

S'appuyant sur une abondante littérature produite par le management d'entreprise depuis un demi-siècle, Grégoire Chamayou montre l'ampleur de l'offensive menée par une élite économique qui a cru, dans les années 1960-70, sa dernière heure arrivée. Le capitalisme est redevenu directement politique : il a privatisé les fonctions de gouvernement, remplacé partout la vie démocratique par un libéralisme autoritaire.

Terrestres

La revue des écologies radicales

Depuis 2018, Terrestres est le laboratoire des pensées, des luttes et des pratiques qui s'inventent pour répondre à la catastrophe écologique et contrer l'emprise du capitalisme sur les vivants.

Pour nous lire et nous soutenir, rendez-vous sur www.terrestres.org



La contre-révolution managériale

François Cusset

Terrestres

**Sans vos dons,
Terrestres ne peut
pas exister !**

C'est grâce à vous que nous pouvons faire vivre cet espace éditorial et politique unique, où s'imaginent et s'organisent les écologies radicales. Merci !

Pour soutenir la revue, rendez-vous sur
soutenir.terrestres.org



5 mars 2019

Article originellement publié sur **www.terrestres.org**

Photo de couverture © Paul Brennan

plus efficace » que toutes les offensives du management, ou (dans ses dernières pages) que la police des marchés fonctionne comme une « technologie politique », son principe de gouvernabilité étant « d'autant plus efficace qu'il échappe à la prise des différents agents » (les mots, ici, sont de Bernard Manin) : il allège par là même l'enjeu de son objet, amoindrit l'impact effectif des stratégies qu'il étudie sur la configuration historique dans laquelle elles prennent place. Autrement dit, la thèse forte ici avancée doit être désenclavée, articulée à d'autres, réinscrite dans une histoire stratifiée, multiple, et gagnera à rejoindre sur la même étagère celles qui la complètent et la fertilisent – histoire contre-culturelle, géopolitique intellectuelle, sociologie des usages, ou même, d'un contact moins facile, ou plus rugueux, s'ils devaient cohabiter sur la même étagère, les théories néospinozistes de la captation des affects et de la surrection des désirs en régime capitaliste tardif (on aura reconnu les derniers essais de Frédéric Lordon⁸).

On tiendrait alors les deux bouts de l'équation : travail précaires et narcissisme en réseau, production autoritaire et consommation obligatoire, *socius* matériel et *socius* imaginaire. Mais il ne viendrait à l'idée de personne de reprocher à un livre singulier tous les livres qu'il ne saurait englober, comporter, ou juste côtoyer. Réarmer pratique et théorie de la contestation est déjà, en soi, une rare vertu, à saluer : on ressort plus lucide, mais aussi plus offensif de cette *Société ingouvernable*.

8. Voir notamment Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza* (La fabrique, 2010) et *Les affects de la politique* (Seuil, 2016).

Un livre contre le fatalisme

Pour finir, les deux seuls points de désaccord avec cette thèse solidement étayée concernent une notion mal-aimée et une focale d'ensemble. La notion est celle de *néolibéralisme*, dont le flou conceptuel et la littérature critique pléthorique incitent Chamayou, à raison, à faire un usage parcimonieux. Mais si son livre est l'occasion d'en montrer les simplismes et les limites, il ne va pas assez loin dans le démontage du terme. Car en inversant sa définition historique première, en insistant sur l'État fort au lieu de la statophobie, sur l'autoritarisme à même l'économie au lieu de l'économisme au cœur de la politique, il en propose du même coup une définition alternative stable, là où le parcours qu'il nous fait faire aurait plutôt tendance à défaire l'entité, à déboulonner la notion, ou sa cohérence textuelle : si son rapport à l'État, ses tactiques de pouvoir ou sa réponse aux mouvements socioculturels ont pu varier à ce point au fil des décennies, ou différer entre les confidences des pionniers de l'après-guerre et les stratégies des années 1970, ne serait-ce pas tout simplement que son opportunisme historique et sa plasticité idéologique l'emportent sur tout concept stable, toute continuité discursive, invitant alors à l'abandonner plutôt qu'à le redéfinir ? Reproche du bout des lèvres, puisque ce livre déplace tant de certitudes qu'on ne va pas lui faire grief de ne pas démontrer pour de bon ce néolibéralisme mal ficelé – il l'emploie peu, c'est déjà ça. La question de la focale importe, elle, davantage : ce livre a le défaut, sans doute inhérent à toute démonstration réussie, de surestimer son objet, et sa place dans l'histoire plus large où il s'inscrit.

La focalisation exclusive de Chamayou, parfois monocausale, sur ces stratégies managériales, ces tactiques d'influence et ces théories de la contre-insurrection en entreprise fait parfois glisser ce grand livre vers un causalisme historique, ou la réduction de la complexité causale d'une conjoncture historique, qui est la nôtre. Grégoire Chamayou rappelle souvent, presque au passage, que la « discipline économique imposée par les marchés boursiers fut bien

À propos de Grégoire Chamayou, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique, 2018, 336 p.



IL FAUT REVENIR à des choses simples, des questions énormes et d'autant plus simples. Il y a un demi-siècle, les sociétés occidentales étaient agitées par une triple vague, qui fut un mouvement social autant qu'un air du temps : une vague anti-autoritaire, un vent de critique en acte du capitalisme, et une passion politique protéiforme – ou une façon, inédite, de politiser tous les aspects de l'existence, d'en soulever tous les enjeux d'émancipation. Triple vague qu'on célèbre désormais à date fixe, mais qui fut, au fil des décennies suivantes, si précisément retournée en son contraire qu'elle est devenue proprement inconcevable.

Il faut même, pour la concevoir à nouveau, pour en entrevoir la possibilité à travers le brouillard de l'époque, une mobilisation aussi impromptue, hétéroclite et politiquement ambivalente que celle des Gilets Jaunes en France¹. Car à la place de l'élan anti-autoritaire, c'est un double sursaut d'autoritarisme, économique dans des entreprises littéralement invivables, et politique dans les pays, chaque année plus nombreux, succombant par la voie des urnes aux populismes de droite et à la haine de la démocratie. À la place de la critique en acte du capitalisme, c'est un consensus moral minimal sur son injustice intrinsèque et une impuissance collective contre lui, à la mesure d'une incapacité inédite à agir efficacement contre lui, en contenir institutionnellement les ravages, imaginer autre chose que son ordre obligatoire. Et à la place du tout-est-politique entonné jadis par les jeunesse du monde, par les minorités de toutes sortes et, en face, par les gardiens de l'ordre social, c'est une forme de vie collective intégralement dépolitisée : la souffrance au travail est une affaire de psychologie individuelle, la catastrophe écologique une affaire de technique et de comportement, la bataille numérique des égos une affaire d'algorithmes et de tendances et, bien sûr, la pénurie d'eau ou la tragédie migratoire des problèmes moraux exigeant une réponse humanitaire.

Soit une Triple inversion, de l'anti-autoritarisme en docilité fataliste, de la critique en divertissement, et de la passion politique en réflexe dépolitisant, qu'on peut elle-même résumer par un autre mystère, plus glaçant encore : si la sociologie électorale va à ce point à l'encontre des politiques austéritaires et des fiscalités injustes (qui frappent, et devraient donc alarmer, la grande majorité, et qu'aucun candidat n'ose annoncer telles quelles), comment se fait-il que ces dernières l'aient emporté dans les urnes aussi souvent depuis quarante ans ? Bref, ce tournant de millénaire baigne dans les ténèbres de l'inexpliqué : que s'est-il passé ? Comment a-t-on pu changer aussi radicalement d'époque – et

et convivial, plus proche de Steve Jobs que de Hayek, comment mobiliser largement contre lui ? A la lecture de cet essai, on a moins l'impression qu'il vient invalider la thèse boltanskienne de la réappropriation stratégique des valeurs d'émancipation que, plutôt, la compléter, l'enrichir, la complexifier aussi, et interdire d'en tirer une vision biaisée du présent ou le fatalisme des impuissances sociales. Chaque livre important, dans ce domaine, résonne avec son contexte : si celui du *Nouvel esprit* était la spéculation boursière sur la « nouvelle économie », le bug de l'an 2000 et, bientôt, le virage civilisationnel post-11 septembre, le contexte de ce livre-ci n'est pas par hasard celui d'un certain réveil social mondial, des nouvelles luttes radicales ancrées dans des formes de vie (comme sur les zad) et de la surprise hirsute, ces derniers mois, du mouvement des Gilets Jaunes.



Série *The Heavens*. Paolo Woods & Gabriele Galimberti

1. Je me permets de renvoyer à cette tribune : François Cusset, « La nuée jaune, ou le retour de la politique », *Libération*, 11 décembre 2018.

monopoles en matière de pouvoir d'achat, marketing et publicité vantant une vie sociale libérée, imaginaire dépolitisé et héroïsme individuel de la débrouille, ou les cas d'école du transport public britannique et du service téléphonique aux États-Unis – pour voir à l'œuvre, justement, ces stratégies privilégiant le petit choix sur le grand, l'ordinaire supposément désidéologisé sur les idéologies d'hier supposément disparues. Il reste que ce terrain des normes et des comportements, pour le travailleur comme pour le citoyen, est bien celui de la reconquête idéologique des conservateurs et des libéraux, qui étaient en position périlleuse quelques années plus tôt. Car le résultat est impressionnant : un monde social dépolitisé, individualisé, psychologisé, docile et dépendant. Si l'objectif de tout pouvoir, comme l'énonce Chamayou, est de faire en sorte que « les hommes combattent pour leur servitude comme s'il s'agissait de leur salut », alors les nouveaux managers du dernier demi-siècle ont réussi mieux que bien d'autres avant eux à gouverner les hommes, « non pas tant par la répression de leurs grands désirs que par la réorientation de leurs plus petits choix ». Sa puissante démonstration, Chamayou la conclut en faisant de cette alliance historique entre police et marché, État fort et économie « libre », non pas une ruse de circonstance, mais un mariage logique, initial, toujours-déjà consommé : « on a beaucoup dit que le libéralisme autoritaire était un oxymore, ce serait plutôt un pléonasme ».

La thèse défendue est essentielle tant du point de vue théorique (et historique) que pratique (ou militante) : en remettant l'accent sur l'autoritarisme et la contre-insurrection, et en venant ainsi largement relativiser l'impact de ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello appellèrent en 1999 le « nouvel esprit du capitalisme⁷ », celui qui mua 1968 en aubaine du Capital, en vantant la mobilité, la créativité et la flexibilité pour mieux mobiliser à l'infini les victimes consentantes du capitalisme, Chamayou nous libère des contradictions dans lesquelles nous plongeait une lecture hâtive de ce « nouvel esprit » – car si le capitalisme est cool et créatif, malin

7. Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais / Gallimard, 1999.

aussi rapidement, si l'on ajoute que les tristes lames de fond ici évoquées dominent nos existences au moins depuis l'aube des années 1980 ? Répondre par des noms propres et des dates-clés revient à inverser causes et conséquences, et à en rester à l'écume de l'histoire : Reagan, Thatcher, Blair, Greenspan, la chute d'un Mur ou celle de deux gratte-ciels, rien là qui puisse éclairer une énigme aussi puissante. Et répondre par les mots de passe de la vulgate critique d'aujourd'hui, termes flous et ininterrogés, n'en dit pas plus sur le qui et le comment d'un basculement aussi spectaculaire : « tournant néolibéral » et « trahison des gauches » ne nous indiquent pas qui a fait quoi au juste dans cette histoire.

Le Que faire ? des élites managériales

La frustration ressentie à entendre ainsi récitée, dans l'entretien des mêmes chapelles, la litanie des explications creuses, qui voilent au lieu d'expliquer, est peut-être le point de départ caché du nouveau livre de Grégoire Chamayou : le ras-le-bol d'un intellectuel rigoureux, qui s'était déjà donné pour objets la chasse à l'homme ou le drone², et jamais ne se paie de mots, son ras-le-bol face aux fausses évidences de troisième main qui, sous prétexte de contestation, nous empêchent peut-être surtout de penser. Tout part de là : cesser de prendre pour acquis ces gros concepts (« gros comme des dents creuses », disait Gilles Deleuze des majuscules de la philosophie scolaire), redescendre d'une vue aérienne trop éloignée jusque sur le sol des tactiques spécifiques et des rapports de force, et essayer de comprendre, concrètement, à quoi ce triple renversement fut une réaction délibérée, et de la part de qui. Au départ, dans le chaudron du tournant des années 1970, le constat est le même que celui que fit Michel Foucault³, même si l'histoire que retrace Chamayou ne sera pas la même : c'est une « crise

2. Grégoire Chamayou, *Les Chasses à l'homme et Théorie du drone* (La fabrique, 2010 et 2013).

3. Voir notamment Michel Foucault, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-79)*, Hautes Études / Seuil, 2004.

de gouvernabilité » sans précédent en Occident, que les élites conservatrices de la Commission trilatérale nommèrent sobrement en 1975 « crise de la démocratie » (titre d'un rapport décisif⁴), et que Foucault dans ses cours au Collège de France appelle alors une crise de « l'art libéral de gouverner », une « remise en question de l'ensemble des procédés par lesquels les hommes se dirigent les uns les autres ».

Mais ici, il faut appeler un chat un chat, ce que fait utilement Chamayou : quand les ouvriers de l'automobile multiplient les indisciplines, quand les étudiants opposés à la guerre du Vietnam vomissent les « marchands de mort » qui l'alimentent en armes, quand les militants des droits civiques s'en prennent aux industriels n'embauchant pas de Noirs, quand les expériences effectives d'autogestion en usine mettent plus sûrement en péril la propriété privée du capital que mille ans de rêves collectivistes, et quand on brandit fanzines gauchistes ou labels indépendants contre les géants des médias et les majors du disque, l'ennemi est toujours le même – ce n'est pas Nixon, De Gaulle, la religion ou la guerre, c'est l'entreprise privée. Laquelle, face à l'élan d'insoumission en son sein et de critiques contagieuses sur ses bords, crut alors sa dernière heure arrivée : ses experts s'en émurent, ses managers le redoutèrent, ses théoriciens et ses idéologues tirèrent la sonnette d'alarme et estimèrent, convainquant bientôt leurs alliés, qu'il fallait non seulement répondre à cette menace de mort, mais passer à la contre-offensive, reconquérir le terrain, renouveler la stratégie : reprendre la main.

Tel est l'objet de cet essai majeur, l'objet que son auteur est allé reconstituer, en se cantonnant au terrain nord-américain, à partir de centaines d'articles fastidieux et de recommandations stratégiques, par des tacticiens du management ou des économistes engagés (dans la défense coûte que coûte de l'économie de marché), des textes méconnus de nos brillants critiques du

4. Michel Crozier, Samuel P. Huntington et Joji Watanuki, *The Crisis of Democracy. Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*, New York University Press, 1975.

tariste Robespierre. Mais pour parvenir à tenir les deux bouts, démocratie sous contrôle et marché sans contrôles, l'Etat est une machine encore trop lourde, et maladroite : tous les stratégies de la grande contre-offensive managériale répètent qu'il faudra jouer sur les comportements, la vie quotidienne, l'échelle locale et concrète.

Ce sera, comme la nomme Chamayou, l'invention d'une « éthonomie » nouvelle, celle du consommateur malin et de la concurrence libératrice, et plus largement de toutes les « micropolitiques de la privatisation » : toute une ingénierie sociale qui mue les situations de choix en incitations économiques et travaille à faire émerger, au gré des micro-choix individuels, « un ordre social que la plupart des gens n'auraient sans doute pas choisi s'il leur avait été présenté en gros ». Plutôt que de choisir une étiquette, un régime, un -isme abstrait de plus, en somme, l'idée sera de jouer sur les ruses de la consommation et les stratégies de la survie économique : « la grande question du choix de société, on l'élude en la dissolvant dans les minuscules questions d'une société de choix », selon la formule forte de Chamayou.

Car lorsque ce choix porte sur l'opérateur de téléphone, le fournisseur d'énergie, l'abonnement à un média complice (ou qui a perdu son indépendance éditoriale suite à un rachat) ou le bon engagement associatif, il s'agit moins d'une dérégulation (même si l'histoire des années 1980 est celle de mille mesures de dérégulation) que de re-régulation : passer, pour chaque aspect de l'existence, d'une régulation politique à une régulation économique, dépolitiser et marchandiser services et demandes sociaux. Avec le bénéfice qu'il y a à réorienter des revendications traditionnellement adressées à l'Etat vers de pures relations d'échange financier – là où l'usager insatisfait tournait contre la puissance publique, résume Chamayou, « le client mécontent se borne à changer de crème : en privatisant l'offre, on cherche à dépolitiser la demande ».

À ce stade, crucial, de son livre, on peut regretter que l'auteur n'entre pas davantage dans le détail de ce qu'il appelle ces « micropolitiques » de la privatisation : vertus prônées de la rupture des

en 1973, voit des élites économiques préférer la saborder que de risquer de la voir évoluer vers le socialisme honni : « quand on veut noyer son chien, on dit qu'il a la rage », commente l'auteur, « il en va de même avec cette chienne de démocratie et ses rejetons socialistes ».

Détrôner la politique pour limiter la démocratie

Et pour ne pas en arriver à de telles extrémités, ce que recommandent Hayek et ses congénères c'est de « détrôner la politique », de limiter drastiquement sa marge de manœuvre sociale, de sanctuariser l'économie de marché à même la Constitution, et au-delà du cadre national : on dirait, à s'y méprendre, le projet de l'Union Européenne dans sa forme actuelle, qui fut conçu dès le départ, justement, comme un garde-fou contre le retour des démons des années 1930. Si le but avoué est d'empêcher la gangrène socialiste et de maîtriser la maladie démocratique, il vaut mieux, en somme, s'asseoir sur le plébiscite populaire (comme avec le référendum français de 2005 sur la Constitution européenne ou le référendum grec de 2015) qu'avoir à confier le pouvoir à la pire engeance, comme on l'a déjà fait : rien d'étonnant qu'une telle logique soit aussi peu populaire à travers les 27 pays de l'Union européenne.

Mais pour en revenir au management tout-puissant dont Chamayou retrace la genèse, et à son but explicite d'être « fort avec les faibles et faible avec les forts », il a œuvré de mille façons, pendant les deux dernières décennies du XX^e siècle, à redéfinir la démocratie, faute de pouvoir la proscrire : elle sera dépolitisée, désocialisée, liée à l'individualisme économique et au plébiscite médiatique, et aura pour supplément d'âme, non plus un peuple social ou universel, mais un peuple national voire ethnicisé – le *demos*, si l'on veut, du culturaliste Herder⁶ plus que de l'égalité

6. Philosophe allemand critique des Lumières et ami de Goethe, Johann von Herder est l'un des premiers à théoriser la relativité de la culture, son ancrage dans un sol et une histoire, voire un peuple (volk) et des sentiments (il est l'instigateur du mouvement romantique *Stern und Drang*).

« tournant néolibéral », mais qui expliquent plus nettement où nous en sommes que toutes les élucubrations des communistes de salon : la contre-offensive de l'entreprise, et des savoirs-pouvoirs qui la promeuvent, en réaction au cycle contestataire et émancipatoire de l'après-guerre, les tactiques et les concepts mis au point pour circonscrire puis éteindre l'incendie. De même que les révolutionnaires bolcheviks d'avant 1917 se demandaient, selon le fameux titre de Lénine, *que faire*, et *comment le faire*, l'objet de ce livre est le « que faire ? » des managers et des idéologues libéraux du dernier tiers du XX^e siècle.

Et là où cet objet historiquement tangible rejoint l'ambition d'un Foucault, et renouvelle magistralement nos théorisations du pouvoir, c'est que la réponse à cette vaste question, et à cette menace de mort, est une forme inédite de gouvernementalité, en l'occurrence de gouvernement privé : la « managérialité » généralisée (Chamayou ose ce mot peu euphonique), soit un art nouveau de gouvernement interne de l'entreprise privée et de management stratégique de son environnement sociopolitique. Il va déboucher sur « un immense et proliférant gouvernement privé de la vie, beaucoup plus fin et beaucoup plus invasif que le pouvoir d'Etat », et dont on pourrait à ce titre (Chamayou ne va pas jusque là) faire un jalon historique aussi important que la formation, quatre siècles plus tôt, de l'Etat moderne.

Sauf que les pleureuses du tournant néolibéral ne l'ont pas comprise, cette « managérialité » : là où on dénonce en général l'application de l'économie à ce qui n'est pas elle, ou le « management » du social et du politique, c'est un mouvement inverse que décrit ce livre, l'introduction au cœur de l'économie, à même l'entreprise, d'une forme inédite de gouvernance politique – les deux processus ont beau être complémentaires, l'un a trop longtemps caché l'autre. Le management, dès lors, n'est pas un modèle à tirer ailleurs, une métaphore ou un repoussoir, mais la gouvernementalité même. Et là, même Foucault est de peu de secours : pour aborder la grande entreprise en tant que gouvernement privé, philosophes et historiens n'aident pas, mal à l'aise sur ce terrain-

là, moins noble que celui de la vie sociale ou des turbulences politiques. Il faut donc y aller seul, et Chamayou le fait, armé de ses sources méconnues, revues de micro-économie et rapports stratégiques, en décrivant ce basculement, et l'émergence plus large de la « managérialité » comme modalité contemporaine de la domination, en cinq étapes, moins successives qu'enchevêtrées : de la plus urgente, remettre les travailleurs au travail, à la plus ambitieuse à long terme, remplacer la politique (y compris d'État) par le management.



Série *The Heavens*. Paolo Woods & Gabriele Galimberti

Première étape, donc : rediscipliner les travailleurs, qui aux États-Unis comme en Europe de l'Ouest, en ce tournant des années 1970, multiplient les jours de grève, les ruses de grappillage et les techniques de sabotage, les dérèglements et les insoumissions, sur fond de détestation du travail aliéné, de sa bêtise répétitive et de son « chronopouvoir » sur les vies et les emplois du temps.

eux, à « l'urgente nécessité » d'un sursaut autoritaire et coercitif. Pour ce faire, tous considèrent, contrairement à ce que nous fait croire le portrait simpliste d'un néolibéralisme ennemi du pouvoir d'État, qu'il faut un État fort, au périmètre d'action resserré, mais à l'autorité renforcée, travaillant activement à la mise au pas des forces sociales et à la subsumption de tous à l'économie de marché – là aussi, nous y sommes.

Au même moment, des expériences politiques inédites achèvent de dissocier démocratie et économie de marché, en faisant advenir des exemples de « capitalisme fasciste » qui rassurent les marchés et n'empêchent pas les grands démocrates de dormir : le Portugal de Salazar, l'Argentine des généraux, l'Afrique du sud de l'apartheid et, plus que tout, le Chili de Pinochet, suite à cet autre 11 septembre (le coup d'État de 1973) qui a vu arriver au pouvoir à Santiago les amiraux chiliens antidémocratiques et les Chicago Boys de l'hyper-capitalisme – réunis par une même haine du régime précédent, le socialisme pourtant peu leniniste de Salvador Allende, que les chantres du libéralisme autoritaire voient comme une « démocratie totalitaire », et la dictature militaire, du coup, comme un moindre mal.

En ce mitan des années 1970, l'influent Hayek, qu'on avait vu un peu vite en pourfendeur de l'État fort, va répétant que le seul totalitarisme, ici, c'est celui d'Allende (et de toute démocratie dès qu'elle « déborde »), et que la dictature, elle, « peut être un système nécessaire pendant une période de transition » : il dit préférer « un dictateur libéral à un gouvernement démocratique sans libéralisme », et décrit cette « transition », qui passe par un état d'exception et une dictature de la bourgeoisie, comme les Marxistes orthodoxes justifiaient hier la dictature transitoire du prolétariat. On est loin des fables libérales sur le commerce qui adoucit les moeurs et la Main invisible du marché harmonisant à elle seule rapports sociaux et régimes politiques : « la liberté économique, celle de l'individualisme possessif, est non-négociable, tandis que la liberté politique est optionnelle », résume Chamayou – la messe est dite. La démocratie, en tout cas, en 1933 comme

l'action publique ».

Le dernier étage de la fusée managériale nous sort de l'entreprise elle-même, en appliquant ses injonctions et ses tactiques à l'autre source du pouvoir, politique celle-là : l'État, et apparentés. Pour contrer efficacement les ennemis de l'entreprise, lutter sur le terrain de l'entreprise ne suffit pas : *managérialiser* la société et « micro-gouverner » le monde, c'est aussi adapter l'Etat, en éclipser la politique, et limiter la démocratie elle-même. Car pendant que les firmes font figure d'ennemis unanimes, et le capitalisme l'objet d'une critique normalisée, l'État, lui, doit faire face aux minorités et aux identités auxquelles la période d'émancipation a promis reconnaissance et réparation et, plus largement, à une inflation des attentes sociales et des demandes venues de la société civile. Pour bien aimer la démocratie, estimait Tocqueville 150 ans plus tôt, de retour d'Amérique, il faut l'aimer modérément, posément, sans passion. Or, cette fois, stimulée par les années 68 comme un cerveau par une drogue chimique, la démocratie déborde, déferle, surabonde. Mais ses demandes sont vouées à être déçues, et l'État, via ses gouvernements successifs, à leurrer la nouvelle attente omni-démocratique, et à s'en retrouver disqualifié, discrédité, illégitime – nous y sommes, précisément.

C'est une telle quadrature du cercle, dans l'entreprise et donc bien au-delà, qu'énonce le titre de ce livre : vers le deuxième tiers du XX^e siècle, les sociétés occidentales (qu'on les nomme capitalistes ou libérales), prises en tenaille entre durcissement économique et désinhibition socioculturelle, sont devenues « *ingouvernables* ». Sauf que les mercenaires de l'entreprise privée et les héritiers du conservatisme social sont alors les premiers, avant la gauche et les progressistes, à le reconnaître et exiger d'y réagir. Michael C. Jensen et William H. Meckling, deux théoriciens de l'entreprise respectés et pourtant modérés, estiment même, en 1978, que la démocratie n'est plus l'allié, mais l'obstacle du développement de l'économie de marché, que les deux sont dorénavant « *incompatibles* ». Moins frileux, les participants à la rencontre de Kyoto (1975) de la Commission trilatérale concluent, quant à

Quelques projets-pilotes de management participatif verront bien le jour. Mais pour les managers inquiets de cette époque-là, il s'agit de trouver la voie entre la démagogie de l'entreprise cool et le modèle obsolète du fordisme déshumanisant : ni reconduire le vieux pouvoir managérial ni donner trop d'autonomie aux salariés. Cette voie, d'abord étroite, sera celle d'une guerre très concrète contre les syndicats, en formant des « *union busters* » (flingueurs de syndicats, qui iront jusqu'à distribuer à la cantine des cookies chinois avec, à la place des proverbes habituels cachés dedans, des messages anti-syndicaux) ; mais elle sera, au-delà, celle de la précarisation des psychés et des statuts, la pression d'une crise perpétuelle bientôt (à partir des deux chocs pétroliers et de la baisse de la croissance, en fin de décennie 70) intériorisée par tous. Mais l'offensive est aussi idéologique, et agressive : armés d'une psychologie comportementale remise au goût du jour, le management interprète les insolences au travail et la moindre tolérance des employés à la frustration comme des caprices d'enfants gâtés, qu'il faut rééduquer aux réalités de la hiérarchie et de la conjoncture, tout en dénonçant le travail aux États-Unis comme inefficace et trop coûteux, les pensions de retraite et les allocations chômage comme des droits à la paresse, et l'espoir d'un progrès social à venir comme une illusion doctrinaire – une insistance qui fera entrer dans les têtes et les corps la certitude que la situation socio-économique de chacun ne pourra, désormais, que se dégrader d'une génération à l'autre. Mais en la matière, après un siècle au moins (depuis la première révolution industrielle) d'endoctrinement et de domestication des forces de travail par toutes les techniques coercitives possibles, on accordera qu'il y a là moins de nouveauté que de continuité : ce n'est pas la première fois qu'on siffle ainsi la fin de la récréation, pour remettre de force le bas de l'échelle au travail.

Surveiller les surveillants

Plus nouvelle, de fait, est la seconde étape : « gouverner les gouvernants », autrement dit discipliner cette fois les managers. Si cette révolution managériale là est une priorité, ce n'est pas seulement pour gagner la guerre contre les subalternes indociles et endiguer la dangereuse vague de l'autogestion, mais aussi, plus profondément, pour s'adapter à un nouvel état de fait : le tournant actionnarial du capitalisme, c'est-à-dire la séparation croissante entre propriété du capital et commandement de l'entreprise. Le management n'étant plus ancré dans la propriété, du moins plus autant qu'à l'ère du capitalisme familial, il est donc, de fait, de type politique et gouvernemental – salarié, docile, policier, éphémère aussi comme tout gouvernement, mais avec des intérêts personnels indexés sur ceux du capital, les profits des actionnaires garantissant les primes et la stabilité d'emploi des dirigeants. Car ici, toutes les innovations, en matière de contrôle des employés, de discours ronflant censés les apaiser, d'adaptation de l'organigramme, seront toujours moins efficaces que le simple « alignement des incitations » financières (bonus, stock-options, etc.) : rien de plus efficace que les marchés boursiers pour régler les attitudes des managers sur l'intérêt des actionnaires, et l'intérêt financier du « surveillant en chef » sur l'assujettissement optimal de ses ouailles. Pour assurer le fonctionnement policier du management, rien de mieux, en somme, que la « police des marchés », ou ce que Friedrich von Hayek, l'économiste et juriste qu'on présente en général comme le père du néolibéralisme, appelait la « catalarchie », le gouvernement de l'entreprise par les marchés. Pour ce faire, les indicateurs boursiers feront toujours le boulot. « Ils portent bien leur nom : ce sont des indicis », comme en conclut drôlement Chamayou. Afin d'assurer le fonctionnement autocratique de l'économie d'entreprise et d'éviter sur elle le moindre contrôle politique externe (n'oublions pas qu'on est, même aux États-Unis, à la fin d'une longue période d'économie mixte et d'Etat-providence), rien de tel que la carotte des profits et, pour

law – la méthode a de beaux jours devant elle. Quand on débat en 1975-76 d'un code international de conduite à imposer aux entreprises, les États-Unis ont l'idée d'inciter l'OCDE à rédiger le sien, pour prendre les devants sur celui de l'ONU – une arène moins hostile, qui accouchera de « recommandations floues et non contraignantes ». Quand les critiques se multiplient sur les entraves aux droits des travailleurs, on édicte un droit du travail rhétoriquement humaniste et juridiquement flexible, pour devancer les progrès de la jurisprudence. Et quand la toute nouvelle agence fédérale pour la protection de l'environnement (l'EPA, créée en 1970) menace de contraindre les pollueurs, on invente le système des pollueurs-payeurs, l'amende ayant sur l'interdiction l'avantage de permettre d'engranger de nouveaux bénéfices.

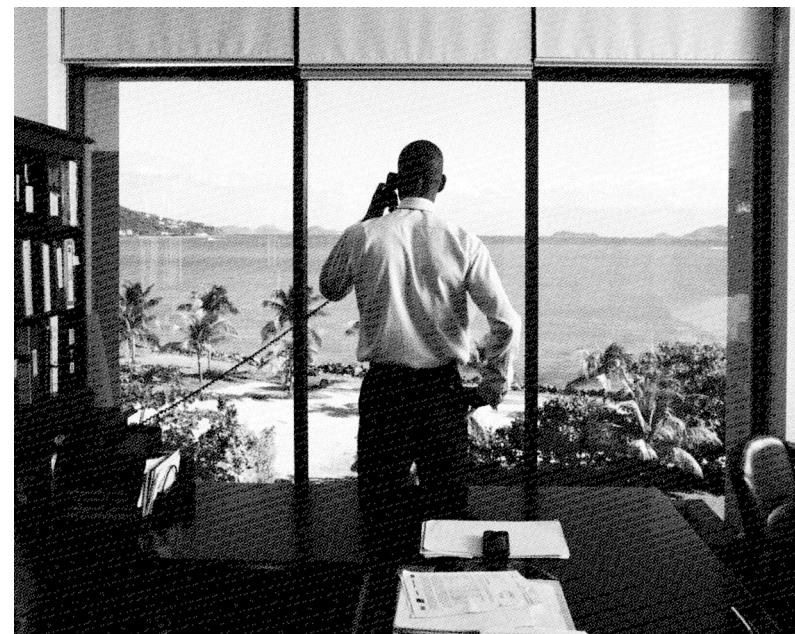
Plus largement, sous prétexte de chercher des solutions objectives, on impose peu à peu, sur toutes les questions liées aux impacts externes de l'entreprise, l'analyse en termes de coûts-bénéfices et le principe assurantiel de la « symétrisation du remède et du mal » : calculer si la fermeture d'une usine chimique littorale ne coûte pas plus cher que le manque à gagner de sa pollution pour la pêche locale, ou si désamianter un quartier pauvre est vraiment rentable – sur fond d'évaluation comptable des vies. On n'ira pas jusque là, bien sûr, mais cette logique de la revalorisation par la raréfaction, qui sous-tend tout le capitalisme marchand, fait aujourd'hui du fameux « capitalisme vert », avec ses pollueurs-payeurs et ses alternatives lucratives, « bien plus encore qu'une imposture, une catastrophe ». Et puis s'autoréguler, édicter ses propres règles au lieu de se les voir imposer, permet aussi à l'entreprise de détourner l'attention de ses responsabilités : on insistera sur les comportements individuels, à rééduquer ou au contraire à criminaliser, pour faire oublier son rôle tellement plus décisif – aujourd'hui, selon l'ONG Carbon Disclosure Project, 71% des émissions de gaz à effet de serre sont le fait de 25 multinationales, mais on préfère pointer du doigt les foyers chinois se chauffant au charbon, ou les classes paupérisées roulant au diesel. « Affairement apolitique », conclut Chamayou, et « alternative à

Le lexique nouveau croise le vocabulaire militaire et le sabir de la com : division du camp adverse, donc, mais aussi renseignement, cantonnement, diversion, cooptation, disqualification des contestataires par le travail de lobbying, re-légitimation de la firme par un transfert sur elle de l'image positive des ONG avec lesquelles elle daigne dialoguer. On est à la fois chez Clausewitz, pour l'art de la guerre, et chez Jürgen Habermas, pour l'éthique de la discussion, comme le formule Chamayou : bienveillance dialogique d'un côté, comme lorsque le groupe Monsanto prend langue avec des ONG pour faire bonne figure, et « attaques épistémiques » de l'autre, en nouant des partenariats avec des chercheurs ou des médecins pour avancer ses pions sur le terrain universitaire. Pareille « manipulation de l'environnement externe est destinée à le rendre plus réceptif aux activités de l'entreprise », selon les termes d'un expert en 1975. Car la firme n'a plus seulement des managers, des employés, des clients, des fournisseurs et des actionnaires (*stockholders*), elle a aussi des « parties prenantes », ou « porteurs d'enjeux » (*stakeholders*), externes dont il est vital de tenir compte : ouvriers rebelles venus d'une autre usine, militants écologistes saboteurs, voire terroristes d'extrême-gauche, ONG parlant boycott ou régulation (de l'ANC sud-africaine jusqu'aux agences de l'ONU), médias influents ou leaders d'opinion – il faut tous les gérer, les pacifier ou les diviser, agir en tout cas en anticipant leur prochain mouvement.

Régulation soft et transfert de responsabilité

C'est que la firme du dernier quart du vingtième siècle a une peur bleue, celle de la régulation, qui limiterait par la loi sa marge de profit et entraverait ses stratégies de développement. Plutôt que la politique de l'autruche, les nouveaux stratégies recommandent là aussi de devancer le risque, le prévenir ou le contourner par avance, pour ménager profits et liberté d'action futurs : proposer une régulation symbolique pour empêcher la régulation stricte, avancer une *soft law* pour repousser aux calendes grecques la *hard*

la soutenir, le bâton des marchés. La police des marchés boursiers vient protéger la valeur actionnariale et discipliner mécaniquement tout le monde.



Série *The Heavens*. Paolo Woods & Gabriele Galimberti

Troisième étage de la fusée, qui va s'élargissant : une contre-attaque systématique face au rejet de la libre entreprise en tant que telle, contre-attaque à la fois doctrinale, culturelle, médiatique, sur le terrain des opinions et sur celui des imaginaires. On l'a dit, l'alarmisme domine, au seuil des années 1970, parmi les élites capitalistes américaines, qui parlent alors d'une « vaste attaque à main armée contre le système de la libre entreprise » et jugent qu'il « court le grave danger de perdre la guerre ». Ils sont bien conscients, à l'heure du plaisir sans entraves et de la pop culture décomplexée, que les principes de l'économie de marché étendue (qu'on n'appelle pas encore néolibérale) ne sont pas très vendeurs, et que la réenchanter dans ce contexte sera une opération de longue haleine. La contre-attaque est menée

sur plusieurs fronts à la fois. À l'activisme en défense des droits des consommateurs, dont l'avocat Ralph Nader est le pionnier en 1969 avec son Project on Corporate Responsibility (et ses attaques contre les industriels « irresponsables »), répondre en faisant émerger une responsabilité sociale et environnementale des entreprises – promue dès 1953 par Howard R. Bowen, dans *Social Responsibilities of the Businessman*⁵), mais qui ne prendra des formes instituées que vers la fin du siècle. Aux slogans des féministes ou des socialistes contre le patriarcat patronal ou la dictature corporatiste, réagir en réorientant les budgets de mécénat et de publicité vers des médias moins critiques et plus complaisants.

Au chaudron universitaire et à son bouillonnement de discours égalitaristes et anti-impérialistes, répliquer par une véritable bataille des idées, sans s'excuser, en prenant les devants : des intellectuels néoconservateurs audacieux (Norman Podhoretz, Lionel Trilling, Irving Kristol, etc., ceux-là mêmes qu'on retrouvera trente ans plus tard auprès des « faucons » de George W. Bush) occupent l'espace public, des universités privées ou sponsorisées servent de fief idéologique à la défense de l'héritage libéral, tandis que les officiers de cette guerre des idées peuvent désormais affiner leur stratégie au sein de la Trilateral ou du Forum économique mondial annuel de Davos, créé en 1971.

Au-delà, la nouveauté consiste à anticiper et déplacer la critique, au lieu de la craindre (et la fuir) : « rien ne sert de résister au changement, il faut au contraire embrasser le mouvement afin de mieux l'orienter », résume Chamayou. L'un des aspects les plus originaux d'une telle contre-offensive intellectuelle, qui n'est sans doute pas le plus décisif, mais auquel l'auteur consacre de longues pages, tient à la définition même de l'entreprise, à toutes les nouvelles « théories de la firme » vouées à la déréaliser, à la dépersonnifier pour mieux la dépolitiser, et invalider toutes les questions d'époque sur sa mission sociale, sa responsabilité (la vraie, pas le mirage bien-pensant de sa « responsabilité sociale »)

5. University of Iowa Press, 2013 [1953]

ou ses méfaits : la firme n'est pas du marché ou de l'échange, estiment certains, mais du commandement et de l'autorité, tandis que d'autres leur répondent en faisant un nœud de règles plus qu'une véritable entité – « une certaine forme de fiction juridique servant de nexus pour des relations contractuelles », selon la définition proposée en 1976. Firme-inspection, en version policière, ou firme-nexus, en version gazeuse : l'essentiel, ici, est que s'efface la personne morale, la personne comptable de ses actes et justiciable devant le monde.

La quatrième étape de cette prise de pouvoir managériale est, en un sens, partie intégrante de la troisième, mais elle va vite en constituer la dimension la plus novatrice et, pour rester sur le terrain militaire, la plus conquérante : il s'agit, cette fois, d'avoir un coup d'avance sur l'adversaire et de gérer stratégiquement, avec la plus grande audace, un environnement social et international de la firme qui est, alors, de plus en plus turbulent. Ce « contre-activisme d'entreprise » va se déployer « au croisement des relations publiques, du renseignement militaire et des tactiques contre-insurrectionnelles ». *Exit* l'illusion évoquée plus haut d'une entreprise nexus ou vortex, sans existence palpable : on passe, en un mot, de la firme-contrat à la firme-conflit. Le groupe Nestlé offre ici à Chamayou un cas d'école : ayant fait l'objet à partir de 1977 de campagnes mondiales de boycott de ses laits maternels (les militants s'insurgeant contre ses messages visant à dissuader les femmes du tiers-monde d'allaiter), le géant de l'agroalimentaire embauche en 1981 un ancien agent du contre-espionnage et ex-conseiller du président Kennedy, le très belliqueux Rafael Pagan, afin de monter une task force qui combattrra « l'activisme par l'activisme ». Les tactiques, bientôt étudiées en écoles de commerce, de Pagan et son équipe serviront de breviaire pour toutes les multinationales soucieuses de contre-offensive : fissurer le front adverse, lui retirer des blocs entiers de crédibilité, en y distinguant quatre types d'opposants, et quatre stratégies adaptées – « négocier avec les réalistes, dialoguer avec les idéalistes, isoler les radicaux, avaler les opportunistes ».