie selon laquelle les OPA hostiles disciplinent un management incompetent a une véracité limitée [...] au contraire d'un effet disciplinant, la menace croissante d'être "repris" est une incitation à réduire ou à reporter les investissements dans la recherche et le développement [...] au détriment des bénéfices de long terme ». John S.R. Shad, "The Leveraging of America. New York Financial Writers. Sheraton Center. New York City. June 7, 1984", in *News*, Securities and Exchange Commission, Washington, D.C., 1984, p. 4. Voir aussi Richard M. Abrams, *America Transformed : Sixty Years of Revolutionary Change, 1941–2001*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006, p. 107.
143. Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, vol. 52, n° 2, 1997, pp. 737–783., p. 738.
144. Gerald F. Davis, *Managed by the Markets, op. cit.*, p. 20.
145. *Ibid.*, p. 50.
146. Cf. James N. Rosenau et Ernst-Otto Czempiel (dir.), *Governance without Government : Order and Change in World Politics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992.
147. Il serait en effet illusoire « de croire que la séparation entre propriété et contrôle confère, dans une grande entreprise moderne, la moindre liberté par rapport au schéma normal des contraintes du marché. » Henry G. Manne, "Corporate Responsibility, Business Motivation, and Reality", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 343, septembre 1962, pp. 55-64, p. 61.
148. Henry G. Manne, "Current Views on the Modern Corporation", *University of Detroit Law Journal*, vol. 38, 1961, pp. 559-588, p. 586.
149. Hayek reprenait ainsi un mot proposé au début du XIX<sup>e</sup> siècle par Richard Whately pour remplacer la formule, à ses yeux inadéquate, d'économie politique : la « catallactique » ou « science des échanges ». Cf. Richard Whately, *Introductory Lectures on Political Economy*, B. Fellowes, Londres, 1832, p. 6.
150. Friedrich Hayek, *Law, Legislation and Liberty, vol. 2, The Mirage of Social Justice*, Routledge & Kegan, Londres, 1976, p. 107.
151. *Ibid.*, p. 108.
152. Friedrich Hayek, *Law, Legislation and Liberty, vol. 2, op. cit.*, p. 185. Hayek Distingue entre *nomos* « règle universelle de conduite » et *thesis* « règles applicables seulement à certaines personnes ou au service des fins des gouvernants ». Friedrich Hayek, "The Confusion of language in Political Thought", in *New Studies in Philosophy and Politics, Economics and the History of Ideas*, Routledge & Kegan Paul, Londres, 1978, pp. 71-

97, p. 77.

**153.** Peter Koslowski, *Ethics of Capitalism and Critique of Sociobiology*, Springer, Berlin, (1982) 1996, p. 28. Et voir Friedrich Hayek, “The Confusion of language in Political Thought”, *op. cit.*, p. 90.

**154.** « Le prix, professe-t-on, fournit un accès privilégié à la vérité ». Cf. Gerald F. Davis, *Managed by the Markets*, *op. cit.*, p. 41.

**155.** Cf. Henry G. Manne, “Mergers and the Market for Corporate Control”, *op. cit.*, p. 112.

**156.** Eugene F. Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, avril 1980, pp. 288-307, p. 292. Ce qui est pensé par ces auteurs, ce sont les effets disciplinaires combinés non pas *du* mais des marchés. Il n’y a pas, quelque part là-haut « le marché », Dieu unique et tout-puissant, mais les effets combinés de plusieurs marchés. Ainsi la théorie de Manne fait-elle le lien entre la concurrence sur les marchés des capitaux et la concurrence sur le marché de l’emploi des dirigeants : c’est l’imbrication de ces deux marchés, en lien avec un troisième, le marché des votes, qui explique l’effet disciplinant sur la conduite managériale. Comme le rappelle Fama à la suite de Manne, « la tâche de discipliner les managers s’effectue par les marchés du travail managérial, à la fois à l’intérieur et à l’extérieur de la firme, avec l’aide de toute une panoplie d’instruments de surveillance externe [...] et aussi grâce au marché des prises de contrôle externes qui font office de discipline en dernier recours. » *Ibid.*, p. 295.

**157.** Henri Lepage, *Demain le libéralisme*, Le Livre de poche, Paris, 1980, p. 380.

**158.** Frank H. Easterbrook, “Managers’ Discretion and Investors’ Welfare : Theories and Evidence”, *Delaware Journal of Corporate Law*, vol. 9, 1984, pp. 540-571, p. 556. « Les propriétaires de l’entreprise, remarque Manne, exercent un pouvoir et un contrôle énormes, quoique pas de la façon voulue par Berle, c’est-à-dire pas de façon politique ». Henry G. Manne, “Controlling Giant Corporations”, *Vital Speeches of the Day*, vol. 47, n° 22, 1981 pp. 690-694, p. 693.

**159.** Sur la distinction entre idéologie et fantasmagorie, cf. Marc Berdet, *Fantasmagories du capital : l’invention de la ville-marchandise*, Zones / La Découverte, Paris, 2013, pp. 19 sq.

**160.** Comme l’explique Davis, il faut comprendre la « finance comme étant une technologie », la tâche de la gouvernance étant de construire des *arrangements institutionnels* qui contraignent les interactions humaines. Cf. Gerald F. Davis, *Managed by the Markets*, *op. cit.*, p. 45.



### Partie III. Attaque sur la libre entreprise

1. Arthur Fisher Bentley, *The Process of Government : A Study of Social Pressures*, University of Chicago Press, Chicago, 1908, p. 268.
2. Beardsley Ruml, "Corporate Management as a Locus of Power", *Chicago-Kent Law Review*, vol. 29, n<sup>o</sup> 3, juin 1951, pp. 228-246.
3. *Ibid.*, p. 228.
4. *Ibid.*, p. 229.
5. *Ibid.*, p. 229.
6. *Ibid.*, p. 229.
7. *Ibid.*, p. 234.
8. *Ibid.*, p. 233.
9. Thomas Hobbes, *Leviathan*, Touchstone, New York, (1651) 2008, p. 259 ; William Blackstone, *Commentaries on the Laws of England*, vol. 1, The University of Chicago Press, Chicago, (1765) 1979, p. 456.
10. Carl Kaysen, "The Corporation : How Much Power? What Scope?", in Edward Mason (dir.), *The Corporation in Modern Society*, *op. cit.*, pp. 85-105, p. 91.
11. Le management exerce en effet un pouvoir important, indique Kaysen, en tant que « créateur de goût ou leader stylistique pour la société dans son ensemble ». Une influence sur le goût qui passe par « des effets directs par la conception des biens matériels mais aussi par des effets indirects et plus subtils sur le style du langage et de la pensée véhiculés par les médias de masse – véritable "école du style" ». *Ibid.*, p. 101.
12. Beardsley Ruml, "Corporate Management as a Locus of Power", *op. cit.*, p. 246.
13. *Ibid.*, p. 246.
14. Morrell Heald, *The Social Responsibilities of Business*, *op. cit.*, p. 296.
15. Eugene V. Rostow, "To Whom and for What Ends is Corporate Management Responsible?", in Edward Mason (dir.), *op. cit.*, pp. 46-71, p. 59.
16. Terry H. Anderson, "The Movement and the Business", in David R. Farber, *The Sixties : From Memory to History*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1994, pp. 175-205, p. 181.
17. F.C. Peterson, "Letter to Midland Location Employees", August 3, 1966 Folder Youth and Student Protest / Dow Chemical Demonstrations, Labadie Special Collections, University of Michigan.  
<http://michiganintheworld.history.lsa.umich.edu/antivietnamwar/files/original/03654a751b016b11e6a0226ea6ea92e4>.  
Voir aussi Saul Friedman, "This Napalm Business," in Robert Heilbroner (dir.), *In the Name of Profit*. : Doubleday, New York, 1972, pp. 128-153.
18. Howard Zinn, "Dow Shalt Not Kill" (1967), in Howard Zinn, *The Zinn Reader*, Seven Stories Press, New York, 2009, pp. 314-321, p. 316.
19. Terry H. Anderson, "The Movement and the Business", *op. cit.*, p. 182.
20. *Ibid.*, p. 182.
21. David Vogel, *Lobbying the Corporation : Citizen Challenges to Business Authority*, Basic Books, New York, 1978, p. 55.
22. Staughton Lynd, « Attack War Contractors Meetings », *Guardian* (Etats-Unis), 29 novembre 1969, reproduit dans Henry C. Egerton, *Handling Protest at Annual Meetings*, Conference Board, New York, 1971, p. 5.
23. Eric Norden, "Interview : Saul Alinsky ; À Candid Conversation with the Feisty Radical Organizer", *Playboy*, vol. 19, n<sup>o</sup> 3, mars 1972, pp. 59 sq.

24. *Ibid.* Pour Alinsky, partisan d'une approche pragmatique et inventive de la lutte, faisant feu de tout bois, la tactique des procurations n'était qu'un expédient parmi d'autres, n'impliquant en rien d'adhérer à ce qu'il appelait « les bobards du capitalisme populaire ». « La tactique de base, dans la guerre contre les possédants, consiste en un jiu-jitsu politique de masse : [...] les dépossédés ne s'opposent pas de façon rigide, mais plient de façon si calculée et si habile que la supériorité même de la force adverse entraîne sa chute. Puisque, par exemple, les possédants s'affichent en gardiens de la responsabilité, de la moralité, du droit et de la justice [...], on peut toujours les mettre au défi de se montrer à la hauteur de leurs propres "codes" ou règles morales. [...] Vous pouvez ainsi vous saisir de leurs tables de la loi et leur taper dessus avec jusqu'à ce que mort s'ensuive. » Saul Alinsky, *Rules for Radicals : A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, Vintage, New York, (1971) 1989, p. 152.
25. Lynn Taylor, "Protest Plagues Annual Meetings", *Chicago Tribune*, 4 janvier 1971, p. 75.
26. National Action/Research on the Military-Industrial Complex.
27. Martha Westover, *Movement Guide to Stockholders Meetings*, NARMIC, Philadelphia, s.d. (1970).
28. Henry C. Egerton, *Handling Protest at Annual Meetings*, *op. cit.*, p. 2.
29. *Ibid.*, p. 22.
30. *Ibid.*, p. 17.
31. *Ibid.*, p. 18.
32. *Ibid.*, p. 3.
33. *Ibid.*, p. 20.
34. *Ibid.*, p. 23.
35. Robert J. Cole, "'Keep Your Cool', Dow Advises Targets of Antiwar Protesters", *New York Times*, 4 juin 1970, p. 59.
36. *Ibid.*, p. 59.
37. Henry C. Egerton, *Handling Protest at Annual Meetings*, *op. cit.*, p. 27.
38. *Ibid.*, p. 31.
39. *Ibid.*, p. 28.
40. David T. Bazelon, "The Scarcity Makers", *op. cit.*, p. 294.
41. Les sciences politiques ayant une fâcheuse tendance « à réifier la politique en l'identifiant au gouvernement », note David Vogel, elles ont largement négligé ce trait original du « mouvement » des années 1960 aux Etats-Unis : le fait de mettre directement au défi le business, identifié à « un système de pouvoir ou un "gouvernement privé" – un pouvoir comparable, si ce n'est supérieur, à celui du gouvernement "officiel" ». David Vogel, *Kindred Strangers : The Uneasy Relationship Between Politics and Business in America*, Princeton University Press, Princeton, 1996, p. 15. Ce qui se produit alors, c'est que « des acteurs politiques se mettent à [...] réaliser en pratique ce que des universitaires [...] avaient affirmé en théorie, à savoir que les entreprises devaient être traitées comme des gouvernements publics. » David Vogel, "The Corporation as Government : Challenges & Dilemmas", *Polity*, vol. 8, n° 1, automne 1975, pp. 5-37, p. 16.
42. Philip W. Moore, « Corporate Social Reform : An Activist's Viewpoint », *California Management Review*, vol. 15, n° 4, été 1973, pp. 90-96, p. 90.
43. Cf. David Vogel, *Lobbying the Corporation*, *op. cit.*, p. 3.
44. Comme l'écrit Nace : « peut-être aurait-on pu prévoir que les succès des mouvements écologistes et des mouvements de consommateurs allaient déclencher une sorte de retour de bâton de la part du monde des affaires, mais l'ampleur de la mobilisation politique capitaliste se révéla sans précédent ». Ted Nace, *Gangs of America : The Rise of Corporate Power and the Disabling of Democracy*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003, p. 138.
45. Karl Polanyi, *La Grande Transformation*, *op. cit.*, p. 211.



46. Lewis Powell, *Confidential Memorandum. Attack on American Free Enterprise System* (Typescript), 23 août 1971, p. 1. <http://law2.wlu.edu/deptimages/Powell%20Archives/PowellMemorandumTypescript.pdf>
47. Lewis Powell, *Political Warfare*, 30 juin 1970.  
<http://law2.wlu.edu/deptimages/powell%20archives/PowellWritingPoliticalWarfareJune301970.pdf>
48. Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 2.
49. *Ibid.*, p. 6.
50. *Ibid.*, p. 7.
51. David Rockefeller, "The Role of Business in an Era of Growing Accountability", reproduit dans *Congressional Record*, Vol. 117/ 36, 13 décembre 1971-17 décembre 1971, U.S. Government Printing Office, 1972, pp. 47615-47616, p. 47615.
52. James M. Roche, "An Address", reproduit dans *Congressional Record*, Vol. 117/ 10, 28 avril 1971 – 5 mai 1971, U.S. Government Printing Office, 1972 pp. 13416 -13419, p. 13417.
53. Michael Useem, "Review", *Contemporary Sociology*, vol. 6, n° 5, septembre 1977, pp. 592-593, p. 592.
54. Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 13.
55. Arthur Shenfield, *The Ideological War Against Western Society*, Rockford College, 1970, p. 4. Dans l'avant-propos qu'il rédige pour le pamphlet de son collègue Shenfield, qui allait prendre à sa suite la direction de la Société du Mont-Pèlerin, Milton Friedman enfonce le clou : « il est absolument clair que les fondations de notre société libre subissent de fortes attaques – non de la part de communistes et autres conspirateurs mais du fait d'individus égarés qui se soulent de paroles ». Milton Friedman, "Foreword", in Arthur Shenfield, *The Ideological War Against Western Society*, *op. cit.*, p. 2. Friedman loue « l'analyse subtile et pénétrante » de Shenfield. Cet essai, aussi médiocre que nauséabond, contient assurément quelques analyses « subtiles et pénétrantes » telles que celle-ci, page 17, à propos de l'Afrique du Sud : « Le principe de l'apartheid n'est ni déshonorant, ni raciste au mauvais sens du terme » (sic).
56. Lionel Trilling, *Beyond Culture : Essays on Literature and Learning*, Viking Press, New York, 1965, pp. xiii sq.
57. Norman Podhoretz, "Between Nixon and the New Politics", *Commentary*, vol. 54, n° 3, septembre 1972, pp. 4-8, p. 5.
58. Irving Kristol, "Business and "The New Class"", in *Two Cheers for Capitalism*, Mentor, New York, (1975) 1979, pp. 23-28, p. 27.
59. *Ibid.*, p. 26.
60. Arthur Shenfield, *The Ideological War Against Western Society*, *op. cit.*, pp. 26 sq.
61. Robert L. Bartley, "Business and the New Class", in B. Bruce-Briggs (dir.), *The New Class?*, Transaction Books, New Brunswick, 1979, pp. 57-66, p. 58.
62. *Ibid.*, p. 58.
63. Irving Kristol, "Business and "The New Class"", *op. cit.*, p. 26.
64. William J. Baroody, "Toward intellectual competition", in *NAM Reports*, vol. 18, National Association of Manufacturers, Washington, D.C., 1973, n.p.
65. Leonard Silk, "Ethics in Government", *The American Economic Review*, février 1977, vol. 67, n° 1, pp. 316-320, p. 319.
66. Leonard Solomon Silk, David Vogel, *Ethics and Profits : The Crisis of Confidence in American Business*, Simon and Schuster, New York, 1976, p. 71.
67. Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 10.
68. *Ibid.*, p. 7.

69. Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism*, Basic Books, New York, 1978, p. 77.

70. L'hégémonie est une vieille notion. C'était le « nom qu'en Grèce on donnait à la prééminence politique que des peuples confédérés accordaient volontairement à l'un d'entre eux en raison des preuves de prudence, de bravoure et d'habileté à la guerre qu'avaient données ses citoyens ; par suite de quoi, ce peuple était investi de la direction suprême de toutes les entreprises relatives aux affaires communes ». *Dictionnaire de la conversation et de la lecture*, tome X, Didot, Paris, 1861, p. 785.

Premièrement, donc, au sens classique, l'hégémonie désigne un pouvoir de direction stratégique des affaires communes. La notion s'applique proprement aux rapports entre différentes cités coalisées. C'est un concept de politique extérieure, qui sert à penser les rapports politiques d'alliance que des peuples-cités, des peuples-îles se mettent à nouer entre eux. Appliquer, comme le fait Gramsci, le concept d'hégémonie aux rapports politiques internes, aux rapports entre classes au sein d'une société invite à les penser à l'image d'un archipel de cités, à aborder la politique intérieure et les rapports entre classes sous un angle en quelque sorte géopolitique.

Deuxièmement, l'hégémonie est « volontairement accordée » à un peuple par les autres. L'hégémonie est une position consentie plutôt qu'imposée. Mais ce rapport ne se laisse pas ramener à une quelconque version des théories du contrat social. Il n'y a pas transfert ou aliénation de droits originaux, pas non plus de pacte qui constituerait une entité tierce, un nouveau corps politique.

Troisièmement, l'hégémonie est accordée sur la base de ce que l'on pourrait appeler une stature éthico-politique, l'ascendant dont témoigne celui auquel vont incomber les fonctions de direction commune. Il doit présenter un prestige dont son caractère, ses mœurs, ses actes attestent.

Quatrièmement : cet assentiment est donné ou retiré sur la base d'actions. Ce sont des actes et des façons d'agir qui entraînent l'adhésion. Ce sont des échecs dans l'action qui la retirent. Ceci contre une interprétation trop étroitement « idéologico-symbolique » ou « idéologico-discursive » de l'hégémonie.

Les textes du corpus que je présente dans ce chapitre ont tendance à opérer une réduction de ce genre, à traiter la crise en cours comme une simple perte d'influence idéologique – ce qui constitue leur limite théorique et pratique. Ce détour par le sens classique permet d'éclairer la conception gramscienne. Une crise d'hégémonie se présente, écrit-il, lorsque les groupes dominants ne sont plus capables d'assurer « le consentement "spontané" des grandes masses de la population à la direction imprimée à la vie sociale par le groupe fondamentalement dominant, consentement qui naît historiquement du prestige (et donc de la confiance) que tire le groupe dominant de sa position dans le mode de production » (Antonio Gramsci, *Cahiers de prison*, tome III, Gallimard, Paris, 1983, p. 315).

Le pouvoir de la classe dominante entre en crise : elle est toujours dominante, économiquement, institutionnellement, mais cette position n'est plus magnifiée par le prestige qui lui conférerait l'hégémonie. La crise d'hégémonie ce n'est pas la perte de tout pouvoir, mais de l'une de ses dimensions, d'ordre éthico-politique, celle qui assure le consentement. Pour Gramsci, une « crise d'hégémonie de la classe dominante » se produit soit à l'occasion d'un échec dans l'une de ses grandes entreprises politiques, dont la guerre ; soit lorsque de grandes masses « sont passées tout d'un coup de la passivité politique à une certaine activité et présentent des revendications qui, dans leur ensemble chaotique, constituent une révolution » (*ibid.*, p. 400). La fin des années 1960 combine les deux facteurs : fiasco politico-militaire de la guerre du Vietnam, et intense phase de contestation politique et culturelle, qui se pense et qui se vit, pour beaucoup, comme une révolution en devenir.

71. William J. Baroody, "The Corporate Role in the Decade Ahead", 20 octobre 1972, cité par Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands*, *op. cit.*, p. 166.

72. Irving Kristol, "On Corporate Philanthropy", in *Two Cheers for Capitalism*, *op. cit.*, pp. 131-135, p. 132.

73. Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 15.

74. *Ibid.*, p. 3.

75. Dave Packard, "Corporate Support of the Private Universities", University Club, New York, 17 Octobre, 1973. <https://history.keysight.com/tag/1973>

76. « Les hommes d'affaires ou les entreprises, ajoute-t-il, ne sont pas obligés de donner de l'argent à des institutions dont ils désapprouvent les vues ou les attitudes. Il est absurde de prétendre le contraire [...] en arguant de la "liberté académique" ». Irving Kristol, "On corporate philanthropy", *op. cit.*, p. 133.

77. Robert H. Malott, "Corporate Support of Education : Some Strings Attached", *Harvard Business Review*, 56, n° 4, 1978, pp. 133-138, p. 137.
78. William E. Simon, *Time for Truth*, Berkley Publishing Group, New York, 1979, p. 247.
79. Cf. James K. Rowe, "CSR as business strategy", in Ronnie D. Lipschutz, James K. Rowe (dir.), *Globalization, Governmentality and Global Politics : Regulation for the Rest of Us?*, Routledge, New York, 2005, pp. 130-170, p. 139.
80. Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 8.
81. Irving Kristol, "On corporate philanthropy", *op. cit.*, pp. 134, sq.
82. Sa mission serait « de remettre en question ce monopole idéologique : poser des problèmes sans nom, poser les questions non formulées, présenter les contextes manquants et mettre sur l'agenda public un tout autre ensemble de valeurs et d'objectifs ». William E. Simon, *Time for Truth*, *op. cit.*, p. 250.
83. *Ibid.*, p. 245. La « nouvelle classe a un accès direct à nos principaux éditorialistes et aux journalistes de la télévision », ceci alors même que les grands médias sont « détenus et contrôlés en théorie par des firmes qui dépendent des profits et du système de l'entreprise pour leur survie ». Thomas Murphy, cité par Patrick J. Akard, *The return of the market : Corporate mobilization and the transformation of U.S. economic policy, 1974—1984*, thèse, University of Kansas, 1989, p. 74 ; Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 4.
84. William E. Simon, *Time for Truth*, *op. cit.*, p. 249.
85. Arthur Shenfield, *op. cit.*, p. 32. « Les hommes d'affaires, regrettait de même Powell, n'ont été ni formés ni équipés pour mener une guerre de guérilla contre ces propagandistes qui critiquent le système [...]. Le rôle traditionnel des dirigeants d'entreprise a été de gérer, de produire, de vendre, de créer des emplois, de faire des profits » (Lewis Powell, *Attack on American Free Enterprise System*, *op. cit.*, p. 8). Mais il va leur falloir apprendre à assumer un nouveau rôle. Au-delà de la contre-offensive idéologique, passer à la contre-offensive politique. Or pour cela, « le business doit à son tour tirer la leçon que le monde du travail a depuis longtemps apprise, [...] à savoir qu'il est nécessaire d'acquérir du pouvoir politique ; qu'un tel pouvoir doit être assidûment cultivé ; et au besoin utilisé de façon agressive, avec une détermination sans faille ». *Ibid.*, p. 25.
86. Antonio Gramsci, *Cahiers de prison*, tome III, cahiers 10 à 13, *op. cit.*, p. 400.
87. David Rockefeller, "The Role of Business in an Era of Growing Accountability", *op. cit.*, p. 47615.
88. *Ibid.*, pp. 47615 sq.
89. Luc Boltanski et Eve Chiapello ont insisté sur la capacité du capitalisme à ingérer et à récupérer ses critiques. Cette aptitude est réelle, mais le processus n'est pas à sens unique. Il faut aussi pointer la capacité des contestataires à reprendre eux aussi, pour le meilleur ou pour le pire, les discours de légitimation du capitalisme pour les régurgiter ensuite sous forme modifiée. « L'engouement des entreprises pour la RSE » que l'on a constaté depuis le début des années 2000 a été, comme Eve Chiapello en fait l'hypothèse, le signe « de l'entrée du capitalisme dans un nouveau cycle de récupération de sa critique qui prend au sérieux la critique écologique ». Cf. Eve Chiapello, « Le capitalisme et ses critiques », 4<sup>e</sup> congrès RIODD, Lille, juin 2009, <https://www.researchgate.net/publication/228592489>
- Mais, dans cette boucle de récupération, ce n'est que le dernier épisode en date d'une plus longue série. Loin d'être récent, le discours sur responsabilité sociale apparaît aux États-Unis dès le début du XX<sup>e</sup> siècle comme une idéologie managériale. Ce n'est qu'ensuite, à partir de la fin des années 1960, qu'un militantisme réformiste s'empare de ce lexique à des fins polémiques. Le processus n'est pas celui d'un « évidemment » d'un motif critique à l'origine. Ce serait plutôt l'inverse : une apologétique managériale détournée par une critique réformiste, elle-même reprise et réinterprétée à son tour. Si récupération il y a, elle est croisée, prise dans des jeux de va-et-vient qui sont le propre de toute lutte pour la resignification. Sur la notion de « boucle de récupération », cf. Luc Boltanski, Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999, p. 565.
90. Cf. David Vogel, *Lobbying the Corporation*, *op. cit.*, p. 74.

91. Cité par Donald E. Schwartz, "Towards New Corporate Goals : Co-Existence with Society", *Georgetown Law Journal*, vol. 60, 1971, pp. 57-109, p. 62.
92. General Motors, "GM's Record of Progress in Automotive Safety, Air Pollution Control Mass Transit, Plant Safety and Social Welfare", 1970, p. 5.
93. Jeffrey St. John, "Memo to GM : Why Not Fight Back?", *Wall Street Journal*, 31 mai 1971, p. 1.
94. James M. Roche "Address", *op. cit.*, p. 13416.
95. *Ibid.*, p. 13418.
96. *Ibid.*, p. 13417.
97. *Ibid.*, p. 13418.
98. Lettre de Frederick West, P.-D.G. de Bethlehem Steel Corporation au Sénateur Philip A. Hart, 16 juillet 1974, cité par S. Prakash Sethi "Business and the News Media : The Paradox of Informed Misunderstanding", *California Management Review*, vol. 19, n° 3, 1977, pp. 52-62, p. 53.
99. Dans la nuit du 3 décembre 1984, des milliers de personnes moururent, saisies en plein sommeil par le nuage toxique d'isocyanate de méthyle libéré dans l'atmosphère par l'explosion de l'usine d'*Union Carbide India Limited* à Bhopal. Slogans cités par Russell B. Stevenson, "The Corporation as a Political Institution", *Hofstra Law Review*, vol. 8, n° 1, 1979, pp. 39-62, p. 59.
100. John McClaughry, "Milton Friedman Responds : A Business and Society Review Interview", *Business and Society Review*, n° 1, printemps 1972, pp. 5-16, p. 8.
101. Milton Friedman, "A Friedman Doctrine : The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *op. cit.*, p. 17.
102. John McClaughry, "Milton Friedman Responds", *op. cit.*, p. 8. Si cette hypocrisie est dans leur intérêt, Friedman ne saurait la leur reprocher – ce qui ne l'empêche pas de réserver, à titre personnel, son estime pour ceux qui « dédaignent de telles tactiques qui confinent à la fraude ». Milton Friedman, « A Friedman Doctrine : The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *op. cit.*, p. 17.
103. Ceux que cette angoisse étreignait auraient pu se rassurer en lisant une enquête qualitative commandée en 1974 par une organisation patronale, « The Conference Board ». Les enquêteurs y avaient sondé, au cours d'une série d'entretiens, l'état d'esprit des managers américains de l'époque. Il en ressortait notamment que, si les chefs d'entreprise s'inquiétaient de l'hostilité générale et percevaient les attaques contre le mobile du profit « non seulement comme des insultes personnelles, mais aussi comme des menaces planant sur l'institution même qui avait rendu l'Amérique libre et prospère », beaucoup ne se privaient pas de « ridiculiser l'idée de "responsabilité sociale" des entreprises, identifiant ce concept à des élucubrations tout droit sorties de l'imagination des sociologues, et de condamner à peu près toutes les tentatives sérieuses pour protéger l'environnement, changer les pratiques de recrutement et démocratiser le lieu de travail. » Un élément « plus étonnant, ajoute Michael Useem, est leur défiance généralisée pour le système démocratique. [...] Épris de l'efficacité autocratique de leurs propres institutions, ils n'ont que mépris pour l'administration, sa mollesse, son irrationalité qu'ils considèrent comme inhérentes à un système politique soumis aux aléas de l'opinion publique. [...] Il apparaît ici que "l'autoritarisme capitaliste de classe" a atteint des proportions massives. » Michael Useem, "Review", *op. cit.*, p. 593.
104. Pierre Jurieu, *Justification de la morale des réformez contre les accusations de Mr. Arnaud*, tome I, La Haye, Arnout Leers, 1685, p. 127.
105. John McClaughry, "Milton Friedman Responds", *op. cit.*, p. 8.
106. Phillip I. Blumberg, "The Politicalization of the Corporation", *Boston University Law Review*, vol. 26, 1971, pp. 1551-1587, p. 1555.
107. Theodore Levitt, *op. cit.*, p. 41.
108. *Ibid.*, p. 49.

- 109.** Friedrich Hayek, “The Corporation in a Democratic Society : In Whose Interest Ought It and Will It Be Run?”, in Melvin Anshen, George Leland Bach (dir.), *Management and Corporations 1985*, McGraw Hill, New York, 1960, pp. 99-117, p. 116. « Dans les années qui viennent, annonçait de même Ben Lewis, nous allons assister à la montée en puissance de contrôles gouvernementaux conscients et collectifs ». En attendant, que fait-on ? Grisées par « l’influence narcotique de la responsabilité sociale », les grandes entreprises « restent plantées là, comme des canards gras, cibles appétissantes et faciles, invitant le gouvernement à ouvrir le feu [...] ». L’invitation ne tardera pas à être acceptée. » Ben W. Lewis, “Power Blocs and the Operation of Economic Forces. Economics by Admonition”, *The American Economic Review*, vol. 49, n° 2, mai 1959, pp. 384-398, p. 397.
- 110.** Henry G. Manne, “The Social Responsibility of Regulated Utilities”, *Wisconsin Law Review*, n° 4, 1972, pp. 995–1009. p. 995.
- 111.** Henry G. Manne, “The Paradox of Corporate Responsibility”, in *A Look at Business in 1990: A Summary. White House Conference on the Industrial World Ahead*, U.S. Government. Printing Office, Washington, 1972 pp. 95-98, p. 96. Malgré leurs différends, managérialistes et néolibéraux étaient d’accord sur un objectif fondamental : éviter tant que possible la régulation publique en matière sociale et environnementale. Leurs divergences étaient pragmatiques, elles ne portaient au fond que sur ceci : la RSE va-t-elle conjurer la régulation gouvernementale ou l’alimenter ? Pour les premiers, la mise en avant des responsabilités sociales du management apparaît comme une manœuvre préventive efficace. Le management, plaide ainsi Berle, agit « comme un absorbeur en première ligne des vagues de chocs sociaux ». S’il ne faisait rien, « l’impact serait tel que le gouvernement serait forcé d’intervenir. Je doute que le professeur Manne considère cette option comme étant plus désirable ». Adolf A. Berle, “Modern Functions of the Corporate System”, *Columbia Law Review*, vol. 62, n° 3, mars 1962, pp. 433-449, p. 443.
- 112.** Milton Friedman, “A Friedman doctrine : The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *op. cit.*, p. 17.
- 113.** Les hommes d’affaires, dit Friedman, ont un « caractère schizophrène » : clairvoyants pour ce qui est de leurs intérêts à court terme, ils se montrent la plupart du temps myopes dès qu’il s’agit de considérer la question, plus large, des conditions de « survie du business en général ». Chaque entreprise se défend individuellement en propageant un discours qui nuit collectivement à toutes : « les hommes d’affaires ont souvent des impulsions suicidaires ». Bref, on a là un problème d’action collective, comme disent les sociologues, ou de bien public, comme disent les économistes. Après le dilemme du prisonnier, le dilemme du P.-D.G. La tragédie, au fond, théorise Manne, « c’est que la préservation du capitalisme est un bien public. Aucune entreprise orientée vers la maximisation du profit n’investira jamais dans une telle préservation puisque les bénéfices d’un tel investissement sont externes à elle-même ». Voilà la faille : la poursuite de l’intérêt individuel n’assure pas par elle-même la préservation du système qui permet la poursuite de l’intérêt individuel. La logique du marché compétitif, laissée à elle-même, peut œuvrer par contre-finalité à détruire ses propres conditions d’existence. Cf. Milton Friedman, “A Friedman Doctrine : The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *op. cit.*, p. 17, et Henry G. Manne, “The Limits and Rationale of Corporate Altruism : An Individualistic Model”, *Virginia Law Review*, vol. 59, n° 4, avril 1973, pp. 708-722, p. 710.
- 114.** Jeffrey St. John, “Memo to GM : Why Not Fight Back?”, *op. cit.*, p. 1.
- 115.** Henry G. Manne, “The Myth of Corporate Responsibility”, *op. cit.*, p. 533.
- 116.** Lee Loebinger, “The Corporation as a Power Nexus”, *The Antitrust Bulletin*, vol. 6, 1961, pp. 345-359, p. 357
- 117.** Louis Quicherat, Amédée Daveluy, *Dictionnaire Latin-Français*, Hachette, Paris, 1871, p. 753.
- 118.** Irving Kristol, “On Corporate Capitalism in America”, *The Public Interest*, n°41, automne 1975, pp. 124-141, p. 138.
- 119.** Iu. A. Zamoshkin, A. Iu. Mel’vil, “Neoliberalism and “the New Conservatism” in the USA”, *Soviet Studies in Philosophy*, vol. 16, n° 2, 1977, pp. 3-24, p. 17.



120. Stuart Hall, "The Great Moving Right Show", *Marxism Today*, janvier 1979, pp. 14–20, p. 15.
121. Henry G. Manne, "Controlling Giant Corporations", *op. cit.*, p. 691.
122. *Ibid.*, p. 691.
123. Henry G. Manne, "Review : In Defense of the Corporation by Robert Hessen", *op. cit.*, p. 1649.
124. Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Can the Corporation Survive?", *Financial Analysts Journal*, vol. 34, n° 1, janvier/février 1978, pp. 31-37, p. 31.
125. *Ibid.*, p. 32.
126. *Ibid.*, p. 36.
127. *Ibid.*, p. 37.
128. Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Corporate Governance and 'Economic Democracy' : An Attack on Freedom", in C. J. Huizenga (dir.) *Corporate governance : A Definite Exploration of the Issues*, Harvard Business School NOM Unit Working Paper n° 1983, Cambridge, <http://papers.ssrn.com/abstract=321521>, pp. 1-23, p. 2.
129. Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Reflections on the Corporation as a Social Invention", in Robert Hessen (dir.), *Controlling the Giant Corporation : A Symposium*, Center for Research in Government Policy and Business, Graduate School of Management, University of Rochester, Rochester, 1982, pp. 82-95, p. 86.
130. *Ibid.*, p. 86.
131. Ronald Coase, "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, vol. 4, n° 16, novembre 1937, pp. 386-405, p. 388. Coase emprunte cette image à Dennis Holme Robertson, *The Control of Industry*, Harcourt, Brace and company, New York, 1923, p. 84.
132. Ronald Coase, *op. cit.*, p. 387. Marx, lui, établissait un rapport réciproque inverse entre autorité patronale dans l'entreprise et rapports de marché en dehors : « Tandis que dans l'intérieur de l'atelier moderne la division du travail est minutieusement réglée par l'autorité de l'entrepreneur, la société moderne n'a d'autre règle, d'autre autorité, pour distribuer le travail, que la libre concurrence. [...] On peut même établir en règle générale, que moins l'autorité préside à la division du travail dans l'intérieur de la société, plus la division du travail se développe dans l'intérieur de l'atelier, et plus elle y est soumise à l'autorité d'un seul. Ainsi, l'autorité dans l'atelier et celle dans la société, par rapport à la division du travail, sont en raison inverse l'une de l'autre », Karl Marx, *Misère de la philosophie*, Giard, Paris, 1896, p. 188.
133. Ronald Coase, "The Nature of the Firm", *op. cit.*, p. 390.
134. Ronald Coase, "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, vol. 3, octobre 1960, pp. 1-44, p. 15.
135. Ronald Coase, "The Nature of the Firm", *op. cit.*, p. 392.
136. Cf. Alfred D. Chandler, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977, p. 6 et p. 515, la note 3 au sujet de Coase. Voir aussi Oliver E. Williamson, "Visible and Invisible Governance", *The American Economic Review*, vol. 84, n° 2, mai 1994, pp. 323-326, p. 324.
137. En anglais, « master and servant », Ronald Coase, "The Nature of the Firm", *op. cit.*, p. 403.
138. Samuel Bowles, Herbert Gintis, "The Power of Capital : On the Inadequacy of the Conception of the Capitalist Economy as 'Private' », *Philosophical Forum*, vol. 14, n° 3-4, printemps/été 1983, pp. 225-245, p. 228.
139. Armen A. Alchian et Harold Demsetz, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *The American Economic Review*, vol. 62, n° 5, décembre 1972, pp. 777-795, p. 777.
140. *Ibid.*, p. 777.
141. L'argument est bâtarde pour de nombreuses raisons, dont celle-ci, qui est capitale : ce que vend l'épicier, c'est

une *chose* distincte de lui tandis que ce que vend le salarié, c'est « lui-même, et cela morceau par morceau », des heures de sa vie qui vont dès lors « appartenir à celui qui les achète » (Karl Marx, *Travail salarié et capital*, Éditions en langues étrangères, Pékin, (1849) 1966, p. 19). Et cela fait une grande différence en termes de rapports de pouvoir. Quand l'épicier « vend un kilo de café, précise Giulio Palermo, il aliène une portion de sa propriété et transfère à un autre son pouvoir de faire ce qu'il veut avec le café. Quand un travailleur vend sa force de travail, il aliène une portion de sa vie et transfère à un autre le pouvoir de faire ce qu'il veut de lui. L'échange de force de travail implique de façon directe des relations interpersonnelles. Le *pouvoir d'agir* que le capitaliste obtient en échange de son argent est un *pouvoir sur quelqu'un* ». Il est par conséquent faux de dire que ce type d'échange n'implique pas de rapport d'autorité spécifique. Le contrat de travail n'exclut pas le pouvoir d'un autre sur moi du simple fait qu'il est un contrat – tout au contraire même, puisque ce rapport de pouvoir forme en l'occurrence l'un des objets mêmes de la transaction, de ce contrat de *subordination* : l'employeur m'a acheté la possibilité de me faire faire, dans certaines limites et pour une certaine durée, ce qu'il exige. Cela est nié par nos auteurs. Cf. Giulio Palermo, « The Ontology of Economic Power in Capitalism : Mainstream Economics and Marx », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 31, n° 4, 2007, pp. 539-561, p. 551. Voir aussi David A. Ciepely, « Authority in the Firm (And the Attempt to Theorize It Away) », *Critical Review*, vol. 16, n° 1, janvier 2004, pp. 81-115.

**142.** Margaret Thatcher, « Interview for Woman's Own ("no such thing as society") », September 23, 1987", *Speeches, interviews & other statements*, Margaret Thatcher Foundation.  
<http://www.margaretthatcher.org/document/106689>.

**143.** Michael C. Jensen, « Organization Theory and Methodology », *The Accounting Review*, vol. 58, n° 2, avril 1983, pp. 319-339, p. 319.

**144.** Michael C. Jensen et William H. Meckling, « A Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, pp. 305-360.  
 Cf. E. Han Kim, Adair Morse, and Luigi Zingales, « What Has Mattered to Economics Since 1970 », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n° 4, automne 2006, pp. 189-202, p. 192.

**145.** Michael C. Jensen et William H. Meckling, « A Theory of the Firm », *op. cit.*, p. 311.

**146.** *Ibid.*, p. 310, note 1.

**147.** Michael C. Jensen, « Organization Theory and Methodology », *op. cit.*, p. 328. Le terme latin *nexus* signifie un lien, un entrelacement, un nœud. La firme se conçoit ainsi comme un *entrelacement de contrats*. Mais, dans le lexique du droit romain, ce mot désignait aussi plus spécifiquement une certaine obligation, celle qui engageait la liberté d'un débiteur envers son créateur : en cas d'insolvabilité, il devenait son prisonnier. Le *nexus* désignait de ce fait aussi, par extension, un rapport de servitude. Cette connotation a échappé aux nouveaux théoriciens de la firme – il n'empêche, leur définition peut aussi se traduire ainsi : *la firme comme prison ou servitude de contrats*.

**148.** Michael C. Jensen et William H. Meckling, « A Theory of the Firm », *op. cit.*, p. 310.

**149.** David Ciepely, « Beyond Public and Private : Toward a Political Theory of the Corporation », *The American Political Science Review*, vol. 107, n° 1, février 2013, pp. 139-158, p. 140.

**150.** Cf. Paddy Ireland, « Defending the Rentier : Corporate Theory and the Reprivatization of the Public Company », in John Parkinson, Andrew Gamble, Gavin Kelly (dir.), *The Political Economy of the Company*, Hart, Oxford, 2000, pp. 141-173, p. 163.

**151.** Michael C. Jensen, « Organization Theory and Methodology », *op. cit.*, p. 330 – Jensen cite ici Alfred Whitehead, Bertrand Russell, *Principia Mathematica* to \*56 (1910), Cambridge University Press, Cambridge, 1997, p. 12.

**152.** Michael C. Jensen, « Organization Theory and Methodology », *op. cit.*, p. 326.

**153.** Michael C. Jensen et William H. Meckling, « A Theory of the Firm », *op. cit.*, p. 311.

**154.** Frank H. Easterbrook, Daniel R. Fischel, *The Economic Structure of Corporate Law*, Harvard University Press, Cambridge, (1991) 1996, p. 12.



155. Michael C. Jensen, *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, (1998) 2001, p. 125.
156. Melvin A. Eisenberg, "The Conception that the Corporation is a Nexus of Contracts, and the Dual Nature of the Firm", *The Journal of Corporation Law*, vol. 24, n° 4, pp. 819–836, p. 830.
157. Ces termes sont souvent pris à tort pour synonymes alors qu'ils diffèrent grandement. Le statut de société, rappelle Jean Philippe Robé, sert « de support juridique à l'entreprise. La personne juridique titulaire des droits qui permettent à l'entreprise de "fonctionner", de "vivre" (droits de propriété sur les actifs, droits découlant des contrats passés avec les fournisseurs ou avec les distributeurs ou clients), c'est, techniquement, la société. » La société est le nom d'un statut juridique, l'entreprise désigne une *organisation* socio-économique, « une organisation destinée à produire et/ou à vendre sur le marché des biens ou des services. » Jean-Philippe Robé, « L'entreprise en droit », in *Droit et société*, n° 29, 1995, pp. 117-136, pp. 122 sq.
158. Michael C. Jensen et William H. Meckling, "A Theory of the Firm", *op. cit.*, p. 310.
159. Gerald F. Davis, *Managed by the Markets*, *op. cit.*, p. 60.
160. Michael C. Jensen, "Organization Theory and Methodology", *op. cit.*, p. 331
161. *Ibid.*, p. 327.
162. Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Reflections on the Corporation as a Social Invention", p. 86.
163. John Dewey, "The Historic Background of Corporate Legal Personality", *Yale Law Journal*, vol. 35, n° 6, 1926, pp. 655-673, p. 673. Traitant de la question de l'ontologie de la firme, Dewey proposait, pour couper court aux faux problèmes, de prendre le mot "personne" comme simple synonyme « d'unité porteuse de droits et de devoirs » : « n'importe quelle unité de ce genre serait une personne [...] Ce que le terme "personne" signifie dans le discours populaire ou en psychologie, ou en philosophie, ou en morale serait tout aussi hors de propos que – pour employer un parallèle exagéré – d'affirmer que parce qu'un vin est dit "sec", il possède les propriétés d'un solide sec ; ou que, puisqu'il ne possède pas ces propriétés, un vin ne saurait être "sec" » (*ibid.*, p. 656). Appliquer cette catégorie minimale de personnalité comprise comme « une unité porteuse de droits et de devoirs » à une entité n'implique pas de lui attribuer par surcroît les attributs d'un individu humain ; réciproquement, lui appliquer cette catégorie ne requiert pas, à titre de condition, qu'elle possède les caractères anthropologiques correspondants. Selon cette conception, rien n'empêche donc d'attribuer de la personnalité à un objet inanimé ou à un être collectif. Pour Dewey, le problème n'est pas de savoir si on le peut (on peut le décider, par fiction justement), mais quels effets cela peut avoir. Il n'évacue pas pour autant la question des capacités – il est toujours important de se demander ce que peut un corps, un caillou ou une entreprise –, mais il la déplace. Là où Jensen veut interdire a priori, de façon dogmatique, l'attribution d'obligations sociales aux organisations au motif qu'elles ne sont pas des individus humains, la démarche pragmatiste part au contraire du constat de la possibilité d'une telle attribution pour se demander quels peuvent en être les effets. Selon cette approche, un examen critique de la « responsabilité sociale des entreprises » procéderait différemment que ne le fait Jensen : non pas prétendre qu'une telle attribution est ontologiquement impossible (ce n'est pas le cas), mais se demander quels effets cela vise et cela produit. Quels en sont, politiquement, les effets « productifs » ? Les économistes qui la considèrent comme un ennemi seraient sans doute surpris d'y trouver un allié inattendu. Nous y reviendrons.
164. Michael C. Jensen et William H. Meckling, "A Theory of the Firm", *op. cit.*, p. 311.
165. Frank H. Easterbrook, Daniel R. Fischel, "The corporate contract", *Columbia Law Review*, vol. 89, n° 7, novembre 1989, pp. 1416-1448, p. 1446.
166. « L'ascendant pris par des organisations gigantesques qui dominent virtuellement tous les aspects de la vie, [...] a rendu impératif que le pouvoir de ces organisations soit légitime, c'est-à-dire que ceux qui sont affectés par ce pouvoir le reconnaissent comme juste et adéquat », Edwin M. Epstein, James Willard Hurst, "The Historical Enigma of Corporate Legitimacy", *California Law Review*, vol. 60, n° 6, novembre 1972, pp. 1701-1718, p. 1702.
167. John Blundell, "Introduction : Hayek, Fisher and The Road to Serfdom", in Friedrich Hayek, *The Road to Serfdom. The Condensed Version of The Road to Serfdom by F. A. Hayek as it Appeared in the April 1945*

edition of *Reader's Digest*, The Institute of Economic Affairs, Londres, 1999 pp. 11-25, p. 14. Voir aussi John Blundell, *Waging the War of Ideas : Why There Are No Shortcuts*, The Heritage Foundation Lecture Series, n° 254, The Heritage Foundation, Washington, D.C., 1989, p. 6.

168. Irving Kristol, "On Corporate Capitalism in America", *op. cit.*, p. 125.

169. Robert Hessen, "A New Concept of Corporations : A Contractual and Private Property Model", *Hastings Law Journal*, vol. 30, mai 1979, pp. 1327-1350, p. 1330. Pour une argumentation voisine, voir Roger Pilon, "Corporations and Rights : On Treating Corporate People Justly", *Georgia Law Review*, vol. 13, n° 4, été 1979, pp. 1245-1370.

170. David Ciepley, "Beyond Public and Private : Toward a Political Theory of the Corporation", *The American Political Science Review*, vol. 107, n° 1, février 2013, pp. 139-158, p. 146.

171. Lynn A. Stout, *The Shareholder Value Myth : How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the public*, Berett-Koehler, San Francisco, 2012, p. 37.

Ils ne sont plus propriétaires des actifs – ceux-ci devenant la propriété de la compagnie elle-même – mais propriétaires d'actions, simples « titres de propriété donnant droit à la perception d'une part de plus-value », qui ne sont « à proprement parler ni un capital, ni une partie de capital », Karl Marx, *Le Capital. Livre III*, *op. cit.*, p. 514.

172. « Les actionnaires, précise Stout, ne sont que l'un des différents groupes à pouvoir être – à l'entière discrétion du conseil d'administration – les prétendants résiduels [...]. Quand l'entreprise va bien, le conseil d'administration peut décider d'attribuer de plus fortes dividendes aux actionnaires. Mais il peut tout aussi bien décider, en plus ou à la place, d'accorder des augmentations de salaires et davantage de sécurité de l'emploi aux employés ou d'acheter un jet privé pour ses dirigeants [...]. La société est à elle-même son propre prétendant résiduel, et c'est le conseil d'administration qui décide quoi faire du résidu en question ». Lynn A. Stout, *The Shareholder Value Myth*, *op. cit.*, p. 41. Voir aussi Jean-Philippe Robé, « À qui appartiennent les entreprises ? », *Le Débat*, n° 155, 2009, pp. 32-36.

173. *Ibid.*, p. 33.

174. Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, « Les théories de la firme entre "contrats" et "compétences". Une revue critique des développements contemporains », *Revue d'économie industrielle*, n° 129-130, 2010, pp. 57-86, p. 71. Voir aussi, Paddy Ireland, "Defending the Rentier", *op. cit.*, p. 147.

175. Lynn Stout, "The Mythical Benefits of Shareholder Control", *Virginia Law Review*, vol. 93, 2007, pp. 789-809, p. 804.

176. Historiquement, les compagnies ont d'abord été conçues comme des partenariats, des associations de personnes agréant leurs apports. C'est par comparaison avec la forme partenariat dont elle prend le relais qu'apparaissent le mieux les spécificités de la société par actions. Outre la *responsabilité limitée*, elle présente deux autres grandes caractéristiques très avantageuses.

La première est le « verrouillage des actifs ». Dans un partenariat, chaque associé « possède effectivement un certain pourcentage, et lorsqu'il quitte le partenariat, il retire sa portion des actifs de la firme ». Si un partenaire se retire, cela affecte directement le capital, avec un risque de liquidation. Par contraste, si un actionnaire veut se désengager, il ne peut pas simplement retirer ses billes ; il lui faut trouver quelqu'un qui les lui rachète, mais les billes restent. Pour ce qui est du capital de la société, le « départ » d'un actionnaire est en soi indifférent : les titres changent de mains, mais les parts correspondantes ne lui sont pas et ne *peuvent pas* lui être retirées. Chacun des investisseurs initiaux *était* certes individuellement propriétaire des apports. Mais ceux-ci appartiennent désormais en bloc à la société et aucun actionnaire ne peut plus récupérer la part correspondante. Ils sont verrouillés.

La seconde caractéristique est le *blindage de l'entité*. Si l'actionnaire est protégé des dettes de la société par le principe de la responsabilité limitée, la société l'est aussi des dettes de l'actionnaire. On ne peut pas aller puiser dans les actifs de la firme pour renflouer ses créiteurs. À noter que cela ne prémunit pas seulement la société contre les dettes de ses actionnaires, mais aussi, indirectement, chaque actionnaire contre le défaut éventuel des autres.

La forme actionnariale a pour effet de limiter artificiellement les responsabilités et les risques auparavant liés à la propriété privée des moyens de production, et ceci selon deux vecteurs complémentaires : premièrement, du fait de la responsabilité limitée, réduction des risques qui pourraient « remonter » de l'entreprise vers l'actionnaire ; deuxièmement, du fait à la fois du blindage de l'entité firme et du verrouillage de ses actifs, réduction des risques qui pourraient « redescendre » de l'actionnaire vers l'entreprise.

Ces trois privilèges permettent de « combiner de fortes capacités de levée de capital avec de fortes protections contre la liquidation ». Cf. David Ciepley, “Neither Persons nor Associations. Against Constitutional Rights for Corporations”, *Journal of Law and Courts*, vol. 1, n° 2, automne 2013, pp. 221-245, pp. 226 sq. ; Lynn A. Stout, “On the Nature of Corporations”, *University of Illinois Law Review*, vol. 2005, n° 1, 2004 pp. 253–267; Margaret M. Blair, “Locking In Capital : What Corporate Law Achieved for Business Organizers in the Nineteenth Century”, *UCLA Law Review*, vol. 51, n° 2, 2003, pp. 387-455. ; Henry Hansmann, Reinier Kraakman, Richard Squire, “Law and the Rise of the Firm”, *Harvard Law Review*, vol. 119, n° 5, 2006, pp. 1333–1403; Jean-Philippe Robé, “The Legal Structure of the Firm,” *Accounting, Economics, and Law*, vol 1, n° 1, Article 5, 2011.

177. Cf. Paddy Ireland, “Defending the Rentier”, *op. cit.*, p. 170

178. Daniel Bell, “The Coming of Post-Industrial Society”, *Business & Society Review/Innovation*, n° 5, printemps 1973, pp. 5-23, p. 20.

179. Eugene F. Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *op. cit.*, p. 290.

180. *Ibid.*, p. 289. « Cette négation de la propriété actionnariale, relève Eisenberg, est absolument indispensable à la conception du nexus de contrats étant donné que, si l'entreprise était la propriété des actionnaires, elle ne pourrait tout simplement pas être un nexus de contrats », Melvin A. Eisenberg, “The Conception that the Corporation is a Nexus of Contracts, and the Dual Nature of the Firm”, *op. cit.*, p. 825.

181. Eugene F. Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *op. cit.*, p. 290.

182. Voir supra p. 62.

183. *Ibid.*, p. 290.

184. Cf. Olivier Weinstein, “Firm, Property and Governance : From Berle and Means to the Agency Theory, and Beyond”, *Accounting, Economics, and Law*, vol. 2, n° 2, Article 2, 2012, p. 39.

185. Eugene F. Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *op. cit.*, p. 291.

186. Olivier Weinstein, *op. cit.*, p. 39. « Logiquement, conclut-il, la conception de la firme comme “nexus de contrats” devrait en fait conduire à considérer les managers comme étant les agents (ou les mandataires) de différents principaux », p. 43.

187. Henri Lepage, *Demain le libéralisme*, *op. cit.*, p. 351.

188. Armen A. Alchian, Harold Demsetz, « Production, Information Costs, and Economic Organization », *op. cit.*, p. 781.

189. *Ibid.*, p. 782.

190. *Ibid.*, p. 782.

191. Parce que l'ampleur de son gain va dépendre du bénéfice total engendré par l'équipe, il va avoir intérêt à la discipliner efficacement, ceci étant donné que « le moniteur gagne sa part résiduelle grâce à la réduction de la resquille ». *Ibid.*, p. 782. On a deux mécanismes disciplinaires articulés l'un à l'autre : à un premier niveau, dans le rapport surveillant / équipe, c'est le vieux principe de la surveillance hiérarchique, tandis qu'à un second niveau, concernant le surveillant lui-même, c'est un procédé d'autodiscipline par l'intéressement.

192. « Afin de discipliner les membres de l'équipe et de réduire la resquille, le prétendant résiduel doit avoir le pouvoir de réviser les termes du contrat et les incitations des membres individuels ». *Ibid.*, p. 782.

193. N. Scott Arnold, *The Philosophy and Economics of Market Socialism : A Critical Study*, Oxford

University Press, New York, 1994, p. 190.

**194.** Armen A. Alchian, Harold Demsetz, « Production, Information Costs, and Economic Organization », *op. cit.*, p. 785.

Il y a, dans le texte d'Alchian et Demsetz ce paradoxe qu'alors même qu'ils construisent une théorie de l'autorité, ils ne cessent de nier qu'ils le font. Et pourtant, à peine ont-ils révoqué en introduction l'existence de rapports de pouvoir spécifiques à l'entreprise qu'ils les réintroduisent en décrivant la firme comme soumise à une surveillance hiérarchique destinée à faire la chasse aux « tire-au-flanc », évoquant explicitement un « instrument de police ». Cette incongruité s'explique du fait qu'ils confondent deux idées. La première est qu'il n'y a pas dans l'entreprise d'« action disciplinaire supérieure à celle qui est disponible sur le marché » (thèse de l'homogénéité du pouvoir) ; la seconde est que l'autorité qui s'exerce dans l'entreprise est justifiée (thèse de la légitimité ou de la nécessité du pouvoir patronal). Ils se méprennent sur ce qu'ils pensent être en train de montrer : alors qu'ils bâtissent une théorie de la légitimité de l'autorité patronale, ils prétendent être en train de prouver que cette autorité n'existe pas en tant que pouvoir spécifique.

Cette confusion se révèle plus problématique encore quand on considère le procédé de légitimation qu'ils mobilisent. Alchian et Demsetz réinventent en effet par leurs propres moyens une théorie du *pacte de soumission* proche de celles exposées par les philosophies du contrat social au XVII<sup>e</sup> siècle. Pour Pufendorf, il y avait ainsi un premier pacte par lequel les citoyens se liaient entre eux, pacte d'association ou *pactum unionis* et un second, pacte de soumission ou *pactum subjectionis*, une « convention par laquelle les citoyens se soumettent à l'autorité des chefs qu'ils ont choisis » (Robert Derathé, *Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps*, Vrin, p. 210). Nos économistes jouent ici, pour la firme, ces deux moments : d'abord la coopération, l'association horizontale des sujets formant une équipe productive et ensuite leur subordination verticale à un tiers à l'autorité et à la surveillance duquel ils se soumettent. La thèse, elle aussi très classique, est au fond que la pure association est impossible, non viable. Le présupposé fondamental de toutes les conceptions verticales du pouvoir est que l'association ne peut tenir sans soumission, qu'il n'est pas d'union viable sans subjugation. Alors même qu'ils entendent concevoir la firme comme autre chose qu'un rapport d'autorité verticale, Alchian et Demsetz ne trouvent donc paradoxalement pas mieux que de la penser selon le schème reconstitué des théories contractualistes de la souveraineté. Pire encore pour eux, leur théorie de la firme peut même par certains aspects être qualifiée de « néo-hobbesienne » dans la mesure où elle se fonde sur la présupposition d'une « malfaisance » originaire qui, ici sous la figure du tire-au-flanc, rend l'état initial d'égalité non-viable et impose la soumission de tous à un appareil surplombant de police. Cf. Samuel Bowles, « The Production Process in a Competitive Economy : Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian Models », *The American Economic Review*, vol. 75, n<sup>o</sup> 1, mars 1985, pp. 16-36, p. 16. Par inadvertance, ils plaquent donc sur la firme la matrice d'une théorie intransigeante de la souveraineté tout en croyant par là montrer tout le contraire, établir l'homogénéité des rapports d'entreprise à ceux du marché. Le malentendu est complet.

**195.** Cf. Henri Lepage, *Demain le libéralisme*, *op. cit.*, p. 357.

**196.** Karl Marx, *Le Capital. Livre III*, *op. cit.*, p. 426.

**197.** *Ibid.*, p. 424. Marx, pour rendre compte de cette relation, évoque la domination politique : « Elle rappelle ainsi l'organisation des États despotiques où la surveillance et l'intervention du gouvernement s'exercent sur tous les points, tant pour administrer les affaires publiques, comme dans tout gouvernement, que pour exercer les fonctions spéciales résultant de l'antagonisme entre le peuple et celui qui le gouverne. » Cette dimension politico-stratégique n'est bien sûr pas la seule fonction du contrôle, qui a aussi des aspects techniques, mais, ce qu'explique Marx, c'est que la justification du contrôle capitaliste se fonde habituellement sur l'éclatement de ce premier aspect et sur sa réduction fallacieuse au second. Quand l'économiste « considère le mode de production capitaliste, il identifie la fonction de direction issue de la nature du procès de travail collectif et la fonction de direction déterminée par le caractère capitaliste et donc antagonique de ce procès » (Karl Marx, *Le Capital, Livre I*, *op. cit.*, p. 374). C'est également le cas d'Alchian et Demsetz : ils réduisent la contradiction à un problème individu/collectif (problème de resquille), ce qui a une fonction idéologique claire, mais qui affaiblit leur théorie en la rendant incapable de penser l'antagonisme social – une tâche pourtant urgente lorsque le conflit en question, comme c'est le cas à l'époque, s'envenime dangereusement.

**198.** Cette reformulation permettait de se libérer du postulat central de Berle et Means selon lequel la

« séparation » des fonctions de propriété et de contrôle représentait une crise majeure. Reconnaître au contraire que les détenteurs d'actions ne sont pas propriétaires, et que les fonctions, non pas, donc, de propriété et de contrôle, mais de « couverture résiduelle des risques » et de « management de la décision », sont analytiquement distinctes représentait « un premier pas vers la compréhension que le contrôle sur les décisions d'une firme n'est pas nécessairement l'apanage des actionnaires ». Les actionnaires et les managers ont tous deux une fonction propre, définie indépendamment de la propriété : prendre d'une part le risque d'investir et, de l'autre, la responsabilité de diriger. Cf. Eugene F. Fama, "Agency Problems and the Theory of the Firm", *op. cit.*, p. 290.

**199.** Edward Cox, cité par Paddy Ireland, "Limited liability, shareholder rights and the problem of corporate irresponsibility", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 34, 2010, pp. 837–856, p. 844.

**200.** Adolf A. Berle, "Modern Functions of the Corporate System", *Columbia Law Review*, vol. 62, n° 3, mars 1962, pp. 433-449, p. 446.

**201.** Eugene F. Fama and Michael C. Jensen, "Separation of Ownership and Control", *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, n° 2, juin 1983, pp. 301-325, p. 303.

**202.** Olivier Weinstein, "Firm, Property and Governance", *op. cit.*, p. 44.

**203.** Cf. Neil Fligstein, "The Social Construction of Efficiency", in Mary Zey (dir.), *Decision-Making. Alternatives to Rational Choice Model*, Sage Newbury Park, 1992, pp. 351–76.

**204.** Irving Kristol, "Horatio Alger and Profits", in Irving Kristol, *Two Cheers for Capitalism*, *op. cit.*, pp. 79-84, p. 79.

**205.** *Ibid.*, p. 80.

**206.** Irving Kristol, « "When Virtue Loses All Her Loveliness" – Some Reflections on Capitalism and "The Free Society" », *The Public Interest*, n° 21, 1970, pp. 3-15, p. 9.

**207.** John McClaughry, "Milton Friedman Responds", *op. cit.*, p. 16.

**208.** *Ibid.*, p. 6.

**209.** Irving Kristol, "The Corporation and the Dinosaur", in Irving Kristol, *Two cheers for capitalism*, *op. cit.*, pp. 69-78, p. 69.

**210.** *Ibid.*, p. 71.

## Partie IV. Un monde de contestataires

1. 1<sup>er</sup> mars 1977, RTS, émission « en direct avec ». <http://www.rts.ch/archives/tv/information/en-direct-avec/3755258-un-debat-tres-vif.html>
2. D.J. Kirchhoff, "Corporate Missionary : Those Who Believe in Capitalism Must Fight Back", *Barrons*, n° 59, 19 février 1979, p. 3.
3. Mike Muller, *The Baby Killer, War on Want*, Londres, 1974.
4. Charles Vrtis, *Corporate Responsibility in Developing Countries : Focus on the Nestle Infant Formula Case*, thèse, Ball state University, Muncie, 1981, p. 17. Le médecin Derrick Jelliffe, qui portait ces accusations, parlait de « malnutrition commerciogène ». Cf. Derrick B. Jelliffe, « Commerciogenic Malnutrition? », *Nutrition Reviews*, vol. 30, n° 9, septembre 1972, pp. 199-205.
5. Jean-Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, Alain Moreau, Paris, 1986, p. 30.
6. *Nestlé tötet Babys : Ursachen und Folgen der Verbreitung künstlicher Säuglingsnahrung in der Dritten Welt*, Arbeitsgruppe Dritte Welt, Bern, 1974.
7. En 1977 se crée l'INFACT (Infant Formula Action Committee), qui appelle au boycott.
8. Bryan V. Knapp, "The Biggest Business in the World" : *The Nestlé Boycott and the Global Development of Infants, Nations and Economies, 1968-1988*, thèse, Brown University, Providence, Rhode Island, 2015, p. 251.
9. Leurs premières réactions frappent par leur amateurisme. Pour ne donner qu'un exemple voici ce qu'un cadre de Nestlé déclara devant la commission sénatoriale qui l'auditionnait à Washington en 1978 :
  - Oswaldo Ballarin : « Le but avoué de ce boycott est de faire pression sur la maison mère de Nestlé, en Suisse, afin de mettre fin à des pratiques prétendument critiquables de commercialisation du lait pour nourrissons dans le tiers-monde. La société Nestlé-États-Unis m'informe qu'il s'agit en fait d'une attaque indirecte contre le système économique du monde libre. Aux avant-postes de ces activités, il y a une organisation mondiale des Églises dont l'objectif déclaré est de saper les fondements du système de la libre entreprise. »
  - Le sénateur Kennedy : « Sérieusement, vous ne pouvez pas... [rires et applaudissements] ». Cité par Jean-Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, *op. cit.*, p. 90.
10. *Ibid.*, p. 264.
11. Richard L. Barovick. « Activism on a Global Scale », *Public Relations Journal*, vol. 38, juin 1982, p. 29-31, p. 29.
12. Jean-Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, *op. cit.*, p. 257.
13. S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy ; Nestle and the Infant Formula Controversy*, Kluwer Academic Publishers, New York, 1994, p. 220.
14. Ayant notamment travaillé pour Castle & Cooke, Pagan s'était spécialisé dans la gestion des « conflits que rencontrent les multinationales qui cherchent à investir et à opérer dans des pays du tiers-monde ». "Rafael D. Pagan, 67, adviser to 5 presidents", *The Washington Times*, 5 mai 1993, p. B6.
15. Pagan mit en place le « Nestlé Coordination Center for Nutrition », qui partageait ses bureaux avec le « Tobacco Institute ». Officiellement, le centre coordonnait les « activités nutritionnelles » de Nestlé aux États-Unis. Mais Pagan le décrivait plutôt comme une « task force de management de crise » ou « un système d'alerte précoce et de capacités d'analyse de menaces politiques ». Judith Richter, *Holding Corporations Accountable : Corporate Conduct, International Codes and Citizen Action*, Palgrave Macmillan, New York, 2001, p. 148. Voir aussi : Steve Horn, "Divide and Conquer : Unpacking Stratfor's Rise to Power ; Part 1 : The birth of the private intelligence firm's strategies for winning on the PR battlefield — for the highest bidder". <https://www.mintpressnews.com/divide-and-conquer-unpacking-stratfors-rise-to-power/165933/>
16. « Pagan International » fut créée en 1985. Outre Rafael Pagan, y travaillaient entre autres Jack Mongoven (un



ancien journaliste au *Chicago Tribune* et conseiller du parti républicain en stratégie électorale) et Arion Pattakos (un ancien analyste au département de la Défense, par ailleurs cousin – et admirateur – de Stylianos Pattakos, le putschiste devenu ministre de l'Intérieur en Grèce sous la dictature des colonels). Le cabinet fit faillite en 1990.

17. S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 371.

18. Rafael D. Pagan, *The Future of Public Relations and the Need for Creative Understanding of the World Around Us, Presented at the 35th PRSA National Conference San Francisco Hilton, November 8, 1982*, Nestlé Coordination Center for Nutrition, Washington, D.C., 1982, p. 3.

19. « La lutte dans laquelle nous sommes engagés est une lutte politique ». Or « les activistes ont fait un meilleur travail que nous dans l'arène politique. Ils se sont ralliés aux ressentiments présents dans le monde et ont mobilisé ces ressentiments dans une bataille contre nous ». La première des tâches est donc d'« apprendre à penser et à agir de façon politique [...] établir des buts politiques ; développer des techniques politiques, de l'expertise ; et – c'est le point le plus important – nous allier à des aspirations populaires dans le monde ». Rafael D. Pagan, "Carrying the Fight to the Critics of Multinational Capitalism : Think and Act Politically.", *Vital Speeches of the Day*, vol. 48, n° 19, 15 juillet 1982, pp. 589-591, p. 589.

20. Arion N. Pattakos, "Growth in Activist Groups : How Can Business Cope?", *Long Range Planning*, vol. 22, n° 3, juin 1989, pp. 98-104, p. 103.

21. Douglas Johnson, *Notes on a Discussion with Jack Mangoven [sic] Vice-President, Nestle Coordination for Nutrition, October 8 & 9, 1985 Sao Paulo, Brasil*, Action for Corporate Accountability Records Collection, Box 25, Minnesota Historical Society. Voir aussi Bryan V. Knapp, "The Biggest Business in the World", *op. cit.*, p. 168.

22. *Ibid.*, p. 3.

23. Jack Mongoven, cité par S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 225.

24. *Ibid.*, p. 225.

25. Jack Mongoven, cité par Douglas Johnson, *Notes on a Discussion*, *op. cit.*, p. 10.

26. Cf. Judith Richter, *Holding Corporations Accountable*, *op. cit.*, p. 196.

27. Jack Mongoven, cité par Douglas Johnson, *Notes on a Discussion*, *op. cit.*, p. 2.

28. Jean-Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, *op. cit.*, p. 280.

29. Pour Pagan, en 1982, le monde adverse se divise en deux : d'un côté les « leaders activistes fanatiques », et de l'autre les « gens décents ». « Notre but primordial est la survie. Notre but secondaire est de séparer les leaders activistes fanatiques de l'immense majorité de leurs troupes, les gens honnêtes [...]. Il nous faut pour cela dépouiller les activistes de l'autorité morale que leur confèrent leurs alliances avec des organisations religieuses. », Rafael D. Pagan, « Carrying the Fight to the Critics of Multinational Capitalism : Think And Act Politically. », *op. cit.*, p. 590.

Son collègue Channing Riggs exprime les choses de façon moins abrupte, mais la dichotomie est la même : « nos critiques se répartissent en deux groupes distincts. Un premier groupe – les critiques de conscience – était honnêtement préoccupé par la santé des bébés du tiers-monde [...], dans le second groupe des critiques, il y avait des activistes qui se sentaient davantage concernés par des objectifs politiques » (Channing W. Riggs, *Discours devant la Society of Consumer Affairs Professionals Toronto, Canada, 3 octobre 1985*, p. 2, in Tobacco Institute Records ; RPCI Tobacco Institute and Council for Tobacco Research Records.

<https://www.industrydocumentslibrary.ucsf.edu/tobacco/docs/kqjb0047>).

Cette dichotomie disqualifiante recouvre aussi une théorie de l'idiot utile, qui transparaît dans cette remarque de Jack Mongoven : « La faiblesse et la force des institutions ecclésiastiques sont d'abord et surtout qu'elles ont une conscience, et qu'une fois qu'elles connaissent la vérité, la pression pour agir en s'y conformant est très forte. Ce n'est pas comme un opposant politique, qui peut très bien connaître la vérité et ne pas s'en soucier, parce que sa conscience ne lui applique pas la même pression. Nous avons le sentiment que, en tant que corps collectif, les



organisations religieuses seraient forcées de faire ce qu'il était juste de faire même, si cela n'était pas politiquement avantageux pour elles et même si cela impliquait pour elles de se faire violence. Parce qu'elles sont sincèrement engagées à faire ce qui est éthique, elles ont été notre meilleur espoir. » Cité par S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, op. cit., p. 229.

30. Ronald A. Duchin, "Take an Activist Apart and What Do You Have?", *CALF News Cattle Feeder*, juin 1991, pp. 8-9, 14 et 18, p. 8. Duchin, ancien assistant du secrétaire à la Défense, avait lui aussi une formation militaire. Il avait été parmi les premiers membres du commando Delta de l'armée américaine.

31. *Ibid.*, p. 9.

32. L'exemple typique de l'opportuniste, dit Duchin, c'est Jeremy Rifkin. Celui-ci a eu beau « passer toute sa vie adulte à lutter contre des entreprises, contre le capitalisme et le statu quo en général », ce n'est pas un radical : « il est prêt à enfourcher rapidement un changement d'orientation » si celui-ci se présente. *Ibid.*, p. 9.

33. *Ibid.*, p. 14.

34. *Ibid.*, p. 14.

35. *Ibid.*, p. 14.

36. *Ibid.*, p. 14.

37. *Ibid.*, p. 14.

38. Vingt ans plus tard, on est passé du photocopie au Powerpoint, mais on vend toujours, à prix d'or, la même soupe aux firmes. Dans la masse de documents de la firme Stratfor « leakés » par le hacker Jeremy Hammond, on trouve une présentation préparée en 2010 par Bart Mongoven, le fils de Jack, pour la société Suncor, confrontée à un mouvement contre ses chantiers d'exploitation des sables bitumineux. Il reprend le même schéma : on y retrouve, représentés par des cercles de couleur se recoupant partiellement, les idéalistes, les radicaux, les réalistes, et les opportunistes. Pour ce genre d'analyse – simple recyclage la doctrine paternelle – Mongoven fils fut payé 15 000 dollars par la firme. Cf. Stratfor, « Oil sands market campaigns » :

[https://wikileaks.org/gifiles/attach/33/33714\\_Suncor%20Presentation-1210.pdf](https://wikileaks.org/gifiles/attach/33/33714_Suncor%20Presentation-1210.pdf)

39. Rafael D. Pagan, "Framing the Public Agenda : The Age of New Activism", *Vital Speeches of the Day*, vol. 55, n° 6, 1<sup>er</sup> janvier 1989, pp. 177-180, p. 180.

40. Jean-Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, op. cit., p. 334.

41. Platon, *Gorgias* (456b), in *Œuvres complètes*, trad. Luc Brisson, Flammarion, Paris, 2008, p. 427.

42. Dans sa préface à cet ouvrage collectif sur la responsabilité sociale du management, Bernays écrivait : « j'espère que ce livre permettra [...] d'en finir avec la myopie sociale de ceux qui sont encore incapables de voir la réalité des besoins actuels dans nos sociétés démocratiques, à présent confrontées à la nécessité impérieuse de continuer à avancer tout en se défendant elles-mêmes contre leur ennemi » – à savoir le communisme et ses avatars. Edward L. Bernays, « Foreword », in Stuart Chase (dir.), *The Social Responsibility of Management*, New York University, School of Commerce, Accounts, and Finance, New York, 1950, pp. 5-7. Voir aussi Edward Bernays, *Propaganda*, Zones / La Découverte, Paris, 2007.

43. Priscilla Murphy, "The Limits of Symmetry : A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations", in Larissa A. Grunig, James E. Grunig (dir.), *Public Relations Research Annual*, vol. 3, n° 1-4, Routledge, New York, 1991, pp. 115-131, p. 119.

44. Voir Shannon A. Bowen, Brad L. Rawlins « Corporate Moral Conscience », in Robert L. Heath (dir.), *Encyclopedia of public relations*, vol. 1, Sage Publications, Thousand Oaks, 2005, pp. 205-210, p. 207. Et pour une perspective critique : Judith Richter, *Dialogue or Engineering of Consent ? Opportunities and Risks of talking to Industry*, International Baby Food Action Network – Geneva Infant Feeding Association, Genève, 2002, p. 2.

45. Michael L. Kent, Maureen Taylor, "Building Dialogic Relationships through the World Wide Web", *Public Relations Review*, vol. 24, n° 3, automne 1998, pp. 321-334, p. 322.

46. Cf. Urša Golob, Klement Podnar, "Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue", in Øyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett, Steve May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Oxford, 2011, pp. 231-252, p. 236.
47. « Le dialogue dans les relations publiques peut être considéré comme un aspect de la communication éthique entre une organisation et ses parties prenantes. Elle est liée à la notion de "dialogue symétrique" ». Urša Golob, Klement Podnar, "Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue", *op. cit.*, p. 236.
48. « Le concept central pour des relations publiques éthiques est le dialogue », écrit ainsi Ron Pearson en se référant à Habermas. Cf. Ron Pearson, "Business Ethics as Communication Ethics : Public Relations Practice and the Idea of Dialogue", in Carl H. Botan, Vincent Hazleton (dir.), *Public Relations Theory*, Routledge, New York, 1989, pp. 111-135, p. 122.
49. Ron Pearson, "Beyond Ethical Relativism in Public Relations : Coorientation, Rules, and the Idea of Communication Symmetry", in James E. Grunig, Larissa A. Grunig, *Public Relations Research Annual*, vol. 1, Routledge, New York, 1989, p. 67-86, p. 71.
50. Urša Golob, Klement Podnar, "Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue", *op. cit.*, p. 236.
51. Shannon A. Bowen, Brad L. Rawlins, « Corporate Moral Conscience », *op. cit.* p. 207.
52. Urša Golob, Klement Podnar, « Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue », *op. cit.*, p. 233 (je souligne).
53. F. Nietzsche, *Le Cas Wagner*, Arvensa Éditions, Paris, 2015, p. 362.
54. S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 226.
55. Jean-Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, *op. cit.*, p. 310.
56. Jack Mongoven cité par Douglas Johnson, *Notes on a Discussion*, *op. cit.*, p. 1.
57. W. Howard Chase, *Issue management : Origins of the Future*, Issue Action Publication, Stamford, 1984, p. 105.
58. *Ibid.*, p. 105.
59. Stephen E. Littlejohn, "Competition and Cooperation : New Trends in Issue Identification and Management", *California Management Review*, vol. 29, n° 1, automne 1986, pp. 109-123, p. 114.
60. S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 374.
61. Henry G. Ciocca, "The Nestlé Boycott as a Corporate Learning Experience, Speech presented to the Institute of Food Technologists, Northeast Section, March 18, 1980", cité par Charles Vrtis, *Corporate Responsibility in Developing Countries*, *op. cit.*, p. 34. Il faut aussi éviter de mettre en scène le soutien de célébrités pour défendre sa cause – Ciocca mentionne Jane Fonda et Vanessa Redgrave. Si elles décident de s'impliquer, les stars doivent elles-mêmes toujours « essayer de dialoguer et de proposer des alternatives positives avant d'utiliser leur statut de personnalités publiques pour convaincre ».
62. Douglas L. Sanders, *Issues Management and the Participation of Large Corporations in the Public Policy Process*, thèse, Claremont Graduate University, Claremont, 1998, p. 5.
63. Bryan V. Knapp, "The Biggest Business in the World", *op. cit.*, p. 205. « Si les conflits privés sont portés sur la place publique », rappelle Schattschneider, c'est en général pour que les intérêts privés ne prévalent pas, pour qu'ils soient contrebalancés par une interpellation générale. Réciproquement, « si les intérêts particuliers les plus puissants veulent des résolutions privées, c'est parce qu'ils sont alors en mesure de dicter le résultat ». Elmer E. Schattschneider, *The Semi-Sovereign People*, Holt, Rinehart and Winston, New York (1960) 1964, p. 40.
64. Montesquieu, *De l'esprit des lois*, livre I, Garnier, Paris, (1748) 1962, p. 62.
65. Pagan International, *Shell U.S. South Africa Strategy, Prepared for The Shell Oil Company*, Washington, D. C., [1987], section "Religious group strategy", p. 3. Ce document est conservé dans les Archives du Conseil

œcuménique des Églises à Genève.

66. *Ibid.*, p. 2.

67. Judith Richter, *International Regulation of Transnational Corporations : The Infant Food Debate*, thèse, Amsterdam School of Communication Research, Amsterdam, 2001, p. 135.

68. Bart Montgoven, “Re : CLIMATE – Canadian group condemns TckTckTck, Hopenhagen as greenwasher, fraud ; accuses allies GP, NRDC, Oxfam, etc.”, email du 13 janvier 2010, [https://wikileaks.org/gifiles/docs/40/409761\\_re-climate-canadian-group-condemns-tcktck-tck-hopenhagen-as.html](https://wikileaks.org/gifiles/docs/40/409761_re-climate-canadian-group-condemns-tcktck-tck-hopenhagen-as.html)  
L’espoir des ONG réformistes qui jouent à ce jeu-là est de retourner le rapport de cooptation. « Si une ONG veut renverser la situation, expose Mongoven, elle offre son certificat de bonne conduite écologique à une entreprise qui est “réaliste” au sens où elle est capable de reconnaître qu’il existe un problème. Plus l’entreprise est visible (Coca-Cola, Nike, Dell...), mieux c’est. La compagnie qui passe le deal en retire du pouvoir, de la gloire – de la réputation – et, idéalement, des profits. Mais cela a aussi pour effet de lézarder la position “corporate” sur le problème en question : dénier que le problème existe devient difficilement tenable quand une grande compagnie a reconnu son existence. Dès que le bloc est fissuré [...] le déni pur et simple est intenable. Le débat ne porte plus sur la question de savoir s’il y a un problème, mais sur la façon adéquate de le résoudre. »

69. Rafael Pagan, “Carrying the Fight to the Critics of Multinational Capitalism”, *op. cit.*, p. 590.

70. « Nous avons essayé de reprendre le concept de lobbying – pris en son sens ancien, lié à la pratique parlementaire britannique, de persuasion – et de l’appliquer à notre travail avec des groupes et des organisations. » Il s’agissait de « considérer les groupes de consommateurs et d’autres organisations dans la société comme étant des entités à part entière, devant être soumises à du lobbying, persuadées de notre position. » Jack Mongoven cité par Douglas Johnson, *Notes on a Discussion*, *op. cit.*, p. 1.

71. Il s’agit d’« inviter des groupes et des critiques influents mais triés sur le volet à participer à des “dialogues” consensuels ou à conclure des “partenariats” [...] tout en discréditant les groupes qui n’y participent pas comme étant d’incorrigibles “radicaux” qui recherchent la confrontation pour la confrontation ». Judith Richter, *International Regulation of Transnational Corporations : The Infant Food Debate*, *op. cit.*, p. 126.

72. Judith Richter, *Dialogue or Engineering of Consent?*, *op. cit.*, p. 15.

73. Un processus consistant à être « identifié à des symboles, à des valeurs ou à des institutions ayant une forte base de légitimité ». John Dowling, Jeffrey Pfeffer, “Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior”, *The Pacific Sociological Review*, vol. 18, n° 1, janvier 1975, pp. 122-136, p. 127.

74. Douglas L. Sanders, *Issues Management and the Participation of Large Corporations in the Public Policy Process*, *op. cit.*, p. 326. « Pour l’entreprise, recommande Mongoven, une bonne façon de contrer la pression activiste est de mobiliser ses propres activistes. Prenez l’exemple d’une firme pharmaceutique confrontée à une campagne militante contre l’usage de la technologie de l’ADN recombiné [...]. Pourquoi ne pas impliquer l’Association américaine de lutte contre le cancer ? Il vous suffit de faire témoigner une victime du cancer devant les autorités concernées : “mon seul espoir de vivre cinq ans de plus, c’est qu’ils trouvent un remède”. Il y a [...] des gens que vous pouvez motiver, de votre côté, pour contrebalancer la base de soutien dont jouit le camp d’en face. » Jack Mongoven, cité par Ronald Bailey, “Greenbusters”, *Chief Executive*, n° 60, 1990, pp. 37-39, p. 39. On peut aussi créer soi-même artificiellement ses propres « soutiens », voire ses propres « opposants » maison – ce que l’on appelle en anglais « astroturf » ou tactique de la « pelouse artificielle ». Cf. John Stauber, Sheldon Rampton, Mark Dowie, *Toxic Sludge is Good for You : Lies, Damn Lies, and the Public Relations Industry*, Common Courage Press, Monroe, 1995, p. 89. Exemple de ce procédé : la mise en place, en 1987, de la « Coalition on South Africa » (COSA), collectif fantoche imaginé par Pagan pour affaiblir le soutien des Églises américaines au boycott de l’Afrique du Sud, et financé pour plus d’un million de dollars par des multinationales implantées dans le pays, dont Mobil Oil, Johnson & Johnson et Caltex Petroleum. Le patronat du XIX<sup>e</sup> siècle a inventé les syndicats jaunes, celui du xx<sup>e</sup> siècle, les ONG jaunes. Voir Ronen Shamir, “The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility”, *Critical Sociology*, vol. 30, n° 3, 2004, pp. 669-690, p. 671.

75. Robert L. Heath, “A Rhetorical Approach to Issues Management”, in Carl Botan, Vincent Hazleton (dir.),

*Public relations theory*, vol. 2, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 2006, pp. 499-522, p. 61.

76. Robert L. Heath, "Issues Management", in Robert L. Heath (dir.), *Encyclopedia of public relations*, vol. 1, Sage Publications, Thousand Oaks, 2005, pp. 460-463, p. 461

77. André Gorz, *Misère du présent, richesse du possible*, Galilée, Paris, 1997, p. 29.

78. Cité par Arion Pattakos, "Growth in Activist Groups : How Can Business Cope?", *op. cit.*, p. 98.

79. S. Prakash Sethi, "Corporate Political Activism", *California Management Review*, printemps 1982, vol. 24, n° 3, pp. 32-42, p. 32.

80. W. Howard Chase, *Issue Management : Origins of the Future*, *op. cit.*, p. 13.

81. Barrie L. Jones, W. Howard Chase, "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Review*, vol. 5, n° 2, 1979, pp. 3-23, p. 7.

82. Cité par Barrie Jones et Howard Chase, "*Managing Public Policy Issues*", *op. cit.*, p. 9.

83. Les auteurs l'empruntaient sans le dire au théoricien du management Sethi S. Prakash Sethi, *Business and society : dimensions of conflict and cooperation*, Lexington Books, Lexington, 1987, p. 344.

84. S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 373.

85. Richard E Crable, Steven L. Vibbert, "Managing Issues and Influencing Public Policy", *Public Relations Review*, vol. 11, n° 2, été 1985, pp. 3-16, p. 10.

86. *Ibid.*, p. 10.

87. Douglas L. Sanders, *Issues Management and the Participation of Large Corporations in the Public Policy Process*, *op. cit.*, p. 26.

88. S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 334.

89. S. Prakash Sethi, "A Strategic Framework for Dealing with the Schism between Business and Academe", in S. Prakash Sethi, Cecilia M. Falbe (dir.), *Business and Society : Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, Lexington, 1987, pp. 331-352, p. 333. De façon plus générale, « un élément-clé dans la stratégie d'ensemble est de former des alliances avec [...] le gouvernement, les universitaires, les organisations religieuses et les médias. Trop souvent, les entreprises se tournent vers eux [...] par temps de crise pour leur demander leur aide et leurs conseils sans avoir au préalable posé les fondations d'une relation permanente. » Charles Vrtis, *Corporate Responsibility in Developing Countries*, *op. cit.*, p. 33. Si ces alliances sont établies bien en amont, en période de calme, elles seront solides et protégeront l'entreprise en cas de turbulences. La firme emmagasinerait par là des ressources stratégiques qui lui permettraient, le jour où elle sera confrontée à une crise, d'avoir « du mou ». S. Prakash Sethi, "A Strategic Framework for Dealing with the Schism between Business and Academe", *op. cit.*, p. 375. Il s'agit donc d'accumuler préventivement de la crédibilité, de la confiance, de la réputation – tout un matelas de ressources intangibles lui permettant d'amortir les chocs éventuels et de mieux « résister aux demandes de changement ». *Ibid.*, p. 376.

Dans le cas du boycott de Nestlé, la polémique sur le substitut au lait maternel était partie du milieu médical, et c'était lui qu'il s'était agi en priorité de reconquérir. Pagan avait ainsi mis en place une stratégie de « manipulation par l'assistance » consistant à arroser financièrement les chercheurs afin de s'assurer de leur bienveillance. Cf. Jean Claude Buffle, *Dossier N comme Nestlé*, *op. cit.*, p. 269.

90. Voir Naomi Oreskes, Erik M. Conway, *Merchants of Doubt : How a Handful of Scientists Obscured the Truth on Issues from Tobacco Smoke to Global Warming*, Bloomsbury Press, New York, 2010.

91. Comme l'écrivait par exemple Pagan, « une entreprise qui décide de rester en Afrique du Sud peut rapidement perdre sa légitimité dans un tel climat si elle autorise une définition unilatérale de la réalité ». Rafael Pagan, "Framing the Public Agenda", *op. cit.*, p. 179.

92. Peter Ludlow, "The Real War on Reality", *New York Times*, 14 juin 2013 :

<https://opinionator.blogs.nytimes.com/2013/06/14/the-real-war-on-reality/>

Pour mieux saisir la teneur de ce genre d'« opérations psychologiques » lancées sur le terrain de la vérité, voici par exemple ce que Jack Mongoven écrivait dans une note destinée à un groupement d'industriels du chlore confrontés à une campagne de Greenpeace : « Les activistes [...] mettent en avant la nécessité de protéger les enfants afin de pousser à une régulation plus stricte des substances toxiques. Cette tactique est très efficace parce qu'elle touche un public naturellement sensible aux appels à la protection des enfants, groupe vulnérable. » Or étant donné que, « pour la plupart des substances, la tolérance des bébés et des enfants, y compris au stade du développement fœtal, est évidemment beaucoup plus basse que pour la population adulte en général, il est clair que des "politiques environnementales fondées sur des standards de santé prenant en compte les besoins spéciaux des enfants" ramèneraient les standards d'exposition maximum au plus bas possible. » Comment contrer la menace ? Mongoven conseillait entre autres de « lancer un programme en direction des associations de pédiatres à travers le pays » de « créer un panel de médecins renommés en les invitant à examiner des données sur le chlore en tant que risque pour la santé d'une part et en tant que composant chimique-clé pour des produits pharmaceutiques d'autre part », de « stimuler la production d'articles revus par les pairs pour le *Journal of the American Medical Association* sur le rôle de la chimie du chlore dans le traitement des maladies ». Il fallait aussi, ajoutait-il « prendre des mesures pour discréditer le principe de précaution auprès des groupes écologistes modérés ainsi que dans les communautés scientifiques et médicales ». Mongoven, cité par Sheldon Hampton et John Stauber, *Trust Us, We're Experts!*, Putnam, New York, 2001, pp. 146 sq. et p. 135.

**93.** S. Prakash Sethi, *Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy*, *op. cit.*, p. 373.

**94.** *Ibid.*, p. 376.

**95.** *Ibid.*, p. 376.

**96.** Arion N. Pattakos, "Growth in Activist Groups : How Can Business Cope?", *op. cit.*, p. 98.

**97.** Cf. Margaret A. Stroup, "Environmental Scanning at Monsanto", *Planning Review*, vol. 16, n° 4, juillet/août 1988, pp. 24-27.

**98.** Christopher Palmer, "Business and Environmentalists : A Peace Proposal", *Washington Post*, 8 août 1982.

**99.** Louis Fernandez, "Business Isn't Perfect Either", *Washington Post*, 14 septembre 1982.

**100.** Pour un exemple contemporain, voir Macdonald Stainsby, Dru Oja Jay, *Offsetting Resistance : The effects of foundation funding and corporate fronts from the Great Bear Rainforest to the Athabasca River*, <http://www.offsettingresistance.ca/>

**101.** Douglas L. Sanders, *Issues Management and the Participation of Large Corporations in the Public Policy Process*, *op. cit.*, p. 170.

**102.** Fernandez, cité par Stephen E. Littlejohn, "Competition and Cooperation", *op. cit.*, p. 122.

**103.** *Ibid.*, p. 113.

**104.** S. Prakash Sethi, "Dimensions of Corporate Social Performance, An Analytical Framework", *California Management Review*, vol. 17, n° 3, printemps 1975, pp. 58-64, p. 60.

**105.** Douglas L. Sanders, *Issues Management and the Participation of Large Corporations in the Public Policy Process*, *op. cit.*, p. 307.

**106.** « Curiosités de l'Angleterre », *L'Illustration*, vol. 15, n° 367, 9 mars 1850, pp. 151-154, p. 153.

**107.** Par extension, le terme désigne « un tiers, choisi par plusieurs personnes pour prendre en dépôt une propriété dont le droit ou la possession est contestée » ou « une personne qui détient de l'argent ou une autre propriété revendiquée par d'autres ». "Stakeholder", in John Bouvier, *A Law Dictionary*, vol. 2, Johnson, Philadelphia, 1843, p. 524.

**108.** Robert F. Stewart, J. Knight Allen, J. Morse Cavender, *The strategic plan, Research Report n° 168*, Long Range Planning Service, Stanford Research Institute, Menlo Park, avril 1963. Cité par R. Edward Freeman,



*Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, p. 31 et p. 49. Voir aussi R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar, Simone de Colle (dir.), *Stakeholder theory. the state of the art*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, p. 47.

**109.** Richard Cyert et James March avaient proposé de leur côté, au début des années 1960, une théorie des « participants » : « il existe un ensemble de participants potentiels dans la firme [...] des investisseurs (actionnaires), des fournisseurs, des clients, des agents gouvernementaux, et différents types d'employés », sans compter les « participants actuels ou potentiels » que sont les « analystes financiers, les chambres de commerce, les partis politiques et les syndicats ». James G. March, "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, vol. 24, n° 4, novembre 1962, pp. 662-678, p. 673, p. 663 et p. 672. Selon cette conception, commente Igor Ansoff en 1965, « les objectifs de la firme, devraient dériver d'une mise en balance des revendications conflictuelles des différentes "parties prenantes" ». H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy ; an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965, p. 34. Si la firme se conçoit en effet comme un « système de conflit socio-politique », comme une « coalition politique » tiraillée entre les intérêts divergents de groupes multiples, alors les objectifs de l'organisation, loin d'être préétablis, font l'objet de négociations incessantes entre une multitude de « participants actuels ou potentiels ». Voir aussi Russell Lincoln Ackoff, *Redesigning the Future : a Systems Approach to Societal Problems*, Wiley, New York, 1974, p. 62 et

**110.** Eric Rhenman, *Företagsdemokrati och företagsorganisation*, Norstedts, Stockholm, 1964. Traduction anglaise : Eric Rhenman, *Industrial Democracy and Industrial Management : A Critical Essay on the Possible Meanings and Implications of Industrial Democracy*, Tavistock, Londres, 1968, p. 25.

**111.** Göran Therborn "Herr Rhenmans omvälvning av vetenskapen", in Göran Therborn (dir.), *En ny vänster*, Rabén & Sjögren, Stockholm, 1966, pp. 169-179, p. 169.

**112.** William R. Dill, "Public Participation in Corporate Planning : Strategic Management in a Kibitzer's World", *Long Range Planning*, vol. 8, n° 1, février 1975, pp. 57-63, p. 58.

**113.** En insistant ainsi sur le rapport d'hostilité, commente Freeman, « Dill préparait le terrain pour l'usage du concept de partie prenante comme cadre général pour le management stratégique ». R. Edward Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, op. cit., p. 39.

**114.** Russell Lincoln Ackoff, *Redesigning the Future*, op. cit., p. 18.

**115.** William R. Dill, op. cit., p. 63.

**116.** R. Edward Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, op. cit. Freeman a participé, à la fin des années 1970, à un « stakeholder project » nouvellement mis en place à la Wharton School, dont le but affiché était de « développer une théorie du management qui rende les dirigeants capables de formuler et de mettre en place une stratégie d'entreprise dans des environnements turbulents ». R. Edward Freeman, David L. Reed, "Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3, printemps 1983, pp. 88-106, p. 91.

**117.** Ram Charan, R. Edward Freeman, "Planning for the Business Environment of the 1980s", *Journal of Business Strategy*, vol. 1, n° 2, 1980, pp. 9-19, pp. 11 sq.

**118.** *Ibid.*, p. 10.

**119.** R. Edward Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, op. cit., p. 5.

**120.** *Ibid.*, p. 5.

**121.** *Ibid.*, p. 12.

**122.** *Ibid.*, p. 24.

**123.** *Ibid.*, p. 25.

**124.** Thomas Donaldson, Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, janvier 1995, pp. 65-91, p. 66.

Et cf. supra p. 100.

**125.** Carl Schmitt, *La Notion de politique*, Flammarion, Paris, 1992, p. 117. Merci à Ivan Segré pour m'avoir rappelé ce passage.

**126.** *Ibid.*, p. 117.

**127.** *Ibid.*, p. 116.

**128.** Thomas M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, avril, 1995, pp. 404-437, p. 407.

**129.** Max B. E. Clarkson, "A Risk Based Model of Stakeholder Theory", *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, University of Toronto, 1994, p. 5, cité par Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, 1997, pp. 853-886, p. 856.

**130.** Kenneth E. Goodpaster, "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n° 1, janvier 1991, pp. 53-73, p. 63.

**131.** Evan, William M., R. Edward Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism", in Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie (dir.) *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1993, pp. 75-84. p. 82. Voir aussi Norman p. Barry, "The Stakeholder Concept of Corporate Control is Illogical and Impractical", *Independent Review*, vol. 6, n° 4, printemps 2002, pp. 541-554, p. 550

**132.** Cf. R. Edward Freeman et al. (dir.), *Stakeholder Theory : The State of the Art*, op. cit., p. 268. Pour une critique de ces thématiques, voir Paddy Ireland, « Corporate Governance, Stakeholding and the Company : Towards a Less Degenerate Capitalism? », *Journal of Law & Society*, vol. 23, n° 3, septembre 1996, pp. 287-320.

**133.** Michael C. Jensen, "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, avril 2002, pp. 235-256, p. 236.

**134.** *Ibid.*, p. 243.

**135.** Elaine Sternberg, "The Need for Realism in Business Ethics", *Reason Paper – A Journal of Interdisciplinary Normative Studies*, vol. 31, automne 2009, pp. 33-48, p. 40.

**136.** William Beaver, "Is the Stakeholder Model Dead?", *Business Horizons*, vol. 42 n° 3, mars/avril 1999, pp. 8-12, p. 8.

**137.** *Ibid.*, p. 11. Dès le milieu des années 1980, indiquent Englander et Kaufman, les dirigeants des grandes entreprises n'avaient plus besoin de se cramponner à leur ancienne idéologie managériale de la responsabilité sociale : « le manager du nouveau millénaire ne serait plus un technocrate impartial mais un partisan des actionnaires. [...] Pour que les managers abandonnent leur ancienne perspective technocratique, il fallait qu'ils trouvent l'idéologie actionnariale congruente avec leurs intérêts. La réforme de leur rémunération aligna les intérêts des managers avec la théorie de l'agence ». Au terme de ce processus, au début des années 2000, la valeur des stock-options distribuées aux P.-D.G. des grandes entreprises américaines représentait en moyenne 636 % de leur salaire. C'était la « fin de l'idéologie managériale ». En 2001, Hansmann et Kraakman concluent de même que le modèle actionnarial standard a réussi à assurer son « hégémonie idéologique ». Ernie Englander, Allen Kaufman, "The End of Managerial Ideology : From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Indifference", *Enterprise & Society*, vol. 5, n° 3, septembre 2004, pp. 404-450, p. 428 ; Henry Hansmann, Reinier Kraakman, "The End of History for Corporate Law", *Georgetown Law Journal*, vol. 89, n° 2, janvier 2001, p. 439, p. 468.

**138.** Norman Barry, "The Stakeholder Fallacy", Foundation for Economic Education, 2000, <https://fee.org/articles/the-stakeholder-fallacy/>

**139.** R. Edward Freeman et al. (dir.), *Stakeholder theory. the state of the art*, op. cit., p. 54



140. Cf. R. Edward Freeman, David L. Reed, "Stockholders and Stakeholders", *op. cit.*, p. 91

141. On découvre ainsi qu'il faut non seulement « manager les gens au sein des organisations » mais aussi « manager les relations de l'organisation avec d'autres organisations ». Jeffrey Pfeffer, "Beyond Management and the Worker : The Institutional Function of Management", *The Academy of Management Review*, vol. 1, n° 2, avril 1976, pp. 36-46, p. 36.

Mais comme le suggère Marina Welker, ce qui se joue plus fondamentalement, c'est la distinction même entre un dedans et un dehors : « La question des frontières est bien au cœur du problème ; des parties prenantes de diverses sortes altèrent effectivement la frontière entre entreprise et société. » Dans un premier moment, le management est pris d'un sentiment d'invasion : des groupes du dehors font irruption, « les entreprises sont en train d'être "polluées" comme jamais auparavant par la société ». En réaction, il s'avise qu'il lui faut se rendre capable de voir venir la menace. « La tâche opérationnelle normative est de savoir par avance qui sont ces parties prenantes et cela requiert une vision plus large des frontières potentielles d'une entreprise ou d'un projet. » Second moment donc, expansionniste, où le management stratégique étend ses objets de vigilance et d'intervention à l'environnement social de la firme. Cette extension peut se lire comme un mouvement d'« internalisation de relations auparavant externes », mais la reconfiguration des frontières du pouvoir managérial a pris d'autres aspects en parallèle, dont « l'externalisation de relations auparavant internes en créant des chaînes de fournisseurs et de clients au sein même du processus de production ». Cette « reconfiguration des frontières, commente Welker, implique à la fois une internalisation de ce qui est externe (les demandes des clients, le benchmarking du concurrent) et une externalisation de ce qui est interne (l'imposition de valeurs, de priorités et de standards sur des chaînes de fournisseurs tout entières) ». Marina Welker, *Enacting the Corporation : An American Mining Firm in Post-Authoritarian Indonesia*, University of California Press, Berkeley, 2014, p. 58. Voir aussi Michael Power, "Corporate Responsibility and Risk Management", in Richard V. Ericson, Aaron Doyle (dir.), *Risk and Morality*, University of Toronto Press, Toronto, 2003, pp. 145-164, pp. 152 sq.

142. William Van Dusen Wishard, "Corporate Response to a New Environment", *Law and Contemporary Problems*, vol. 41, n° 3, été 1977, pp. 222-244, p. 239.

143. Comme l'explique Michael Power, « le concept de partie prenante est attractif précisément en raison de son mélange moralement ambivalent de significations stratégiques et éthiques et du pont pragmatique qu'il promet d'établir entre les agendas du management et de la responsabilité sociale des entreprises ». Michael Power, "Corporate Responsibility and Risk Management", *op. cit.*, p. 152.

144. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience", *op. cit.*, p. 877.

145. *Ibid.*, p. 878.

146. Subhabrata Bobby Banerjee "Corporate Citizenship, Social Responsibility and Sustainability : Corporate Colonialism for the New Millennium?", in Jan Jonker, Marco de Witte, *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, New York, 2006, pp. 31-50, p. 41.

147. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience", *op. cit.*, p. 880 (je souligne).

148. Malcolm X, *Le Pouvoir noir*, Maspero, Paris, 1966, p. 201.

149. R. Edward Freeman, David L. Reed, "Stockholders and Stakeholders", *op. cit.*, p. 96.

150. Conférence "Media & Stakeholder Relations : Hydraulic Fracturing Initiative 2011", Houston, 31 octobre – 1<sup>er</sup> novembre 2011. J'ai retranscrit les passages cités ci-dessous à partir des enregistrements audio de la conférence, initialement publiés sur le site <http://www.media-stakeholder-relations-hydraulic-fracturing.com/>, désactivé depuis.

Voir aussi : Steve Horn, "Fracking and Psychological Operations : Empire Comes Home", *Truthout*, 8 mars 2012 <https://truthout.org/articles/fracking-and-psychological-operations-empire-comes-home/>, et Brendan DeMelle, "Gas Fracking Industry Using Military Psychological Warfare Tactics and Personnel In U.S. Communities", 11 septembre 2011, <https://www.desmogblog.com/gas-fracking-industry-using-military-psychological-warfare-tactics->

[and-personnel-u-s-communities](#)

**151.** Cf. Steve Horn, “Fracking and Psychological Operations : Empire Comes Home”, *op. cit.*

## Partie V. Nouvelles régulations

1. Georges Scelle, *Manuel de droit international public*, Domat-Montchrestien, Paris, 1948, p. 6.
2. Peter F. Drucker, "Multinationals and Developing Countries : Myths and Realities", *Foreign Affairs*, vol. 53, n° 1, octobre 1974, pp. 121-134, p. 133.
3. Certains se mettent alors à envisager des solutions « publiques-institutionnelles » aux problèmes de l'internationalisation de la production. Cf. Kees van der Pijl, "The Sovereignty of Capital Impaired : Social Forces and Codes of Conduct for Multinational Corporations", in Henk Overbeek (dir.), *Restructuring Hegemony in the Global Political Economy : The Rise of Transnational Neo-Liberalism in the 1980s*, Routledge, New York, 2002, pp. 28-57, p. 31.
4. Cité par Francesco Petrin, "Capital Hits the Road. Regulating Multinational Corporations During the Long 1970s", in Knud Andresen, Stefan Müller (dir.), *Contesting Deregulation : Debates, Practices and Developments in the West since the 1970s*, Berghahn Books, New York, 2017, pp. 185-198, p. 188.
5. Department of Economic and Social Affairs, *Summary of the Hearings Before the Group of Eminent Persons*, UN, New York, 1974, pp. 149-150. Cf. Khalil Hamdani, Lorraine Ruffing, *United Nations Centre on Transnational Corporations : Corporate Conduct and the Public Interest*, Routledge, New York, 2015, p. 80.
6. *Multinational Corporations, Hearings before the Subcommittee on International Trade of the Committee on Finance, United States Senate Ninety-Third Congress, First Session, February 26, 27, 28 ; and March 1 and 6*, U.S. Government Printing Office, Washington, D. C., 1973 p. 229.
7. Raymond Vernon, "The Multinational Enterprise : Power versus Sovereignty", *Foreign Affairs*, vol. 49, n° 4, juillet 1971, pp. 736-751, p. 743.
8. John F. Lyons, "Multinationals : Reaching the Outer Limits?", *Financial World*, 17 octobre 1973, p. 39.
9. La résolution correspondante affirmait le principe d'une « souveraineté pleine et entière permanente de chaque État sur ses ressources naturelles » et prévoyait d'encadrer les investissements étrangers par la rédaction ultérieure de deux codes de conduite, l'un visant à opérer des transferts de technologie en faveur des pays en voie de développement, l'autre à prohiber, entre autres choses, l'ingérence des multinationales « dans les affaires internes des pays dans lesquels elles opèrent et leur collaboration avec des régimes racistes et des administrations coloniales ». Cf. "General Assembly Declaration on the Establishment of a New International Economic Order", *The American Journal of International Law*, vol. 68, n° 4, octobre 1974, pp. 798-801, p. 799.
10. David Rockefeller, "Multinationals Under Siege : A Threat to the World Economy", in *Congressional Record, 94th Congress, 1st Session*, vol. 121, section 14, 6 juin 1975-13 juin 1975, Government Printing Office, Washington, D. C., pp. 18323-18326, p. 18323.
11. *Ibid.*, p. 18326.
12. Peter F. Drucker, "Multinationals and Developing Countries : Myths and Realities", *op. cit.* p. 133.
13. Roger A. Brooks, "Multinationals : First Victim of the UN War on Free Enterprise", *The Backgrounder*, The Heritage Foundation, Washington, D.C., 16 novembre 1982, p. 5.
14. *Ibid.*, p. 9.
15. Jeane J. Kirkpatrick, "Global Paternalism : The UN and the New International Regulatory Order", *Regulation*, vol. 7, n° 1, janvier/février 1983, pp. 17-22, p. 21.
16. *Ibid.*, p. 18.
17. *Ibid.*, p. 22.
18. Paul Adler, *Planetary Citizens : U.S. NGOs and The Politics of International Development in the Late Twentieth Century*, thèse, Georgetown University, Washington, D.C., 2014, p. 126.

19. *Ibid.*, p. 126.
20. Rafael D. Pagan, "The Politicalization of Institutions : The Responsibilities of Multinational Corporations", *Vital Speeches of the Day*, vol. 50 n° 1, 15 octobre 1983, pp. 25-27, p. 25.
21. René-Jean Dupuy, « Droit déclaratoire et droit programmatoire de la coutume sauvage à la "soft law" », in Société française pour le droit international, *L'Élaboration du droit international public*, Pedone, Paris, 1975, pp. 132-148, p. 145.
22. *Ibid.*, p. 135.
23. Ignaz Seidl-Hohenveldern, « International Economic "Soft Law" », in *Recueil des cours de l'Académie de droit international*, vol. 163, Nijhoff, La Haye 1979, pp. 165-246, p. 194.
24. *Ibid.*, p. 195.
25. *Ibid.*, p. 197.
26. *Ibid.*, p. 197.
27. John Robinson, cité par James K. Rowe, "Corporate Social Responsibility as Business Strategy", in Ronnie D. Lipschutz, James K. Rowe, *Globalization, Governmentality and Global Politics*, Routledge, New York, pp. 122-160, p. 128 p. 128.
28. John M. Kline, *International Codes and Multinational Business : Setting Guidelines for International Business Operations*, Quorum Books, Westport, 1985, p. 46.
29. Ignaz Seidl-Hohenveldern, "International Economic "Soft Law"", *op. cit.*, p. 197.
30. John Robinson, *Multinationals and Political Control*, Gower, Aldershot, 1983, p. 151.
31. Cité par Francesco Petrini, "Capital Hits the Road. Regulating Multinational Corporations During the Long 1970s" (draft version), Workshop, "Changes in Social Regulations – State, Economy, and Social Actors since the 1970s", Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 8-9/6/2012, p. 6.  
[http://www.academia.edu/1551027/Capital\\_hits\\_the\\_road\\_regulating\\_multinational\\_corporations\\_during\\_the\\_long](http://www.academia.edu/1551027/Capital_hits_the_road_regulating_multinational_corporations_during_the_long)
32. John M. Kline, *International Codes and Multinational Business*, *op. cit.*, p. 29.
33. Francesco Petrini, "Capital Hits the Road. Regulating Multinational Corporations During the Long 1970s", in Knud Andresen, Stefan Müller (dir.), *Contesting Deregulation*, *op. cit.*, p. 4.
34. *The Multinationals : Their Function and Future, Report on the Sixth Meeting of Members of Congress and of The European Parliament, December 1974*, U.S. Government Printing Office, Washington, 1975, p. 124.
35. Raymond Vernon, « Future of the Multinational Enterprise » in Charles p. Kindleberger (dir.), *The International Corporation*, MIT Press, Cambridge, 1970, pp. 373-400, pp. 394 sq.
36. Ethics Resource Center, *A Quest for Excellence, Appendix, Final Report by The President's Blue Ribbon Commission on Defense Management*, Washington, juin 1986, p. 271.
37. Jacques Maisonrouge, cité par Edward Collins Bursk, Gene E. Bradley, *Top Management Report on Corporate Citizenship : Outstanding Examples Worldwide*, International Management and Development Institute, Washington, 1979, p. 124.
38. Prosper Weil, *Le Droit international en quête de son identité, recueil des cours de l'Académie de droit international*, vol. 237, 1992-6, Nijhoff, La Haye, 1996, p. 91.
39. César A. Rodriguez-Gravito, "Nike's Law : The Anti-Sweatshop Movement, Transnational Legal Mobilization, and the Struggle over International Labor Rights in the Americas", in Boaventura de Sousa Santos, César A. Rodriguez-Garavito (dir.), *Law and Globalization from Below : Towards a Cosmopolitan Legality*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, pp. 64-91, p. 77.
40. James K. Rowe, "Corporate Social Responsibility as Business Strategy", *op. cit.*, p. 155.
41. John Kline, John M. Kline, *International Codes and Multinational Business*, *op. cit.*, p. 161.

42. David Cameron, "Speech to Business in the Community", 10 mai 2006, reproduit par le *Financial Times* <https://www.ft.com/content/5f394dcc-e04a-11da-9e82-0000779e2340>  
Voir Daniel Kinderman, "Free us Up so We can be Responsible!": The Co-evolution of Corporate Social Responsibility and Neo-liberalism in the UK, 1977 – 2010", *Socio-economic Review*, vol. 10, n° 1, 2012, pp. 29-57, p. 47.
43. Friedrich Nietzsche, *Le Crépuscule des idoles*, Mercure de France, Paris, 1908, p. 117.
44. Cf. Patrick J. Akard, *The Return of the Market : Corporate Mobilization and the Transformation of U.S. Economic Policy, 1974-1984*, thèse, University of Kansas, 1989, p. 35. Voir aussi David Vogel, "The Power of Business in America : A Re-Appraisal", *British Journal of Political Science*, vol. 13, n° 1, janvier 1983, pp. 19-43, p. 23.  
On insiste souvent, pour expliquer cette « poussée régulatrice », sur le rôle déterminant des mouvements de consommateurs. Il fut réel, mais il ne faut pas oublier que l'une des premières dispositions de ce type fut arrachée par le mouvement des droits civiques, sur la question de la discrimination raciale à l'embauche, avec la création de l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) par le Civil Rights Act de 1964.
45. Robert L. Bartley, "Business and the New Class", *op. cit.*, p. 58.
46. Cf., Michael Useem, *The Inner Circle : Large Corporation and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, Oxford University Press, New York, 1984, p. 160 ; David Vogel, *Fluctuating Fortunes : The Political Power of Business in America*, Basic Books, New York, 1989 p. 201 ; Alejandro Reuss, *Capitalist Crisis and Capitalist Reaction : The Profit Squeeze, the Business Roundtable, and the Capitalist Class Mobilization of the 1970s*, thèse, University of Massachusetts, Amherst, 2013, p. 70.
47. David Rockefeller, "The Role of Business in an Era of Growing Accountability", *op. cit.*, p. 47616.
48. « Le handicap le plus important, regrette Bartley, est l'incapacité du monde des affaires à s'unir pour défendre ses intérêts de classe. Macy's ne pense pas être engagé dans une concurrence avec la New Class – il pense que l'ennemi, c'est Gimbels. » Macy's et Gimbels étaient deux chaînes de grands magasins rivales. Robert L. Bartley, "Business and the New Class", *op. cit.*, p. 65.
49. Alejandro Reuss, *Capitalist Crisis and Capitalist Reaction*, *op. cit.*, p. 60. Voir aussi Patrick J. Akard, *The Return of the Market*, *op. cit.*, p. 13.
50. Thomas R. Shepard, "The Disaster Lobby", Illinois Manufacturer's Association, Chicago, avril 1971, p. 1. Voir aussi Melvin J. Grayson, Thomas R. Shepard, *The Disaster Lobby : Prophets of Ecological Doom and Other Absurdities*, Follett Publishing Company, Chicago, 1973.
51. Thomas R. Shepard, "The Disaster Lobby", *op. cit.*, p. 2.
52. *Ibid.*, p. 3.
53. *Ibid.*, p. 6.
54. Murray L. Weidenbaum, "The New Wave of Government Regulation of Business", *Business and Society Review*, n° 15, automne 1975, pp. 81-86, p. 81.
55. *Ibid.*, p. 81. Kim Moody indique que l'idéologie du management américain, fondée sur la « liberté de contrôler », très attachée à la défense de ses prérogatives, opposée tout autant aux « interférences » gouvernementales qu'aux velléités de démocratisation interne des entreprises, trouve ses racines dans l'histoire spécifique du capitalisme aux États-Unis, où, à la différence de l'Europe, un continent où des États forts ont précédé l'émergence de grandes entreprises, le développement d'entreprises géantes (des chemins de fer aux aciéries) a précédé celui d'un État central fort. Kim Moody, "Beating the Union : Union Avoidance in the US", *op. cit.*, p. 145. Aux États-Unis, écrivait Gramsci, « l'hégémonie part de l'usine », Antonio Gramsci, *Cahiers de prison*, tome V, cahiers 19 à 29, Gallimard, Paris, 1992, p. 183.
56. Weidenbaum, cité par Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands*, *op. cit.*, p. 176.
57. Murray L. Weidenbaum, "The New Wave of Government Regulation of Business", *op. cit.*, p. 85.

58. Cf. Murray L. Weidenbaum, "The Changing Nature of Government Regulation of Business", *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 2, n° 3, printemps 1980, pp. 345-357, p. 354.
59. Voir Nicos Poulantzas (dir.), *La Crise de l'État*, PUF, Paris, 1976.
60. Un processus de transfert du contrôle qui va aboutir à « la destruction de l'entreprise telle que nous la connaissons ». Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Corporate governance and 'economic democracy' : An attack on freedom", *op. cit.*, p. 5.
61. David Vogel, "The Power of Business in America : A Re-Appraisal", *op. cit.*, p. 36. Voir aussi Andrew Szasz, "The Reversal of Federal Policy toward Worker Safety and Health", *Science & Society*, vol. 50, n° 1, printemps 1986, pp. 25-51.
62. Raison pour laquelle David Vogel peut considérer que « le combat sur la question de la régulation gouvernementale fut pour la première fois dans l'histoire américaine placé au centre du conflit de classes : il opposa les intérêts du business pris dans sa globalité aux mouvements pour l'intérêt public ainsi qu'à la majorité des organisations de travailleurs », David Vogel, « The Power of Business in America », *op. cit.*, p. 36.
63. La régulation prélevant une « taxe cachée sur les ventes ». Murray L. Weidenbaum, "Benefit-Cost Analysis of Government Regulation", in *Use of Cost-Benefit Analysis by Regulatory Agencies. Joint hearings before the Subcommittee on Oversight and Investigations and the Subcommittee on Consumer Protection and Finance of the Committee on Interstate and Foreign Commerce, House of Representatives, Ninety-sixth Congress, first session, July 30, October 10, and 24, 1979*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1980, pp. 337-353, p. 351.
64. Murray Weidenbaum, "The High Cost of Government Regulation", *Business Horizons*, vol. 18, n° 4, août 1975, pp. 43-51 p. 46.
65. *Ibid.*, p. 51.
66. *Ibid.*, p. 44.
67. Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands*, *op. cit.*, p. 176.
68. Cf. François Cusset, *La Décennie : le grand cauchemar des années 1980*, La Découverte, Paris, 2006, p. 92.
69. Murray Weidenbaum, "The High Cost of Government Regulation", *op. cit.*, p. 51.
70. Cf. Steven Kelman, « Cost-Benefit Analysis. An Ethical Critique », *Regulation*, vol. 5, n° 1, janvier-février 1981, pp. 33-40.
71. *Ibid.*, p. 40.
72. Joe Greene Conley II, *Environmentalism Contained : A History of Corporate Responses to the New Environmentalism*, thèse, Princeton University, 2006, p. 170.
73. Bob Eckhardt, cité dans *Use of Cost-Benefit Analysis by Regulatory Agencies*, *op. cit.*, p. 104.
74. P. F. Infante, R. A. Rinsky, J. K. Wagoner, R. J. Young, "Leukaemia in benzene workers", *The Lancet*, vol. 310, n° 8028, 9 juillet 1977, pp. 76-78.
75. Une politique selon laquelle « il est présumé qu'une fois qu'une substance a été jugée cancérigène pour l'humain à n'importe quel niveau d'exposition, il n'existe aucun seuil auquel la substance ne présente pas de risque de cancer ». Étant donné que les statuts de l'agence exigent « que les normes soient aussi hautement protectrices que possible, les normes pour les cancérigènes sont fixées à un niveau d'exposition zéro si une telle norme ne met pas en faillite les industries concernées ». "Supreme Court's Divided Benzene Decision Preserves Uncertainty Over Regulation of Environmental Carcinogens", *Environmental Law Reporter*, vol. 10, n° 6, juin 1980, pp. 10192-10198, p. 10193.
76. "American Petroleum Institute v. Occupational Safety and Health Administration", *Environmental Law*



*Reporter*, vol. 8, 1978, pp. 20790-20798, p. 20794.

77. Murray L. Weidenbaum, "Benefit-Cost Analysis of Government Regulation", *op. cit.*, p. 353.

78. Anthony Mazzocchi, cité par Mark Green, Norman Waitzman, *Business War on the Law : An Analysis of the Benefits of Federal Health/Safety Enforcement*, The Corporate Accountability Research Group, Washington, D.C, 1979, reproduit dans *Use of Cost-Benefit Analysis by Regulatory Agencies. Joint hearings before the Subcommittee on Oversight and Investigations and the Subcommittee on Consumer Protection and Finance of the Committee on Interstate and Foreign Commerce, House of Representatives, Ninety-sixth Congress, first session, July 30, October 10, and 24, 1979*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1980, pp. 141-316, p. 230.

79. Peter F. Infante, "Benzene : An Historical Perspective on the American and European Occupational Setting", in Paul Harremoes, et al. (dir.), *Late Lessons from Early Warnings : The Precautionary 1896-2000*, Earthscan, Londres, 2002, pp. 35-48, p. 40.

80. « Au nom de l'efficience, remarque un critique, le professeur Weidenbaum veut appliquer des critères de marché au processus de régulation. Les coûts doivent être soigneusement calculés et comparés avec les bénéfices pour déterminer un niveau "optimal" de régulation. Mais comment calcule-t-on un nombre optimal de mineurs morts ? » Cf. Daniel R. Fusfeld "Some notes on the opposition to regulation", *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 2, n° 3, printemps 1980, pp. 364-367, p. 365.

81. Mark Green, Norman Waitzman, *Business War on the Law : An Analysis of the Benefits of Federal Health/Safety Enforcement*, *op. cit.*, p. 188.

82. *Ibid.*, p. 188.

83. Jonathan Swift, « Modeste proposition pour empêcher les enfants des pauvres en Irlande d'être à charge à leurs parents ou à leur pays et pour les rendre utiles au public », in *Opuscules humoristiques*, Poulet-Malassis et de Broise, Paris, 1859, pp. 161-176, p. 166.

84. Cf. Ezra J. Mishan, "Evaluation of Life and Limb : A Theoretical Approach", *Journal of Political Economy*, vol. 79, n° 4, juillet/août 1971, pp. 687-705 ; Thomas C. Schelling, "The Life You Save May Be Your Own." (1968), in *Choice and Consequence, Perspectives of an Errant Economist*, Harvard University Press, Cambridge, 1984, pp. 113-146. On évitait ainsi l'abyssale question de la valeur de la vie, en y substituant celle, plus abstraite, de la « valeur de la vie statistique », une vie qui pourrait être la vôtre, mais tout aussi bien ne l'être pas. La dimension intimidante, pointe Schelling, « disparaît lorsque nous avons affaire à des morts statistiques, avec de petits incréments dans un taux de mortalité pour une large population ». *Ibid.*, p. 127.

85. Cf. Eric Tucker, "The Determination of Occupational Health and Safety Standards in Ontario 1860-1982 : From Markets to Politics to...?", *McGill Law Journal*, vol. 29, n°2, 1984, pp. 260-311, p. 304.

86. *Ibid.*, p. 298.

87. John G. U. Adams "... and How Much for Your Grandmother?", *Environment and Planning A*, vol. 6, n°6, décembre 1974, pp. 619-626, p. 625.

88. Working Party on National Environmental Policies, *The Value of Statistical Life : A Meta-Analysis* (ENV/EPOC/WPNEP(2010)9/FINAL), OCDE, Paris, 2012 p. 14  
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ENV/EPOC/WPNEP\(2010\)9/FINAL&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ENV/EPOC/WPNEP(2010)9/FINAL&doclanguage=en)

89. *Use of Cost-Benefit Analysis by Regulatory Agencies*, *op. cit.*, p. 468.

90. *Ibid.*, p. 472.

91. *Ibid.*, p. 472.

92. *Ibid.*, p. 475.

93. Jean Charles Léonard Simonde de Sismondi, *Nouveaux principes d'économie politique*, tome I, Delaunay,



Paris, 1827, p. 92.

94. Karl Marx, *Le Capital, Livre I, op. cit.*, p. 200.

95. K. William Kapp, *The Social Costs of the Business Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, 1950.

96. K. William Kapp, *The Social Costs of the Business Enterprise (revised and extended edition)*, Spokesman, Nottingham 1978, p. 29.

97. Werner Sombart, *Der Moderne Kapitalismus, Tome II, vol. 1, Das europäische Wirtschaftsleben im Zeitalter des Frühkapitalismus*, Duncker & Humblot, Leipzig, (1917) 1919, p. 120.

98. Hector M. Robertson, *Aspects of the Rise of Economic Individualism*, Cambridge University Press, Cambridge, 1935, pp. 53 sq.

99. Cf. Jack Goody, *La Raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Éditions de Minuit, Paris, 1979.

100. Carroll Quigley, "Our Ecological Crisis," *Current History*, vol. 59, n° 347, juillet 1970, pp. 3-12, p. 9.

101. Sur les rapports entre Kapp et Polanyi, voir Sebastian Berger, "Karl Polanyi's and Karl William Kapp's Substantive Economics : Important Insights from the Kapp—Polanyi Correspondence", *Review of Social Economy*, vol. 66, n° 3, septembre 2008, pp. 381-396.

102. K. William Kapp, *The Social Costs of the Business Enterprise (revised and extended edition)*, *op. cit.*, p. 15.

103. Cette notion de « coûts sociaux » est au cœur d'un éco-socialisme concevant l'exploitation du travail et celle de la nature comme étant les deux facettes d'une économie de la spoliation généralisée : « Si les coûts entrepreneuriaux ne mesurent pas les coûts totaux de production, alors le calcul concurrentiel coût-prix n'est pas seulement absurde mais il n'est rien de plus qu'une couverture institutionnalisée sous laquelle il est possible pour les entreprises privées de transférer une partie des coûts sur les épaules d'autrui et de pratiquer une forme de spoliation à grande échelle qui dépasse tout ce que les premiers socialistes avaient à l'esprit quand ils parlaient de l'exploitation de l'homme par l'homme. » K. William Kapp, *The Social Costs of the Business Enterprise (revised and extended edition)*, *op. cit.*, p. 271

104. Arthur Cecil Pigou, *The Economics of Welfare*, Macmillan, Londres, 1920.

105. Plus précisément une divergence entre « produit privé marginal net » et « produit social marginal net ». « En général, explique Pigou, les industriels s'intéressent non pas au produit social net, mais seulement au produit privé de leurs opérations. [...] Lorsqu'il existe une divergence entre ces deux sortes de produits marginaux nets, l'intérêt personnel ne tend donc pas maximiser le dividende national. » Arthur Cecil Pigou, *The Economics of Welfare*, Macmillan, Londres, (1920) 1932, p. 172. « Les externalités constituent aujourd'hui l'exception type à l'équation de l'optimalité avec une concurrence universelle parfaite. » Ezra J. Mishan, "The Postwar Literature on Externalities : An Interpretative Essay", *Journal of Economic Literature*, vol. 9, n° 1, mars 1971, pp. 1-28, p. 1.

106. Arthur Cecil Pigou, *op. cit.*, p. 195.

107. *Ibid.*, p. 192.

108. K. William Kapp, "Environmental Disruption : Challenge to Social Science", in K. William Kapp, *Environmental Policies and Development Planning in Contemporary China and Other Essays*, Mouton, Paris, 1974, pp. 57-76, p. 60.

109. *Ibid.*, p. 86.

110. *Ibid.*, p. 86.

111. Cf. Franck H. Knight "Some Fallacies in the Interpretation of Social Cost", *The Quarterly Journal of Economics*, août 1924, vol. 38, n° 4, pp. 582-606.

112. Frank H. Knight, "Review : The Social Costs of Private Enterprise by K. William Kapp", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 273, janvier 1951, pp. 233-234, p. 234.

113. *Ibid.*, p. 234.

114. Ronald H. Coase, "The Problem of Social Cost", *The Journal of Law & Economics*, vol. 3, octobre 1960, pp. 1-44, p. 1. Sur les rapports entre Knight et Coase, voir Sebastian Berger, "The Discourse on Social Costs : Kapp's 'Impossibility Thesis' Vs. Neoliberalism", in Paolo Ramazzotti, Pietro Frigato et Wolfram Elsner (dir.), *Social Costs Today. Institutional analyses of the present crises*, Routledge, New York, 2012, pp. 96-112, p. 103.

115. Ronald H. Coase, "The Problem of Social Cost", *op. cit.* p. 43.

116. Daniel R. Fischel, "The Corporate Governance Movement", *Vanderbilt Law Review*, vol. 35, n° 6, novembre 1982, pp. 1259-1292, p. 1270.

117. Harold Demsetz, "The Core Disagreement between Pigou, the Profession, and Coase in the Analyses of the Externality Question", *European Journal of Political Economy*, vol. 12, 1996, pp. 565-579, p. 566.

118. Ronald H. Coase, "The Problem of Social Cost", *op. cit.*, p. 2.

119. Il y a un seul principe, un seul étalon maître dans ce mode de pensée : « le problème économique dans tous les cas d'effets nuisibles est de savoir comment maximiser la valeur de la production ». *Ibid.*, p. 15. Le critère absolu de décision est un nombre. Une somme. Seule compte la quantité totale, indépendamment de sa distribution. Mais pourquoi ce critère-là et pas un autre ? Pourquoi prendre pour référence le total de valeur produite plutôt que par exemple la satisfaction soutenable des besoins sociaux ? À cela, l'économie néoclassique n'apporte pas vraiment de réponse, se contentant de répéter circulairement qu'elle adopte ce critère parce qu'il est constitutif de son mode de pensée. Mais un Coase était trop subtil pour ignorer complètement le problème. À la toute fin de son papier, il mentionne l'éléphant qui est depuis le début dans la pièce : « Dans cet article, l'analyse s'est bornée, comme c'est habituel dans ce secteur de l'économie, à des comparaisons de la valeur de la production, mesurée par le marché. Mais il est évidemment souhaitable que le choix entre les différents arrangements sociaux pour la solution des problèmes économiques se fasse en un sens plus large et que l'on prenne en compte l'effet total de ces arrangements dans toutes les sphères de la vie. Comme Frank H. Knight l'a si souvent souligné, les problèmes de l'économie du bien-être doivent finalement se dissoudre dans une étude de l'esthétique et de la morale. » Ronald H. Coase, *op. cit.*, p. 43, et voir Franck H. Knight "Some Fallacies in the Interpretation of Social Cost", *op. cit.*, p. 161.

120. K. William Kapp, "Environment and Technology : New Frontiers for the Social and Natural Sciences", *Journal of Economic Issues*, vol. 11, n° 3, septembre 1977, pp. 527-540, p. 532.

121. K. William Kapp, "Environmental Disruption and Social Costs : Challenge to Economics", in *Environmental Policies and Development Planning in Contemporary China and Other Essays*, Mouton, Paris, 1974, pp. 77-88, p. 84.

122. K. William Kapp, "Environment and Technology : New Frontiers for the Social and Natural Sciences", *op. cit.*, p. 531.

123. Karl William Kapp, *Social Costs, Economic Development, and Environmental Disruption*, University Press of America, Lanham, 1983, p. 2.

124. K. William Kapp, "Environment and Technology : New Frontiers for the Social and Natural Sciences", *op. cit.*, p. 530.

125. *Ibid.*, p. 529. La tendance du capitalisme à « socialiser les coûts réels de production » est aussi processus matériel où des flux physico-chimiques sont métabolisés par un environnement planétaire profondément perturbé. En ce sens, cette socialisation est aussi une « naturalisation ».

126. « Ce qui compte, ce n'est pas simplement les effets d'un polluant spécifique de l'air ou de l'eau, mais les effets physiques et sociaux de multiples sources, y compris la dégradation des conditions de vie et de travail qui déterminent la qualité de l'environnement humain et l'étendue des dommages causés. En bref, les dommages environnementaux et la qualité de vie doivent être compris [...] dans leur totalité. » *Ibid.*, p. 530. Selon Kapp, la théorie économique classique n'est pas adaptée à l'analyse de telles interdépendances. « Avec les problèmes de perturbation environnementale et de coûts sociaux, nous sommes confrontés à des effets technologiques directs,

non-marchands, qui, étant donné leurs effets cumulatifs rendent obsolète l'approche traditionnelle de l'économie conventionnelle fondée sur l'équilibre. » K. William Kapp, "Environmental Disruption and Social Costs : Challenge to Economics", *op. cit.*, p. 83.

Dans un tel contexte, il est difficile d'établir un rapport biunivoque entre tel polluant individuel et tel dommage environnemental. Ceci affecte non seulement les raisonnements en termes de justice rétributive (qui peut être réputé responsable d'un effet global ?), mais aussi le schéma économique classique de l'échange bilatéral qui partage, sur ce point, la même limite épistémologique fondamentale, celle d'une conception atomistique de l'agentivité couplée à une conception linéaire de la causalité. En un sens, les néolibéraux ont raison de dire que l'approche judiciaire est inadaptée, mais ils ne donnent pas le bon motif. Si l'approche en termes judiciaires est insuffisante, ce n'est pas, comme ils le disent, qu'il y aurait réversibilité des positions entre pollueur et pollué, indifférence de la question de la responsabilité, mais plutôt parce qu'il y a non-linéarité croissante entre les causes du dommage et ses répercussions.

Sur le concept d'hyperobjet, voir Timothy Morton, *Hyperobjects : Philosophy and Ecology After the End of the World*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 2013.

127. K. William Kapp, "Environmental Disruption and Social Costs : Challenge to Economics", *op. cit.*, p. 88.

128. Ronald H. Coase, "The Problem of Social Cost", *op. cit.* p. 27.

129. Henri Lepage, *Demain le capitalisme*, Le Livre de poche, Paris, 1978, p. 294.

130. *Ibid.*, p. 296.

131. George J. Stigler, *The Theory of Price*, Macmillan, New York, 1987, p. 120.

132. Comme Coase l'indique lui-même au détour d'un paragraphe, « la solution du problème dépend essentiellement du fait de savoir si continuer à utiliser les machines augmente davantage les revenus du confiseur que cela ne diminue ceux du médecin ». Ronald H. Coase, "The Problem of Social Cost", *op. cit.* p. 9.

133. Comme l'a souligné Demsetz, « ce ne sont pas les observations de Coase sur l'importance des coûts de transaction mais sa "privatisation" du problème de l'externalité qui constitue la principale avancée méthodologique de son travail ». Harold Demsetz, "The core disagreement between Pigou, the profession, and Coase in the analyses of the externality question", *op. cit.*, p. 566.

134. *Ibid.*, p. 572.

135. Cette idée apparaît, en 1966, dans la troisième édition du manuel de Stigler. George J. Stigler, *The Theory of Price*, New York, Macmillan, 1966, p. 113.

136. Thomas D. Crocker, "The Structuring of Atmospheric Pollution Control Systems," in Harold Wolozin (dir.), *The Economics of Air Pollution : A Symposium*, Norton, New York, 1966, pp. 61-86.

137. John H. Dales, *Pollution, Property & Prices*, Toronto, 1968, p. 107.

138. Krystal L. Tribbett, *RECLAIMing Air, Redefining Democracy : A History of the Regional Clean Air Incentives Market, Environmental Justice, and Risk, 1960 – present*, thèse, University of California, San Diego, 2014, p. 51.

139. Cf. Hugh S. Gorman and Barry D. Solomon, "The Origins and Practice of Emissions Trading", *Journal of Policy History*, vol. 14, n° 3, 2002, pp. 293-320, p. 309.

140. Voir W. David Montgomery, "Markets in Licenses and Efficient Pollution Control Programs", *Journal of Economic Theory*, vol. 5, n° 3, 1972, pp. 395-418, p. 395 et Cédric Philibert, Julia Reinaud, *Emissions Trading : Taking Stock and Looking Forward*. International Energy Agency, Paris, 2004, p. 9.

141. K. William Kapp, "Environment and Technology : New Frontiers for the Social and Natural Sciences", *op. cit.*, p. 531.

142. K. William Kapp, *The Social Costs of the Business Enterprise (revised and extended edition)*, *op. cit.*, p. 314.

143. K. William Kapp, "Environment and Technology : New Frontiers for the Social and Natural Sciences",

*op. cit.*, p. 531.

**144.** « L'usage du consentement à payer comme critère pour quantifier et évaluer la qualité de l'environnement, montre ainsi Kapp, a l'effet insidieux de réinterpréter les besoins humains originaux [...] d'après des critères qui reflètent les inégalités et les distorsions existantes dans la structure de prix, de salaire et de revenu. » K. William Kapp, *The Social Costs of the Business Enterprise (revised and extended edition)*, *op. cit.*, p. 313. Si des unités économiques au pouvoir inégal peuvent basculer leurs coûts sur d'autres, alors « les coûts et les prix de marchés doivent être considérés comme des mesures plus ou moins arbitraires ». Autrement dit, étant donné les inégalités économiques, la capacité et le consentement à payer « sont aussi arbitraires que la structure de prix et de revenu dont ils résultent ». K. William Kapp, "On the Nature and Significance of Social Costs", *Kyklos*, vol. 22, n° 2, 1969, pp. 334-47, p. 335.

**145.** K. William Kapp, "Environmental Disruption and Social Costs : Challenge to Economics", *op. cit.*, p. 81.

**146.** Cette contre-offensive sur le terrain écologique est étroitement liée à la critique théorique concomitante lancée à la même période contre les « communs » : pour accréditer l'idée que seule l'appropriation privée peut sauvegarder les ressources naturelles, il était nécessaire d'invalider l'alternative : dépeindre la gestion communale des biens publics comme vouée à l'échec, d'où le thème de la « tragédie des communs ». Cf. Garrett Hardin, « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 385, 13 décembre 1968, pp. 1243-1248.

**147.** Lauderdale, *Recherches sur la nature et l'origine de la richesse publique, et sur les moyens et les causes qui concourent à son accroissement*, Dentu, Paris, 1808.

**148.** Lauderdale, *Recherches sur la nature et l'origine de la richesse publique*, *op. cit.*, p. 25.

**149.** *Ibid.*, p. 27.

**150.** *Ibid.* p. 28.

**151.** *Ibid.* p. 36 (traduction modifiée).

**152.** Friedrich Engels, *Esquisse d'une critique de l'économie politique*, Allia, Paris, (1844) 1998, p. 30.

**153.** Cf. John Bellamy Foster, Brett Clark, "The Paradox of Wealth : Capitalism and Ecological Destruction", *Monthly Review*, vol. 61, n° 6, 2009, pp. 1-18.

**154.** Karl Marx, "Political Movements – Scarcity of Bread in Europe" (13 septembre 1853), in Marx, Engels, *Collected Works*, vol. 12, Progress Publishers, Moscou, 1979, pp. 301-308, p. 303 et 304.

**155.** À visionner ici : <https://www.youtube.com/watch?v=9Dmtkxm9yQY>

**156.** Pour tout ce passage, cf. Joe Greene Conley II, *Environmentalism Contained : A History of Corporate Responses to the New Environmentalism*, *op. cit.*, p. 95.

**157.** Andrew Boardman Jaeger, "Forging Hegemony : How Recycling Became a Popular but Inadequate Response to Accumulating Waste", *Social Problems*, 2017, doi : 10.1093/socpro/spx001, pp. 1-21, p. 4.

**158.** "Report of the Vermont State Litter Commission to Governor Joseph B. Johnson" (1956), cité par Andrew Boardman Jaeger, "Forging Hegemony : How Recycling Became a Popular but Inadequate Response to Accumulating Waste", *Social Problems*, avril 2017, pp. 1-21, p. 9 <https://doi.org/10.1093/socpro/spx001>

**159.** Cf. Finis Dunaway, "The "Crying Indian" ad that fooled the environmental movement", *Chicago Tribune*, 21 novembre 2017.

**160.** À visionner ici : <https://archive.org/details/Heritage1963>

**161.** "Continental Can Company, Beer in cans", *Hearst's International-Cosmopolitan*, août 1936, p. 103.

**162.** Harold G. Grasmick, Robert J. Bursik Jr, Karyl A. Kinsey, "Shame and Embarrassment as Deterrents to Noncompliance with the Law. The Case of an Antilittering Campaign", in Arnold p. Goldstein, *The Psychology of Vandalism*, Springer, New York, 1996, pp. 183-198, p. 186.

Passant d'une fonction à l'autre, de la culpabilisation à la gratification, l'acteur du spot, « Iron Eyes Cody », était aussi parfois chargé de remettre, en costume de cérémonie, les « awards » que Keep America Beautiful réservait

aux figures méritantes d'un nouveau « capitalisme vert ». Pour la petite histoire, il se révéla que Cody, habillé en Indien à la ville comme à la scène, présenté partout comme tel, n'était pas d'ascendance cherokee mais italienne-américaine. Cf. Angela Aleiss, "Indian Heritage Lives On in Actor", *Indian Country Today*, Oneida, 24 février 1997, p. 5.

**163.** "Meeting minutes from the State Association Conference, National Soft Drink Association, 10 Nov. 1970", cité par Bartow J. Elmore, "The American Beverage Industry and the Development of Curbside Recycling Programs, 1950-2000", *Business History Review*, vol. 86, n° 3, automne 2012, pp. 477-501, p. 493.

**164.** *Ibid.*, p. 488.

**165.** Suite à la marée noire de janvier 1969 sur les côtes de Santa Barbara, des activistes lancent l'idée d'un "earth day", une journée de mobilisation écologiste. La première eut lieu le 22 avril 1970. Des millions d'Américains descendirent dans la rue pour soutenir des projets de réformes en faveur d'une meilleure protection de l'environnement.

**166.** J. Paul Austin, « Environmental Renewal or Oblivion – Quo Vadis? », *Congressional Record*, Vol. 116/10 (23 avril 1970 – 4 mai 1970), U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., p. 12814.

**167.** *Ibid.*, p. 12814.

**168.** "Clean-up groups fronting for bottlers, critics say", *The San Bernardino County Sun*, 29 août 1976, p. 3.

**169.** Paul Swatek, *The User's Guide to the Protection of the Environment*, Friends of the Earth/Ballantine Book, New York, 1970, p. 128.

**170.** *CSA Super Markets*, vol. 46, janvier-juin 1970, p. 67.

**171.** Joe Greene Conley II, *Environmentalism Contained : A History of Corporate Responses to the New Environmentalism*, *op. cit.*, p. 98.

**172.** Richard L. Cheney, cité par Joe Greene Conley, *ibid.*, p. 98.

**173.** Le refrain de leur tube "it's uncanny" signifie « c'est étrange » mais aussi « c'est non-canette ». Clips à visionner ici : <https://archive.org/details/dmabb01623> Et là : <https://archive.org/details/dmabb01622>

**174.** Cf. Joe Greene Conley, *Environmentalism Contained*, *op. cit.*, p. 96.

**175.** *Ibid.*, p. 96.

**176.** Bartow J. Elmore, "The American Beverage Industry and the Development of Curbside Recycling Programs, 1950-2000", *op. cit.*, p. 478.

**177.** Ronen Shamir, "The Age of Responsibilization : On Market-Embedded Morality", *Economy and Society*, vol. 37, n° 1, février 2008, pp. 1-19, p. 4. Voir aussi Nikolas Rose, "Inventiveness in Politics", *Economy and Society*, vol. 28, n° 3, pp. 467-493 ; David Garland, *The Culture of Control : Crime and Social Order in Contemporary Society*, University of Chicago Press, Chicago, 2001, pp. 124 sq. ; Wendy Brown, *Undoing the Demos : Neoliberalism's Stealth Revolution*, Zone Books, New York, 2015, pp. 143 sq.

**178.** Comme l'indique Pat O'Malley, « le risque subit aussi une transformation notable : de technique fondatrice de la sécurité sociale il devient responsabilité à assumer par des individus se gouvernant eux-mêmes avec l'aide d'un État qui stimule [empowering] et qui active cette responsabilité ». Pat O'Malley, *Risk, Uncertainty and Government*, Routledge, New York, 2004, p. 57.

**179.** Thomas Schelling, « The Intimate Contest for Self- Command », in Thomas Schelling, *Choices and consequences*, *op. cit.*, pp. 57-82, p. 63.

**180.** *Ibid.*, p. 64.

**181.** Don Hazen, "The Hidden Life of Garbage : An interview with Heather Rogers.", AlterNet, 30 octobre 2005, [https://www.alternet.org/story/27456/the\\_hidden\\_life\\_of\\_garbage](https://www.alternet.org/story/27456/the_hidden_life_of_garbage)

Voir aussi Heather Rogers, *Gone Tomorrow : The Hidden Life of Garbage*, The New Press, New York, 2006, p. 25.

- 182.** Bartow J. Elmore, “The American Beverage Industry and the Development of Curbside Recycling Programs, 1950-2000”, *op. cit.*, p. 501.
- 183.** *71 things you can do to stop pollution*, Keep America Beautiful, New York, 1971
- 184.** Ce que Samantha MacBride appelle avec « jeu de mot » difficilement traduisible le « busy-ness ». Samantha MacBride, *Recycling Reconsidered : The Present Failure and Future Promise of Environmental Action in the United States*, MIT Press, Boston, 2011, p. 6 et p. 220
- 185.** Sur cette distinction, cf. Peter French, *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University Press, New York, 1984, p. 13.
- 186.** Wendy Brown, *Undoing the Demos : Neoliberalism’s Stealth Revolution*, *op. cit.*, p. 87.
- 187.** Karl Marx, *La Question juive*, *Manuscrits de 1844 : économie politique et philosophie*, Éditions sociales, 1962, p. 104
- 188.** *Ibid.*, p. 104.
- 189.** Karl Marx, Friedrich Engels, *La Sainte Famille*, Éditions sociales, Paris, 1972, p. 148.



## Partie VI. L'État ingouvernable

1. Walter Bagehot, *Physics and Politics*, New York, Appleton, 1883, p. 25.
2. James Douglas, "The Overloaded Crown", *British Journal of Political Science*, vol. 6, n<sup>o</sup> 4, octobre 1976, pp. 483-505, p. 483.
3. Michel J. Crozier, Samuel p. Huntington, Joji Watanuki, *The Crisis of Democracy : Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, New York University Press, New York, 1975. La Commission trilatérale, organisation privée fondée en 1973 sous l'impulsion du banquier David Rockefeller et du politiste Zbigniew Brzezinski, réunit d'éminentes personnalités des États-Unis, d'Europe occidentale et du Japon, une élite transnationale ayant vocation à élaborer des recommandations politiques pour les « pays développés ». Cf. Holly Sklar (dir.), *Trilateralism : The Trilateral Commission and Elite Planning for World Management*, South End Press, Boston, 1980.
4. Samuel p. Huntington, "The United States", *Ibid.*, pp. 59-118, p. 114.
5. *Ibid.*, p. 114.
6. *Ibid.*, p. 61.
7. *Ibid.*, p. 75.
8. *Ibid.*, p. 76.
9. *Ibid.*, p. 114.
10. Jacques Rancière, *La Haine de la démocratie*, La Fabrique, Paris, 2005, p. 13.  
Dans *Les luttes de classes en France* Marx a livré en quelques lignes une analyse du « suffrage universel » (masculin) instauré par la constitution de 1848 qui surpasse en perspicacité bien des discours conservateurs ultérieurs sur la crise de gouvernabilité des démocraties : « La vaste contradiction de cette constitution consiste en ceci : les classes dont elle doit perpétuer l'esclavage social [...] sont mises par elle en possession du pouvoir politique au moyen du suffrage universel. Et à la classe dont elle sanctionne l'ancienne puissance sociale, à la bourgeoisie, elle enlève les garanties politiques de cette puissance. Elle enserme sa domination politique dans des conditions démocratiques qui aident à chaque instant les classes ennemies à remporter la victoire [...]. Des unes, elle demande qu'elles ne poursuivent pas leur émancipation politique jusqu'à l'émancipation sociale ; des autres, qu'elles ne reviennent pas de la restauration sociale à la restauration politique. » Karl Marx, *Les luttes de classes en France*, Pauvert, Paris, 1965, p. 107. Pour que ce genre de régime se maintienne sur sa ligne de crête introuvable, il faudrait que les parties en présence respectent chacune symétriquement un interdit tout aussi intenable pour les unes que pour les autres. Pour les classes dominées, ne pas prolonger quand elles en ont l'opportunité leur mouvement d'émancipation politique sur le terrain social et économique, pour la bourgeoisie, ne pas user de sa colossale puissance économique pour assurer le maintien de sa pleine prééminence sociale par des manœuvres plus ou moins frontales de restauration politique.
11. « Notre rapport, écrit-il un an après sa publication, a rejeté de manière décisive le pessimisme massif selon lequel rien ne peut sauver la démocratie. Il a fourni des suggestions pratiques de ce qui pourrait et devrait être fait [...]. Il se souciait, comme le suggère le titre, de la "gouvernabilité" de la démocratie et de l'amélioration de cette gouvernabilité et non de vaines lamentations sur l'ingouvernabilité de la démocratie ». Samuel p. Huntington, « The Governability of Democracy One Year Later », *Dialogue*, n<sup>o</sup> 10, 1976. pp. 10-11, p. 11. De fait, Huntington n'emploie pas le terme d'ingouvernabilité dans le rapport de la Trilatérale à la différence de ses collègues Crozier (p. 11, 30 et 37) et Watanuki (p. 119).
12. Anthony King, "Overload : Problems of Governing in the 1970s", *Political Studies*, vol. 23, n<sup>o</sup> 2-3, 1975, pp. 284-296, p. 288.
13. Anthony H. Birch, "Overload, Ungovernability and Delegitimation : The Theories and the British Case", *British Journal of Political Science*, vol. 14, n<sup>o</sup> 2, avril 1984, pp. 135-160, p. 136.



14. Samuel Brittan, "The Economic Contradictions of Democracy", *British Journal of Political Science*, vol. 5, n° 2, avril 1975, pp. 129-159, p. 129.
15. Cf. Joachim Heidorn, *Legitimität und Regierbarkeit : Studien zu den Legitimitätstheorien von Max Weber, Niklas Luhmann und Jürgen Habermas und der Unregierbarkeitsforschung*, Duncker and Humblot, Berlin, 1982, p. 214. Voir aussi Armin Schäfer, "Krisentheorien der Demokratie : Unregierbarkeit, Spätkapitalismus und Postdemokratie", *Der Moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, vol. 1, 2009, pp. 159-183, p. 162. « L'essence de la "démocratie keynésienne", résumait Jean Leca, consiste en l'institutionnalisation des conflits de classe par la "politisation de l'économie" (par l'intervention de la puissance publique) et par la transformation de la politique en marché. [...] Il s'ensuit un paradoxe de l'État-providence : son succès même rend son intervention continue plus nécessaire, mais plus difficile. [...] Plus il se développe, plus son inertie doit inévitablement s'accroître. » Jean Leca, « Conclusion. Perspectives démocratiques », in Jean Leca, Roberto Papini (dir.), *Les démocraties sont-elles gouvernables ?*, Economica, Paris, 1985, pp. 173-195, p. 182.
16. Samuel Brittan, "The Economic Contradictions of Democracy", *op. cit.*, p. 129.
17. Claus Offe, "'Ungovernability' : The Renaissance of Conservative Theories of Crisis", in Claus Offe, *Contradictions of the Welfare State*, Hutchinson, Londres, 1984, pp. 65-88, p. 68
18. Joseph A. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme, démocratie*, Payot, Paris, 1972, pp. 367 sq.
19. Cf Anthony Downs, "An Economic Theory of Political Action in a Democracy", *The Journal of Political Economy*, vol. 65, n° 2, avril 1957, pp. 135-150.
20. Henri Lepage, *Demain le capitalisme*, *op. cit.*, p. 176.
21. Anthony Downs, *op. cit.*, p. 137. D'où ce théorème électoraliste selon lequel « les partis politiques dans une démocratie ne formulent des programmes politiques qu'en tant que moyens pour obtenir des voix » et que « le gouvernement agit toujours pour maximiser le nombre de voix qu'il va recevoir ».
22. James D. Gwartney, Richard E. Wagner. "Public Choice and the Conduct of Representative Government", in James D. Gwartney, Richard E. Wagner (dir.) *Public Choice and Constitutional Economics*, JAI Press, Greenwich, 1988. 3-28, p. 9.
23. Allan Meltzer, "The Decline of the Liberal Economy", *Vie et sciences économiques*, n° 72, janvier 1977, pp. 1-7, p. 7.
24. Henri Lepage, *Demain le capitalisme*, *op. cit.*, p. 211.
25. De même que, selon Berle et Means, les managers allaient rationnellement être enclins à poursuivre leurs intérêts égoïstes au mépris de ceux des actionnaires, les bureaucrates risquent, se dit-on en somme, de chercher à maximiser les leurs, y compris au détriment des classes économiquement dominantes. Pour une critique néolibérale de la bureaucratie étatique cf. William Niskanen, *Bureaucracy and Representative Government*, Aldine Atherton, Chicago, 1971.
26. Richard Rose, "Overloaded Government : The Problem Outlined", *European Studies Newsletter*, vol. 5, n° 3, 1975, pp. 13-18, p. 16.
27. James Douglas, "The Overloaded Crown", *op. cit.*, p. 487.
28. Richard Rose, "Overloaded Government", *op. cit.*, p. 16.
29. James Douglas, "The Overloaded Crown", *op. cit.*, p. 487.
30. Claus Offe, "'Ungovernability' : The Renaissance of Conservative Theories of Crisis", *op. cit.*, p. 68.
31. Richard Rose, "Overloaded Government", *op. cit.*, p. 17.
32. *Ibid.*, p. 16.
33. Samuel p. Huntington, "The United States", *op. cit.*, p. 115.
34. Samuel Brittan, "The Economic Contradictions of Democracy", *op. cit.*, p. 129.

35. Alan Wolfe, "Giving Up on Democracy : Capitalism Shows its Face", *The Nation*, 29 novembre 1975, pp. 557-563, p. 561.
36. Claus Offe, "'Ungovernability' : The Renaissance of Conservative Theories of Crisis", *op. cit.*, p. 65.
37. Richard Rose, *Challenge to Governance, Studies in Overloaded Politics*, Sage, London, 1980, p. 6.
38. « Les institutions du gouvernement sont surchargées et le sont de plus en plus », ce qui « menace d'affaiblir ou de perturber les activités du gouvernement », une pente glissante, qui peut aboutir à « détruire des régimes politiques ». Richard Rose, "Overloaded Government : The Problem Outlined", *op. cit.*, p. 13
39. Daniel Bell, "The Public Household : On 'Fiscal Sociology' and the Liberal Society", *The Public Interest*, n° 37, automne 1974, pp. 29-68, p. 40.
40. James O'Connor, *The Fiscal Crisis of the State*, St. Martin's Press, New York, 1973. Cf. Samuel p. Huntington, "The United States", *op. cit.*, p. 73.
41. James O'Connor, *The Fiscal Crisis of the State*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2009, p. 14.
42. Daniel Bell, "The Public Household", *op. cit.*, p. 34.
43. Alan Wolfe, "Giving Up on Democracy", *op. cit.*, p. 560.
44. James O'Connor, *op. cit.*, p. 8. En bref : « La socialisation des coûts et l'appropriation privée des bénéfices créent une crise budgétaire, ou « écart structurel », entre les dépenses de l'État et les recettes de l'État. » *Ibid.*, p. 9.
45. Claus Offe, "Crises of Crisis Management", in Claus Offe, *Contradictions of the Welfare State*, Hutchinson, Londres, 1984, pp. 35-64, p. 61.
46. Claus Offe, "'Ungovernability' : The Renaissance of Conservative Theories of Crisis", *op. cit.*, p. 83.
47. Samuel p. Huntington, "The United States", *op. cit.*, p. 73.
48. Henri Lepage, *Demain le capitalisme*, *op. cit.*, p. 40.
49. *Ibid.*, p. 40.
50. André Gorz, *Misères du présent, richesses du possible*, Galilée, Paris, 1997, p. 26.
51. André Gorz, *Métamorphoses du travail : Quête du sens. Critique de la raison économique*, Galilée, Paris, 1988, p. 229.
52. Samuel p. Huntington, « The Governability of Democracy One Year Later », *op. cit.*, p. 10.
53. Comme l'écrit Michel Feher, « rappeler que la mélancolie n'a pas toujours logé à la même enseigne invite en effet à penser qu'elle peut changer de camp », Michel Feher, *Le Temps des investis*, La Découverte, Paris, 2017, p. 10.
54. Samuel Brittan, "The Economic Contradictions of Democracy", *op. cit.*, p. 129.
55. Alan Wolfe, "Giving Up on Democracy", *op. cit.*, p. 563.
56. Samuel p. Huntington, « The Governability of Democracy One Year Later », *op. cit.*, p. 11.
57. Fritz W. Scharpf, "Public Organization and the Waning of the Welfare State : A Research Perspective", *European Journal of Political Research*, vol. 5, n° 4, janvier 1977, pp. 339-62, p. 345.
58. Ralf Dahrendorf, "Effectiveness and Legitimacy : On The 'Governability' of Democracies", *The Political Quarterly*, vol. 51, n° 4, 1980, pp. 393-410, p. 406.
59. Fritz W. Scharpf, *op. cit.*, p. 344.
60. Cf. Serge Halimi, *Le Grand Bond en arrière*, Fayard, Paris, 2006.
61. Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism*, *op. cit.*, p. 12.
62. Michael C. Jensen, William H. Meckling, "Can the Corporation Survive?", *op. cit.*, p. 32.

63. Cf. Alan Wolfe, "Giving Up on Democracy", *op. cit.*, p. 558.
64. Samuel p. Huntington, "The United States", *op. cit.*, p. 114.
65. *Ibid.*, p. 113.
66. *Ibid.*, p. 114.
67. « La démocratie libérale pourrait encore être sauvée, estimait de même Brittan, si l'égalitarisme contemporain perdait de son ascendant. » Samuel Brittan, "The Economic Contradictions of Democracy", *op. cit.*, p. 159.
68. Samuel p. Huntington, "Postindustrial Politics : How Benign Will It Be?", *Comparative Politics*, vol. 6, n° 2, janvier 1974, pp. 163-191, p. 166.
69. Alan Wolfe, "Giving Up on Democracy", *op. cit.*, p. 559.
70. Ralf Dahrendorf, "Excerpts of Remarks by Ralf Dahrendorf on The Governability Study", in Michel J. Crozier, Samuel p. Huntington, Joji Watanuki, *The Crisis of Democracy : Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, New York University Press, New York, 1975, pp. 188-195, p. 188.
71. Ralf Dahrendorf, "Effectiveness and Legitimacy : On the 'Governability' of Democracies", *op. cit.*, p. 405.
72. Richard Rose, "Ungovernability : Is There Fire Behind the Smoke? », *Political Studies*, vol. 27, n° 3, 1979 pp. 351-370, p. 355. Il ajoute : « la littérature sur l'ingouvernabilité [...], ces écrits ont également tendance à sous-estimer la perspective d'un régime qui assurerait sa survie par la coercition [...] la montée de la protestation et les activités terroristes au cours de la dernière décennie ont par ailleurs révélé un large soutien populaire pour des mesures anti-subversives et antiterroristes fortes ». *Ibid.*, p. 369.
73. « L'incorrigibilité et l'ingouvernabilité, peut-on lire dans un rapport administratif du début des années 1960, sont [...] des termes interchangeables. [...] Un enfant tombe dans l'une de ces catégories quand il est hors de contrôle de ses parents, mais sans encore avoir commis des infractions à la loi. » Richard A. Myren, Lynn D. Swanson, *Police Work with Children : Perspectives and Principles*, Children's Bureau Publications, n° 398, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., 1962, p. 69.
74. Nicos Poulantzas, *L'État, le pouvoir, le socialisme*, PUF, Paris, 1978, p. 226. Pour une actualisation féconde du concept de Poulantzas, voir Christos Boukalas, « État d'exception ou étatsisme autoritaire : Agamben, Poulantzas et la critique de l'antiterrorisme », *Revue Période*, <http://revueperiode.net/etat-dexception-ou-etatsisme-autoritaire-agamben-poulantzas-et-la-critique-de-lantiterrorisme/> Traduction de Christos Boukalas, « No Exceptions : Authoritarian Statism. Agamben, Poulantzas and Homeland Security », *Critical Studies on Terrorism*, vol. 7, n° 1, p. 112-130.
75. Paul Samuelson, "The World Economy at Century's End", in Shigeto Tsuru (dir.), *Human Resources, Employment and Development*, vol. 1, Macmillan, Londres, 1983, pp. 58-77, p. 75.
76. Paul A. Samuelson, "The World Economy at Century's End", *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, vol. 34, n° 8, mai 1981, pp. 35-44, p. 44.
77. *Ibid.*, p. 44.
78. "Review and Outlook", *The Wall Street Journal*, 2 novembre 1973.
79. Amnesty International, *Chile : An Amnesty International Report*, Amnesty International Publications, Londres, 1974, p. 7.
80. Amnesty International, *Disappeared Prisoners in Chile*, Amnesty International Publications, Londres 1977, p. 2.
81. Milton Friedman, Gordon Tullock, James Buchanan et Friedrich Hayek s'y sont entre autres rendus et la Société du Mont-Pèlerin y tint colloque en novembre 1981. Hayek indique lui-même qu'il avait reçu avant sa visite, pour l'en dissuader, « une masse [...] de documents » sur le régime, dont certains en provenance d'Amnesty International. Cf. Friedrich Hayek, "Internationaler Rufmord. Eine persönliche Stellungnahme", *Politische Studien, Sonderheft "Chile, ein schwieriger Weg"*, 1978, p-p. 44-45, p. 44.

82. Cf. Naomi Klein, *The Shock Doctrine : The Rise of Disaster Capitalism*, Picador, New York, 2008, pp. 145 sq. Voir aussi John Meadowcroft, William Ruger, "Hayek, Friedman, and Buchanan : On Public Life, Chile, and the Relationship between Liberty and Democracy", *Review of Political Economy*, vol. 26, n° 3, 2014, p. 358-367, p. 363.
83. "Premio Nobel Friedrich von Hayek", *El Mercurio*, 8 novembre 1977, pp. 27-28. 27-28, cité par Andrew Farrant, Edward McPhail, Sebastian Berger, « Preventing the "Abuses" of Democracy : Hayek, the "Military Usurper" and Transitional Dictatorship in Chile? », *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 71, n° 3, juillet 2012, pp. 513-538, p. 520.
84. *Ibid.*, p. 525. Ce texte correspondait au chapitre « Un modèle de constitution », in Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3, L'ordre politique d'un peuple libre*, PUF, Paris, 1979, pp. 125-152.
85. Friedrich Hayek, "Freedom of choice", *Times*, 3 août 1978, p. 15.
86. Hayek s'est rendu à deux reprises au Chili sous la dictature, en novembre 1977, où il rencontre Pinochet en personne, et en avril 1981. Cf. Bruce Caldwell, Leonidas Montes, "Friedrich Hayek and his visits to Chile", *The Review of Austrian Economics*, vol. 28, n° 3, septembre 2015, pp. 261-309.
87. Friedrich Hayek, interviewé par Renée Sallas, *El Mercurio*, 12 avril 1981, cité par Bruce Caldwell, Leonidas Montes, "Friedrich Hayek and his visits to Chile", *op. cit.*, p. 44 et 45.
88. Nicholas Kaldor, "Chicago boys in Chile", *Times*, 18 octobre 1978, p. 17.
89. Cf. Andrew Farrant, Edward McPhail, "Can a Dictator Turn a Constitution into a Can-opener? F.A. Hayek and the Alchemy of Transitional Dictatorship in Chile", *Review of Political Economy*, vol. 26, n° 3, 2014, pp. 331-348, pp. 332 sq.
90. Friedrich Hayek, "The Principles of a Liberal Social Order", *Il Politico*, vol. 31, n° 4, décembre 1966, pp. 601-618, p. 605.
91. « La démocratie a une tâche que j'appelle "l'hygiène", c'est-à-dire veiller à ce que les processus politiques soient menés de manière saine. Ce n'est pas une fin en soi. C'est une règle de procédure qui a pour objectif de servir la liberté. Mais elle n'a en aucun cas le même statut que la liberté. » Friedrich Hayek, interviewé par Lucia Santa Cruz, *El Mercurio*, 19 avril 1981, cité par p. Bruce Caldwell, Leonidas Montes, *op. cit.*, p. 47.
92. Renato Cristi, *El pensamiento político de Jaime Guzmán : autoridad y libertad*, LOM Ediciones, Santiago, 2000, p. 11.
93. Friedrich Hayek, interviewé par Lucia Santa Cruz, *El Mercurio*, 19 avril 1981, *op. cit.*, p. 47.
94. Friedrich Hayek, "Freedom of choice", *op. cit.*, p. 15.
95. Friedrich Hayek, "The Dangers to Personal Liberty", *Times*, 11 juillet 1978, p. 15.
96. Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3, op. cit.*, p. 118.
97. Friedrich Hayek, *The Constitution of Liberty*, The University of Chicago Press, Chicago, 1978, p. 103.
98. Friedrich Hayek, "The Dangers to Personal Liberty", *op. cit.*, p. 15.
99. Hayek interviewé par le *Daily Journal* (Venezuela), 15 mai 1981, cité par Alan Ebenstein, *Friedrich Hayek : A Biography*, Palgrave, New York, 2001, p. 300.
100. « Il semble que partout où les institutions démocratiques ont cessé d'être contenues par la tradition de suprématie du droit, elles aient conduit non seulement à la "démocratie totalitaire" mais, au bout d'un temps, à une "dictature plébiscitaire" », Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3, op. cit.*, p. 5.
101. Friedrich Hayek, *The Road to Serfdom – the Definitive Edition*, The University of Chicago Press, Chicago, p. 100.
102. Andrew Gamble, "The Free Economy and the Strong State", in Ralph Miliband, John Saville (dir.), *Socialist Register*, vol. 16, 1979, pp. 1-25, p. 9.

- 103.** Friedrich Hayek, "Freedom of Choice", *op. cit.*, p. 15.
- 104.** Friedrich Hayek, "The Principles of a Liberal Social Order", *op. cit.*, p. 602.
- 105.** « Absence de domination contre planification centrale, non-interférence contre interventionnisme et coordination contre subordination » : comme le note Peter Koslowski, l'économie classique « correspond théologiquement au déisme et ontologiquement au modèle de l'harmonie préétablie ». Peter Koslowski, *Ethics of Capitalism and Critique of Sociobiology*, *op. cit.*, p. 28.
- 106.** Karl Polanyi, *La Grande Transformation*, *op. cit.*, p. 205. Cf. Philip Mirowski, "Postface", in Philip Mirowski and Dieter Plehwe (dir.), *The Road from Mont Pelerin : The Making of the Neoliberal Thought Collective*, Harvard University Press, Cambridge, 2009, pp. 417-456, p. 441. Voir aussi, pour une critique de la rhétorique du "marché libre", Bernard E. Harcourt, *The Illusion of Free Markets*, Harvard University Press, Cambridge, 2011, pp. 240 sq.
- 107.** Antonio Gramsci, *Cahiers de prison*, tome 3, cahiers 10 à 13, Gallimard, Paris, 1978, p. 386.
- 108.** Benjamin Constant, « De Godwin, et de ses ouvrages sur la justice politique » (1817), in *Mélanges de littérature et de politique*, tome I, Michel, Louvain, 1830, pp. 144-152, p. 149.
- 109.** Franz L. Neumann, *The Democratic and the Authoritarian State : Essays in Political and Legal Theory*, The Free Press, New York, 1966, p. 211. Et voir Friedrich Hayek, *The Constitution of Liberty*, *op. cit.*, p. 421, note 3.
- 110.** Friedrich Hayek, "The Principles of a Liberal Social Order", *op. cit.*, p. 601.
- 111.** Hans Kelsen, cité par Hayek, *The Constitution of Liberty*, *op. cit.*, p. 431, note 4.
- 112.** William E. Scheuerman, "The Unholy Alliance of Carl Schmitt and Friedrich Hayek", *Constellations*, vol. 4, n° 2, octobre 1997, pp. 172-188, p. 178.
- 113.** Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3*, *op. cit.*, p. 226, note 11. Je modifie la traduction.
- 114.** Hayek, au sujet de l'idée selon laquelle « une démocratie peut très bien exercer des pouvoirs totalitaires », cite aussi Heinz Ziegler, qui fut également l'une des sources de Schmitt sur ce thème. Friedrich Hayek, *The Constitution of Liberty*, *op. cit.*, p. 442, note 1. Cf. Heinz O. Ziegler, *Autoritärer oder totaler Staat*, Mohr, Tübingen, 1932
- 115.** Cf. Jean-Pierre Faye, *L'État total selon Carl Schmitt*, Germina, Paris, 2013, p. 9.
- 116.** Carl Schmitt, *Der Hüter der Verfassung*, Duncker & Humblot, Berlin, 1931, p. 79. Ce passage est cité par Hayek, *The Road to Serfdom – the Definitive Edition*, *op. cit.*, p. 190, note 32.
- 117.** Carl Schmitt, *Der Hüter der Verfassung*, *op. cit.*, p. 78.
- 118.** Carl Schmitt, *Legalität und Legitimität*, Duncker & Humblot, Berlin, 1932, p. 93.
- 119.** *Ibid.*, p. 96. Ce passage est cité par Hayek dans *Droit, législation et liberté, Volume 3*, *op. cit.*, p. 226, note 11.
- 120.** Carl Schmitt, *Legalität und Legitimität*, *op. cit.*, p. 96.
- 121.** Carl Schmitt, *Der Hüter der Verfassung*, *op. cit.*, p. 79.
- 122.** Cf. William E. Scheuerman, *Carl Schmitt : The End of Law Twentieth Century*, Rowman & Littlefield, Lanham, 1999, p. 85.
- 123.** Langname Verein, l'« association au Long Nom », sobriquet de l'Union pour la conservation des intérêts économiques communs en Rhénanie et Westphalie.
- 124.** Ce fut selon lui « le moment le plus décisif du désastre qui a envahi le siècle ». Jean-Pierre Faye, *L'État total selon Carl Schmitt*, *op. cit.*, p. 7.
- 125.** Carl Schmitt, "Starker Staat und gesunde Wirtschaft. Ein Vortrag für Wirtschaftsführen", in *Volk und Reich Politische Monatshefte für das junge Deutschland*, 1933, tome 1, cahier 2, pp. 81-94. Schmitt reprenait en le modulant le titre d'une conférence donnée deux mois plus tôt par l'économiste Alexander



Rüstow, l'un des pères fondateurs de l'ordolibéralisme : *Économie libre, État fort*. Rüstow s'y référerait à la critique schmittienne d'État total quantitatif pour conclure : « Le nouveau libéralisme [...] appelle à un État fort ». Alexander Rüstow, "Freie Wirtschaft – Starker Staat. Die staatspolitischen Voraussetzungen des wirtschaftspolitischen Liberalismus", in Franz Boese, (dir.), *Deutschland und die Weltkrise*, Duncker & Humblot, Dresden, 1932, pp. 62-69, p. 69.

Sur l'histoire de ce thème de l'État fort au sein de l'ordolibéralisme, voir Werner Bonefeld, "Authoritarian

Liberalism : From Schmitt via Ordoliberalism to the Euro", *Critical Sociology*, vol. 43, n° 4-5, 2017, pp. 747-761, et Gilles Christoph, *Du nouveau libéralisme à l'anarcho-capitalisme : la trajectoire intellectuelle du néolibéralisme britannique*, thèse, Université Lyon 2, 2012, pp. 119 et pp. 129 sq.

**126.** Carl Schmitt, "Starker Staat und gesunde Wirtschaft", *op. cit.*, p. 84.

**127.** *Ibid.*, p. 86.

**128.** *Ibid.*, p. 84.

**129.** *Ibid.*, p. 84.

**130.** *Ibid.*, p. 84. « Les moyens techniques modernes, écrit-il, confèrent un tel pouvoir et une telle influence que les anciennes notions de pouvoir d'État et de résistance à ce pouvoir s'estompent. Les images d'Épinal de pavés et de barricades paraissent un jeu d'enfant face à ces moyens modernes de pouvoir. » *Ibid.*, p. 83. Outre la répression armée, il y a la propagande : « la montée en puissance des moyens techniques offre cependant aussi la possibilité d'exercer sur les masses une influence bien supérieure à tout ce que pouvaient accomplir la presse et les autres moyens traditionnels de formation de l'opinion ». *Ibid.*, p. 83. Schmitt pense à la radio et au cinéma, « moyens de domination de masse, de suggestion de masse et de formation de l'opinion publique » que l'État ne saurait laisser aux mains de ses opposants.

**131.** *Ibid.*, p. 90

**132.** Carl Schmitt, *Der Hüter der Verfassung*, *op. cit.*, p. 81.

**133.** Cf. Renato Cristi, "The Metaphysics of Constituent Power : Schmitt and the Genesis of Chile's 1980 Constitution", *Cardozo Law Review*, vol. 21, 2000, pp. 1749-1998, p. 1763, note 69.

**134.** Carl Schmitt, "Starker Staat und gesunde Wirtschaft", *op. cit.*, p. 86.

**135.** *Ibid.*, p. 87.

**136.** *Ibid.*, p. 90. « Comme l'expose Heinz O. Ziegler, une autorité stable est indispensable pour procéder aux nécessaires opérations de dépolitisation et pour reprendre, à partir de l'État total lui-même, des sphères et des domaines de vie libres. » Carl Schmitt, *Legalität und Legitimität*, *op. cit.*, p. 93. Hayek cite ce passage de Schmitt ainsi que l'opuscule de Ziegler. Cf. supra, note 114 p. 319.

**137.** *Ibid.*, p. 89 et 90.

**138.** Hermann Heller, "Autoritärer Liberalismus", *Die Neue Rundschau*, vol. 44, 1933, pp. 289-298.

**139.** *Ibid.*, p. 295.

**140.** *Ibid.*, p. 296.

**141.** *Ibid.*, p. 295.

**142.** Wolfgang Streeck, "Heller, Schmitt and the Euro", *European Law Journal*, vol. 21, n° 3, mai 2015, pp. 361-370, p. 362.

**143.** Hermann Heller, "Autoritärer Liberalismus", *op. cit.* p. 296.

**144.** Herbert Marcuse, "Der Kampf gegen den Liberalismus in der totalitären Staatsauffassung", *Zeitschrift für Sozialforschung*, vol. 3, n° 2, Librairie Felix Alcan, Paris, 1934, pp. 161-195.

**145.** *Ibid.*, p. 195.

**146.** *Ibid.*, p. 166. Le mentor de Hayek ajoutait cependant à cet hommage un important codicille, que Marcuse ne

mentionne pas : « Mais bien que sa politique ait apporté le salut pour le moment, elle n'est pas à même de promettre un succès durable. Le fascisme était un expédient temporaire ; y voir plus que cela serait une erreur fatale. » Ludwig von Mises, *Liberalismus*, Fischer, Jena, 1927, p. 45.

147. Herbert Marcuse, "Der Kampf gegen den Liberalismus in der totalitären Staatsauffassung", *op. cit.*, p. 166.

148. *Ibid.*, p. 174.

149. Ludwig von Mises, *Omnipotent Government : the Rise of the Total State and Total War*, Yale University Press, New Haven, 1944.

150. *The Condensed Version of The Road to Serfdom by F. A. Hayek as it Appeared in the April 1945 Edition of Reader's Digest*, The Institute of Economic Affairs, Londres, 1999, p. 31 (je rectifie ici le texte, qui comporte une erreur de retranscription dans cette édition).

151. Andrew Gamble, *Hayek : The Iron Cage of Liberty*, Westview Press, 1996, Boulder, pp. 88 sq.

152. « La conduite de Carl Schmitt sous le régime hitlérien ne change rien au fait que, parmi les écrits allemands modernes sur le sujet, le sien est toujours parmi les plus savants et les plus perspicaces. » Friedrich Hayek, *The Constitution of Liberty*, *op. cit.*, p. 485, note 1.

153. Cf. Andrew Farrant, Edward McPhail, Sebastian Berger, "Preventing the "Abuses" of Democracy", *op. cit.*, p. 518 et p. 521.

154. Cf. Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique*, *op. cit.* Mais il faut préciser que Foucault avait lui-même repéré dans les textes des ordolibéraux, dont Röpke, ce thème de la nécessité d'un « un État fort, trônant bien au-dessus des groupes affamés d'intérêts ». *Ibid.*, p. 267.

155. Wolfgang Streeck, "Heller, Schmitt and the Euro", *op. cit.*, p. 364.

156. Cité par Pierre François Henry, *Histoire de Napoléon Buonaparte*, Michaud, Paris, 1823, p. 289.

157. Paul Samuelson, "The World Economy at Century's End", in Shigeto Tsuru (dir.), *Human Resources, Employment and Development*, *op. cit.*, p. 75.

158. Cf. Joseph Comblin, *Le Pouvoir militaire en Amérique latine. L'idéologie de la Sécurité nationale*, Delarge, Paris, 1977. Dans cette doctrine, analyse Comblin, s'opère une « inversion pernicieuse de la formule de Clausewitz : la politique serait [...] la continuation de la guerre par d'autres moyens », *ibid.*, pp. 13-14. À moindre échelle, des tactiques de répression voisines furent aussi déployées dans les « démocraties occidentales » contre les mouvements militants. Aux États-Unis, ce fut le programme « Cointelpro ». Cf. Nelson Blackstock, *Cointelpro : the FBI's War on Political Freedom*, Pathfinder Books, New York, (1975) 1988 ; Ward Churchill, Jim Vander Wall, *Agents of Repression : The FBI's Secret Wars Against the Black Panther Party and the American Indian Movement*, South End Press, Boston, 2002.

159. Hayek écrit, en 1978 : « Le fait qu'une démocratie limitée soit probablement la meilleure forme de gouvernement connue ne signifie pas que nous puissions l'avoir partout, ni même qu'elle soit une valeur suprême plutôt que le meilleur moyen d'assurer la paix, [...] nos démocrates doctrinaires devraient manifestement prendre plus au sérieux la question de savoir quand la démocratie est possible. » Friedrich Hayek, "Freedom of Choice", *op. cit.*, p. 15.

160. « Le fait que le Chili ait adopté des politiques de marché libre avec la bénédiction et avec le soutien de la junte militaire dirigée par le général Pinochet a fait naître le mythe selon lequel seul un régime autoritaire peut mettre en œuvre avec succès une politique de marché libre. La réalité est tout autre. Le Chili, c'est l'exception, pas la règle. » Milton Friedman, "Free Markets and the Generals", *Newsweek*, 25 janvier 1982, p. 59. Voir aussi John Meadowcroft ; William Ruger, "Hayek, Friedman, and Buchanan : On Public Life, Chile, and the Relationship between Liberty and Democracy", *Review of Political Economy*, vol. 26, n° 3, pp. 358-367, p. 365.

161. Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3*, *op. cit.*, p. 182.

162. Friedrich Hayek, "Die Entthronung der Politik", in Friedrich Hayek, *Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung, Aufsätze zur Politischen Philosophie und Theorie*, Mohr Siebeck, Tübingen, 2002,



pp. 217-230, p. 217.

**163.** *Ibid.*, p. 217.

**164.** *Ibid.*, p. 226.

**165.** Sur cette notion voir Wendy Brown, *Undoing the Demos : Neoliberalism's Stealth Revolution*, *op. cit.*, p. 18 ; et Wendy Brown, "American Nightmare : Neoliberalism, Neoconservatism, and De-Democratization", *Political Theory*, vol. 34, n° 6, décembre 2006, pp. 690-714. Voir aussi Charles Tilly, *Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, pp. 58 sq.

**166.** Colin Crouch, "The State, Capital and Liberal Democracy", in Colin Crouch (dir.), *State and Economy in Contemporary Capitalism*, Croom Helm, Londres, 1979, pp. 13-54, p. 15.

**167.** Richard Rose, *Challenge to Governance, Studies in Overloaded Politics*, *op. cit.*, p. 1.

**168.** Cf. Friedrich Hayek, « Die Entthronung der Politik », *op. cit.* ; voir aussi Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3*, *op. cit.*, pp. 153 sq.

**169.** *Ibid.*, p. 154.

**170.** *Ibid.*, p. 154.

**171.** James D. Gwartney, Richard E. Wagner. "Public Choice and the Conduct of Representative Government", *op. cit.*, p. 4.

**172.** *Ibid.*, p. 4. Foucault commente : « l'innovation institutionnelle [...], c'est l'application à l'économie de quelque chose que dans la tradition allemande on appelle le Rechtsstaat et que les Anglais appellent Rule of law, l'État de droit ou le règne de la loi. Et alors, c'est là où l'analyse ordolibérale va s'inscrire non plus du tout dans la ligne de cette théorie économique de la concurrence [...] ; elle va s'inscrire dans toute une ligne de théorie de droit ». Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique*, *op. cit.*, p. 173.

**173.** James M. Buchanan, « Clarifying Confusion about the Balanced Budget Amendment », *National Tax Journal*, septembre 1995, vol. 48, n° 3, pp. 347-355, pp. 349 sq.

**174.** James M. Buchanan, *Democracy : limited or unlimited*, 1981, Buchanan House Archives, p. 12, cité par Andrew Farrant, Vlad Tarko, "James M. Buchanan's 1981 visit to Chile : Knightian democrat or defender of the 'Devil's fix'?", *The Review of Austrian Economics*, janvier 2018, <https://doi.org/10.1007/s11138-017-0410-3>, pp.1-20 p. 14 et 15.

**175.** Friedrich Hayek, « Die Entthronung der Politik », *op. cit.*, p. 218.

**176.** Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3*, *op. cit.*, p. 180

**177.** Aucune constitution, objectera-t-on peut-être, n'est réellement inamovible. L'histoire du droit est jonchée de lois irrévocables pourtant révoquées. Mais si ce genre de verrou n'est pas impossible à faire sauter, cela requiert évidemment bien plus d'énergie qu'un simple changement de législation. L'autre point important, c'est que toute tentative politique pour s'émanciper de restrictions ainsi inscrites dans la constitution verra planer au-dessus de sa tête la menace d'un coup d'État légal initié par qui en aura été déclaré le gardien.

**178.** Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté, Volume 3*, *op. cit.*, p. 159. Ainsi, « la plupart des services pourraient être, et probablement seraient en fait, délégués aux institutions régionales et locales rivalisant pour attirer des résidents ». *Ibid.*, p. 124.

**179.** Friedrich Hayek, "The Economic Conditions of Interstate Federalism", in Friedrich Hayek, *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago, (1939) 1948, p. 266. Cf. Cédric Durand « Introduction : qu'est-ce que l'Europe ? », in Cédric Durand (dir.), *En finir avec l'Europe*, La Fabrique, Paris, 2013, pp. 7-48, p. 28.

**180.** James M. Buchanan en 1973 dans l'*Atlantic Economic Journal*, cité par Andrew Farrant, Vlad Tarko, "James M. Buchanan's 1981 visit to Chile : Knightian democrat or defender of the 'Devil's fix'?", *op. cit.*, p. 15.

**181.** Allan Meltzer, "The Decline of the Liberal Economy", *op. cit.*, p. 5. Voir supra page 208.

182. *Ibid.*, p. 9.

183. Paul Samuelson, "The World Economy at Century's End", in Shigeto Tsuru (dir.), *Human Resources, Employment and Development*, op. cit., p. 75.

184. Paul A. Samuelson, "The World Economy at Century's End", *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, vol. 34, n° 8, mai 1981, pp. 35-44, p. 44. Ce texte porte le même titre que le précédent, mais son contenu est différent.

185. La « proposition 2½ », soumise au vote dans le Massachusetts en novembre 1980, avait été précédée par la proposition 13, très similaire, adoptée en Californie en 1978.

186. James M. Buchanan, Richard E. Wagner, *Democracy in Deficit : The Political Legacy of Lord Keynes*, Academic Press, New York, 1977, p. 131.

187. James M. Buchanan, Gordon Tullock, "The Expanding Public Sector : Wagner Squared", *Public Choice*, vol. 31, automne 1977, pp. 147-150, p. 147.

188. James M. Buchanan, Richard E. Wagner, *Democracy in Deficit : The Political Legacy of Lord Keynes*, op. cit., p. 147.

189. Milton Friedman, "Supply-Side Policies : Where Do We Go from Here?", in *Supply-Side Economics in the 1980s, Conference Proceedings – "Conference at the Atlanta Hilton, March 17-18, 1982"*, Quorum Books, 1982, Westport, pp. 53-54, p. 62

190. *Ibid.*, p. 62.

191. Milton Friedman "Why the Twin Deficits are a Blessing", *Wall Street Journal*, 14 décembre 1988.

192. Voir supra p. 209.

193. *Ibid.*. « Friedman, ajoute Perelman n'était pas le seul à regarder le déficit d'un bon œil. Alan Meltzer, un autre économiste conservateur de premier plan, [...] a crédité l'administration Reagan d'une politique de creusement intentionnel du déficit, une tactique délibérée pour empêcher les futures administrations d'adopter de nouveaux programmes de dépenses ». Michael Perelman, *The Pathology of the U.S. Economy Revisited : The Intractable Contradictions of Economic Policy*, Palgrave, New York, 2002, p. 68. « Laisser filer un déficit important, explique Meltzer, peut être un moyen efficace pour restreindre les dépenses futures du gouvernement ». Allan H. Meltzer, "Economic Policies and Actions in the Reagan Administration", *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 10 n° 4, pp. 528-540, p. 538.

194. Cette « politique des déficits » ou « politique des caisses vides » vise, comme l'a montré Sébastien Guex, « à limiter ou à diminuer les recettes de l'État, en plafonnant ou en baissant les impôts, de préférence ceux qui touchent les détenteurs de capitaux, dans le dessein de creuser les déficits budgétaires. En d'autres termes, il s'agit de favoriser ou même de provoquer une crise des finances publiques. [...] L'objectif de cette stratégie, consiste à créer ce qu'un chercheur américain nomme "un climat d'austérité" et un autre "un levier permanent pour couper dans les budgets sociaux", bref à établir des conditions idéologiques et politiques favorables à la contre-réforme sociale et financière ». Sébastien Guex, « La politique des caisses vides », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 146-147, mars 2003, pp. 51-61, p. 54.

195. Robert Keohane, "Economics, Inflation and the Role of the State. Political Implications of the McCracken Report", *World Politics*, vol. 31, n° 1, octobre 1978, pp. 108-128, p. 120.

196. *Ibid.*, p. 121.

197. Bernard Manin, « Les deux libéralismes : marché ou contre-pouvoirs », *Intervention*, n° 9, mai-juillet 1984, pp. 10-24, p. 19.

198. *Ibid.*, p. 19.

199. Boaventura de Sousa Santos, "Beyond Neoliberal Governance : The World Social Forum as Subaltern Cosmopolitan Politics and Legality", in Boaventura de Sousa Santos, César A. Rodriguez-Garavito (dir.), *Law and*

*Globalization from Below : Towards a Cosmopolitan Legality*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, pp. 29-63, p. 34.

**200.** Bernard Manin, « Les deux libéralismes : marché ou contre-pouvoirs », *op. cit.*, p. 19. Il ajoute : « C'est le retour à un certain type de gouvernement invisible au nom de la contrainte internationale [...]. Ainsi les régulations monétaristes sont aussi des régulations de type politique, qui offrent l'immense avantage de déplacer la variable cruciale de quelque chose de visible à quelque chose de beaucoup plus complexe [...]. D'autre part, ceci est peut-être encore plus important, où le lieu de la décision échappe en grande partie aux pressions et au jeu de la démocratie. » *Ibid.*, p. 19. « Le même raisonnement, commentait Gorz, valait pour la "crise de gouvernabilité" des entreprises [...]. Il devenait urgent là aussi de remplacer le pouvoir trop visible de l'ordonnateur central par des formes d'auto-organisation acentrée, c'est-à-dire par une mise en réseau de sous-unités relativement autonomes qui, en se coordonnant elles-mêmes, permettraient aussi d'économiser les coûts d'organisation. Il était urgent de briser par là la combativité des salariés, le pouvoir de négociation des syndicats, les "rigidités" que conventions collectives, accords d'entreprises, droits sociaux avaient introduits dans les rapports de production. Il fallait, en un mot, "libérer le marché du travail" de ce qui le faussait. Le mot d'ordre était : "déréglementer". » André Gorz, *Misères du présent, richesses du possible*, *op. cit.*, p. 26.

**201.** Samuel Brittan, "The Economic Contradictions of Democracy", *op. cit.*, p. 130.

**202.** Richard Rose, "Overloaded Government : The Problem Outlined", *op. cit.*, p. 15.

**203.** Paul McCracken et al., *Towards Full Employment and Price Stability : A Report to the OECD by a Group of Independent Experts.*, OCDE, Paris, 1977. Sur la genèse et l'interprétation de ce rapport, cf. Vincent Gayon, « Le keynésianisme international se débat. Sens de l'acceptable et tournant néolibéral à l'OCDE », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 72, n° 1, 2017, pp. 121-164.

**204.** Robert Kehoane, "Economics, Inflation and the Role of the State. Political Implications of the McCracken Report", *op. cit.*, p. 109.

**205.** *Ibid.*, p. 122.

**206.** *Ibid.*, p. 122.

**207.** *Ibid.*, p. 122.

**208.** *Ibid.*, p. 117.

**209.** Claus Offe, "'Ungovernability" : The Renaissance of Conservative Theories of Crisis", *op. cit.*, p. 84.

**210.** Claus Offe, "Some Contradictions of the Modern Welfare State", in Claus Offe, *Contradictions of the Welfare State*, Hutchinson, Londres, 1984, pp. 147-161, p. 153. Voir aussi Thomas O. Hueglin, "The Politics of Fragmentation in an Age of Scarcity : A Synthetic View and Critical Analysis of Welfare State Crisis", *Canadian Journal of Political Science*, vol. 20, n° 2, juin 1987, pp. 235-264, p. 153.

**211.** Robert Kehoane, "Economics, Inflation and the Role of the State", *op. cit.*, p. 109 et 110.

**212.** *Ibid.*, p. 123.

**213.** Cela est capital car, glisse-t-il, « la survie même de l'entreprise privée aux États-Unis peut dépendre du fait que cette nouvelle vision, sympathique au capitalisme, l'emporte en fin de compte sur l'hostilité traditionnelle dans le monde des idées. » Norman Podhoretz, "The New Defenders of Capitalism", *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 2, mars-avril 1981, pp. 96-106, p. 96.

**214.** *Ibid.*, p. 97.

**215.** *Ibid.*, p. 104.

**216.** Daniel Bell, "Letter to the Editor", *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 3, mai-juin 1981, pp. 60-61, p. 61.

**217.** Chantal Mouffe, « L'offensive du néo-conservatisme contre la démocratie », in Lizette Jalbert, Laurent Lepage (dir.), *Néo-conservatisme et restructuration de l'État. Canada – États-Unis – Angleterre*, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1986, pp. 35-47.

[http://classiques.uqac.ca/contemporains/mouffe\\_chantal/offensive\\_neo\\_conservatrice/mouffe\\_offensive.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/mouffe_chantal/offensive_neo_conservatrice/mouffe_offensive.pdf)

- 218.** Andrew Gamble, “The Free Economy and the Strong State”, in Ralph Miliband, John Saville, *Socialist Register*, vol. 16, 1979, pp. 1-25. Gamble, qui ne semble pas avoir connaissance du texte de Schmitt, emprunte cette formule à Rüstow. Cf. supra note 125 p. 319. Thatcher déclarait elle-même, en 1980 : « Les activités de l’État ont envahi quasiment tous les aspects de la vie. Entre autres choses, l’État a endossé la responsabilité des immenses monopoles nationaux qui emploient des centaines de milliers d’hommes et de femmes. Le problème, lorsque l’État s’implique dans chaque grève, chaque prix ou chaque contrat qui affecte une entreprise publique, c’est que les gens ont tendance à associer l’État à ces choses plutôt qu’à son rôle traditionnel et nécessaire, qui est aussi le plus élevé. En conséquence de quoi, son autorité s’en trouve non pas magnifiée mais diminuée. Dans notre parti, nous n’appelons pas de nos vœux un État faible. Au contraire, nous avons besoin d’un État fort pour préserver tant la liberté que l’ordre. » Margaret Thatcher, “Airey Neave Memorial Lecture”, 3 mars 1980, citée par Gilles Christoph, « Le libéralisme autoritaire de Friedrich Hayek : un exemple de bricolage idéologique ? », in Françoise Odin et Christian Thuderoz (dir.), *Des mondes bricolés ? Arts et sciences à l’épreuve de la notion de bricolage*, Presses polytechniques universitaires romandes, Lausanne, 2010, pp. 253-264, p. 259.
- 219.** Stuart Hall, “The Great Moving Right Show”, *Marxism Today*, janvier 1979, pp. 14-20, p. 15.
- 220.** Andrew Gamble, *The Free Economy and the Strong State. The Politics of Thatcherism*, Macmillan Education, Londres, 1988, p. 28.
- 221.** *Ibid.*, p. 28.
- 222.** *Ibid.*, p. 32.
- 223.** Alan Wolfe, *The Limits of Legitimacy*, *op. cit.*, p. 342.
- 224.** Gilles Deleuze, Félix Guattari, *Mille plateaux*, Minuit, Paris, 1980, p. 260.
- 225.** Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique*, *op. cit.*, p. 192.
- 226.** Madsen Pirie, *Micropolitics*, Wildwood House, Aldershot, 1988, p. 281.
- 227.** Robert Moss, *The Collapse of Democracy*, Temple Smith, Londres, 1975, p. 257.
- 228.** Madsen Pirie, *Micropolitics*, *op. cit.*, p. 279.
- 229.** *Ibid.*, p. 279. Je souligne.
- 230.** *Ibid.*, p. 284.
- 231.** Keith Dixon, qui a retracé leur parcours politique et intellectuel, remarque que « leur militantisme étudiant proto-thatchérien » se couplait alors à « la défense des régimes racistes de l’Afrique australe et le combat pour sauver l’identité (blanche) britannique ». Keith Dixon, « Le “groupe de Saint Andrews”. Aux origines du mouvement néolibéral britannique », in Jacques Guilhaumou, Jean-Louis Fournel, Jean-Pierre Potier (dir.), *Libertés et libéralismes : Formation et circulation des concepts*, ENS Éditions, 2015, pp. 407-421.  
<http://books.openedition.org/enseditions/2528> Voir aussi Keith Dixon, *Les Évangélistes du marché : les intellectuels britanniques et le néo-libéralisme*, Raisons d’agir, Paris, 1998.
- 232.** Madsen Pirie, « The St Andrews Revolution », *Progressus*, 1999, cité par Keith Dixon, « Le “groupe de Saint Andrews”. Aux origines du mouvement néolibéral britannique », *op. cit.*
- 233.** Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, National Center for Policy Analysis, Dallas, 1985, p. 29.
- 234.** Voir supra ch. 10, p. 81.
- 235.** Madsen Pirie, *Micropolitics*, *op. cit.*, p. 17.
- 236.** *Ibid.*, p. 26.
- 237.** *Ibid.*, p. 29.
- 238.** *Ibid.*, p. 265.
- 239.** *Ibid.*, p. 271.

240. *Ibid.*, p. 127.

241. *Ibid.*, p. 269.

242. En 1974, le bras de fer engagé par le Premier ministre conservateur Edward Heath avec les syndicats de mineurs le pousse à provoquer des élections anticipées, qu'il perd. Ces conservateurs malheureux (la même année Nixon est poussé vers la sortie) « avaient beau être persuadés qu'il fallait en finir avec le "big government", ils ne savaient pas comment s'y prendre pour le rapetisser ». Il leur manquait la bonne tactique. *Ibid.*, p. 50.

243. Cf. Stuart Butler, "Privatization : A Strategy to Cut the Budget", *Cato Journal*, vol. 5, n° 1, printemps/été 1985, pp. 325-335, p. 326.

244. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, *op. cit.*

245. Stuart Butler, "Privatization : A Strategy to Cut the Budget", *op. cit.*, p. 326.

246. Cf. David Harvey, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford, 2005, pp. 159 sq.

247. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, *op. cit.*, p. 24.

248. *Ibid.*, p. 3.

249. *Ibid.*, p. 4.

250. Stuart Butler, "Privatization : A Strategy to Cut the Budget", *op. cit.*, p. 330.

251. Claus Offe, "“Ungovernability” : The Renaissance of Conservative Theories of Crisis", *op. cit.*, p. 69.

252. *Ibid.*, p. 71.

253. Stuart Butler, "Privatization : A Strategy to Cut the Budget", *op. cit.*, p. 326.

254. Jürgen Habermas, *The New Conservatism : Cultural Criticism and the Historian's Debate*, MIT Press, Cambridge, 1989, p. 26.

255. Paul Starr, "The Meaning of Privatization", *Yale Law & Policy Review*, vol. 6, n° 1, 1988, pp. 6-41, p. 38.

256. Stuart M. Butler, "Power to the People : A Conservative Vision for Welfare", *Policy Review*, n° 40, printemps 1987, pp. 3-8.

257. *Ibid.*, p. 7.

258. Dans son livre *The Will To Empower*, Barbara Cruikshank considère qu'entre empowerment de gauche et empowerment de droite, « le problème et la stratégie sont [...] les mêmes : limiter l'intervention du gouvernement en faisant en sorte que les gens se gouvernent eux-mêmes ». Barbara Cruikshank, *The Will to Empower : Democratic Citizens and Other Subjects*, Cornell University Press, Ithaca, 1999, p. 70. Les conservateurs, cependant, sont très explicites sur ce point : leur notion d'empowerment n'est pas celui de la gauche, il s'en distingue et doit s'en distinguer précisément parce qu'il est le nom d'une autre tactique, mobilisée dans des buts opposés. Voici une anecdote révélatrice à ce sujet. Au tout début des années 1990, dans les guerres de bureaux, internes à l'administration Bush, entre la vieille garde et les adeptes d'une réforme radicale du système de l'aide sociale, le conflit se cristallise sur l'emploi du terme empowerment, Richard Darman, le directeur du Budget, interdisant à ses collaborateurs de l'utiliser. L'un d'eux se souvient d'un coup de fil : « "N'utilise plus le mot empowerment dans aucun des mémos que tu m'envoies" [...], il m'a dit : "Vous autres ne saisissez pas les connotations de ce mot des années 1960". Mais bien sûr, nous les saisissons parfaitement. J'aurais voulu lui répondre que c'était précisément ce qui était fun là-dedans – voler à la gauche l'un de ses termes. Mais je m'abstins. ». Cité par Jason Deparle, « How Jack Kemp Lost the War on Poverty », *New York Times*, 28 février 1993.

259. Madsen Pirie, *Micropolitics*, *op. cit.*, p. 209.

260. *Ibid.*, p. 206.

261. *Ibid.*, p. 209.

262. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, *op. cit.*, p. 81.

263. Madsen Pirie, *Micropolitics*, op. cit., p. 206.
264. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, op. cit., p. 82.
265. *Ibid.*, p. 82.
266. Madsen Pirie, *Micropolitics*, op. cit., p. 209.
267. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, op. cit., p. 82.
268. *Ibid.*, p. 3. « Une fois qu'un programme opère avec succès hors du secteur étatique, il y reste », ce qui permet, par effet de « cliquet inverse [...] de réduire de façon permanente dans son ensemble l'implication de l'Etat dans l'économie ».
269. Madsen Pirie, *Micropolitics*, op. cit., p. 126.
270. *Ibid.*, p. 127. Pirie ajoute : « Il y a une "micropolitique" comme il y a une microéconomie ».
271. Cf. supra p. 207.
272. *Ibid.*, p. 255.
273. *Ibid.*, p. 121.
274. Gilles Deleuze, Félix Guattari, *L'Anti-Œdipe*, Minuit, Paris, 1972, p. 36.
275. *Ibid.*, p. 342.
276. *Ibid.*, p. 404.
277. C'est là un principe stratégique : « la micropolitique descend à l'échelle micro parce qu'elle reconnaît qu'elle peut gagner au niveau auquel des individus motivés prennent des décisions ». Madsen Pirie, *Micropolitics*, op. cit., p. 263.
278. Frontin, *Les Stratagèmes*, Livre I, Panckoucke, Paris, 1848, p. 25.
279. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, op. cit., p. 65.
280. *Ibid.*, p. 185.
281. *Ibid.*, p. 123.
282. *Ibid.*, p. 185.
283. *Ibid.*, p. 185.
284. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, op. cit., p. 65.
285. *Ibid.*, p. 66.
286. *Ibid.*, p. 66.
287. La micropolitique amorce des processus de changements profonds à long terme : « cela prendra peut-être plus d'une génération avant que le dernier des bénéficiaires du modèle public ne fasse enfin sa sortie, mais entre-temps une offre alternative aura eu le temps de croître et de former un groupe d'intérêt efficace, ceci bien avant l'abolition finale du service d'État ». On aboutira ainsi à l'extinction d'un modèle. Tout vient à qui sait attendre. Madsen Pirie, *Micropolitics*, op. cit., p. 228.
288. *Ibid.*, p. 214.
289. *Ibid.*, p. 205.
290. *Ibid.*, p. 209.
291. *Ibid.*, p. 214.
292. *Ibid.*, p. 210.
293. *Ibid.*, p. 209.
294. Madsen Pirie, *Dismantling the State : The Theory and Practice of Privatization*, op. cit., p. 69.

- 295.** Madsen Pirie, *Micropolitics*, *op. cit.*, p. 208.
- 296.** *Ibid.*, p. 147.
- 297.** *Ibid.*, p. 145.
- 298.** Stuart Butler, “Privatization : A Strategy to Cut the Budget”, *op. cit.*, p. 330.
- 299.** Mike Davis, *Prisoners of the American Dream : Politics and Economy in the History of the US Working Class*, Verso, Londres, 1999, p. 178.
- 300.** *Ibid.*, p. 178.
- 301.** *Ibid.*, p. 178.
- 302.** *Ibid.*, p. 178.
- 303.** Arsène Dumont, cité dans les *Bulletins et mémoires de la Société d’anthropologie de Paris*, Masson, Paris, 1902, p. 365.



## Conclusion

1. Jacques Donzelot, « Michel Foucault et l'intelligence du libéralisme », *Esprit*, n° 319, novembre 2005, pp. 60-81, p. 78.
2. Henri Lepage, *Demain le libéralisme*, op. cit., p. 403.
3. Jean-Claude Monod rend compte en ces termes de l'« admiration sourde » que Foucault laisse percer pour le néolibéralisme dans ses cours de 1977-1979. Cf. Jean-Claude Monod, « Qu'est-ce qu'une “crise de gouvernementalité” ? », *op. cit.*, p. 59.
4. Heinz O. Ziegler, *Autoritärer oder totaler Staat*, Mohr, Tübingen, 1932, p. 8.
5. Rüstow, “Freie Wirtschaft – Starker Staat. Die staatspolitischen Voraussetzungen des wirtschaftspolitischen Liberalismus”, op. cit., p. 68.
6. Pour ne donner qu'un seul exemple, Henri Lepage, qui a joué un rôle important pour vulgariser et importer dans l'Hexagone les théories néolibérales étatsuniennes, consacra, en 1978, un livre entier à pourfendre l'autogestion. Cf. Henri Lepage, *Autogestion et capitalisme : réponses à l'anti-économie*, Masson, Paris, 1978.