

**VIII Conférence Internationale de Management Stratégique
Ecole Centrale Paris - 26, 27 et 28 mai 1999**

**CLIENT, SERVICE ET SOUMISSION : DES DISCOURS,
REPRESENTATIONS ET INTERACTIONS SOCIALES EN
STRATEGIE D'ENTREPRISE**

Yvon PESQUEUX

Groupe HEC

1 avenue de la Libération

78 351 JOUY EN JOSAS Cédex

téléphone 33 1 39 67 72 18

FAX 33 1 39 67 70 86

E-mail : pesqueux@gwsntp.hec.fr

L'objet de cette communication consiste à interroger un des présupposés de la réflexion stratégique, c'est-à-dire l'articulation de l'entreprise et du client. Il est ici proposé une critique de cette posture au regard du thème de la soumission. Après avoir proposé les contours d'une perspective constructiviste, le thème de la soumission sera successivement lu à la lumière des catégories du marché puis à celles du thème de la séduction à partir d'un commentaire des thèses de J. Baudrillard.

**PREAMBULE METHODOLOGIQUE : PARLER DE L'ENTREPRISE - MODELE,
METAPHORE ET IMAGE**

Rappelons, de façon préliminaire, la difficulté ressentie de parler d'un « objet », l'entreprise, sans position épistémologique préalable*. Le discours constitue un des contacts avec « l'objet ». Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant oublier l'aspect le plus souvent co-produit de ce discours avec la représentation : le discours indique la représentation et la représentation indique le discours. Il ne faut toutefois pas oublier le jeu des interactions sociales dans leurs interférences avec discours et représentations. Dans ce cas, le poids des représentations est en effet essentiel et c'est donc aux fondements des représentations qu'il est d'abord question de s'intéresser ici. Le premier niveau de représentation, celui qui permet de donner

* Y. Pesqueux : « Parler de l'entreprise : modèle, métaphore et image », Revue Sciences de Gestion n° 8-9/1998, pp. 497-513

un contenu au concept qui vient désigner l'objet est celui de modèle vu dans son acception classique, celui de réduction de la réalité comme celui de simplification de cette réalité. Mais le fait même de parler de réalité invite à se poser la question de ses fondements, soit sur la base d'une perception positiviste, la réalité étant considérée comme objective, soit sur la base d'une perception constructiviste, la réalité étant elle-même construite et venant poser le problème de la place de l'observateur dans le dispositif. Mais le modèle pose également le problème de l'existence d'un contenu, l'image et la métaphore intervenant alors à cette étape, l'image comme médiatrice et la métaphore en venant rendre créatif le discours induit par l'image. Mais, là encore, il est nécessaire de s'interroger sur les rapports relatifs qui s'établissent entre modèle, image et métaphore. C'est alors que vient se poser le problème de l'émergence des modèles, images et métaphores et c'est en liaison avec l'idéologie qu'il devient possible d'en parler.

Des institutions comme l'entreprise, en tant qu'objet social, posent en effet un problème de représentation car il semble bien difficile de « serrer la main » à une entreprise. On en salue un ou plusieurs salariés, on en perçoit un local, une activité mais jamais sa globalité. Sa nature diffère donc des « objets » de la réalité perçus en tant que tels comme une table ou encore même un être vivant. On est ainsi amené à parler le plus souvent par référence à un modèle qui aide ainsi à en construire la représentation et, en quelque sorte, à la traiter comme une réalité, c'est-à-dire une posture où les éléments partiels de réalité auxquels on se réfère tendent à valider le modèle comme s'il s'agissait d'une réalité. C'est ce qui justifie d'ailleurs la fonction de construction d'une représentation perceptible et communicable par le modèle. Se confronter aux objets sociaux conduit donc à une modélisation qui leur donne vie et dont il est nécessaire de spécifier les caractéristiques. Mais cette modélisation, du fait du champ qui est le sien - parler et communiquer à propos d'une vérité en termes de réalité - tend en retour à « créer » en partie une forme de réalité car elle devient ainsi compatible avec la manière d'en parler. C'est encore à ce titre qu'il est possible de parler d'interaction sociale entre discours et représentations.

Il est nécessaire, à cette étape, de se poser rapidement la question de ce qui sépare un modèle d'une métaphore et d'une image. Métaphore et image sont les deux termes par lesquels G. Morgan (1993) dans *Les images de l'organisation* nous invite à parler de l'entreprise comme « art de décoder les situations ». Il établit un continuum entre image et métaphore, l'image permet de parler de l'entreprise et la métaphore de comprendre mais en liaison avec le champ qu'elle recouvre. Elle suppose une façon de penser et une façon de voir qui induit un type de compréhension. « *Nous nous servons de métaphore chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément* » (p.3). Elle produit, à ses yeux, une intuition. Il va ainsi proposer la métaphore de l'organisation comme machine, organisme, cerveau, culture, système de gouvernement, prison du psychisme, flux et transformation, instrument de domination. C'est le recours à la métaphore qui, à ses yeux, permet de se confronter à la complexité des situations afin de

les rendre intelligibles. C'est donc elle qui donne vie à l'image. La métaphore crée le "tout" que la métonymie explore d'où le jeu de la métaphore et de l'image. Remarquons, à cette étape du développement, que la métonymie passe elle-aussi par une image et qu'elle offre donc une représentation. C'est la métonymie qui permet de parler du tout pour la partie et de la partie pour le tout mais, en ce sens, c'est un opérateur de même type que la métaphore. C'est ainsi que parler de l'entreprise pour induire une description implicite de ses acteurs ou du chef d'entreprise pour parler implicitement de l'entreprise relève de la métonymie.

Le modèle offrirait donc, en quelque sorte, une intelligibilité au « premier degré » dont l'image permet de parler. Cette image médiatrice peut elle-même être au premier degré et répondre ainsi au sens primaire de la métaphore en parlant d'un élément par un autre élément. Mais la métaphore peut aussi se référer à un champ de savoir et ainsi valider implicitement ou explicitement le recours à ce champ pour parler de l'objet considéré. Par exemple, parler de la « gestion du changement, d'adaptation » dans le contexte d'une métaphore organique conduit à se référer à une théorie de l'évolution - lamarckienne ou darwinnienne - par validation du savoir de la biologie et, dans le premier cas, l'adaptation est possible tandis que dans l'autre, l'entreprise en question peut être légitimement condamnée. La métaphore permet donc de parler de l'entreprise en offrant le support nécessaire à une démarche créative qui va venir enrichir l'explication de l'entreprise.

La métaphore (comme la métonymie d'ailleurs) permet en effet de penser par ressemblance et substitution. Ce que G. Morgan qualifie de décodage montre ainsi la fonction de la métaphore qui n'est certes qu'un moyen mais avec une fonction créatrice, un pouvoir de redescription. Comme le souligne Paul Ricoeur (1975) dans *La métaphore vive*, la métaphore suppose une coréférence entre les deux termes qui constitue ce qui va créer les signifiants qui constitueront la référence implicite de la métaphore, évitant ainsi le piège de l'autoréférence. Elle libère le discours en le rendant inventif et la question qui se pose ici est de savoir ce qui constitue la référence entre les métaphores utilisées et l'entreprise, pourquoi cette coréférence émerge à un moment donné et ce qu'elle signifie et c'est au nom des interactions sociales qu'il est possible de répondre à ce questionnement.

Il est alors intéressant de se référer à deux constats :

- Les phénomènes managériaux tendent à expliquer pour des raisons liées au rapport à l'observation les comportements des acteurs en privilégiant une approche comportementaliste et éthologique, c'est-à-dire une situation qui réduit les comportements à leurs manifestations observées et qui traite alors les acteurs comme des « boîtes noires » qui peuvent ainsi s'exprimer par des images. Il se pose donc le problème du lien entre un savoir du management qui se détermine à partir de deux aspects - la vie et la société - et la manière dont il s'exprime.

- L'organisation est expliquée à partir des manières et des méthodes au travers desquelles elle fonctionne, d'où l'importance de la métaphore, de la métonymie et de l'analogie pour représenter ce qu'elle signifie, même si la première rencontre avec l'objet est de l'ordre de la perception.

Il est donc nécessaire d'envisager le statut de l'analogie dans le processus de connaissance pour représenter l'organisation comme le propose G. Morgan. Ceci est d'autant plus aigu dans le contexte actuel où l'objet entreprise est de moins en moins spécifié et où la manière de le nommer tend, en conséquence, à le spécifier donc à une situation où le problème de la pathologie discursive de l'entreprise est au premier plan. On est alors confronté au processus de justification qui s'instaure entre la façon de parler de l'entreprise et la pathologie de l'entreprise elle-même. Le modèle le plus juste porte avec lui les « bonnes raisons » de dire et de penser comme il l'entend, du fait du processus de légitimation lié au jeu des interactions sociales, en adéquation avec le système de valeurs qui en constitue la virtualité. En effet, du fait du jeu des interactions sociales, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les « bonnes raisons » qui fondent la référence à tel modèle, telles méthodes et tels indicateurs de gestion et à les choisir plutôt que d'autres. Ces indicateurs vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévalait à leur mise en exergue et venir ainsi le renforcer. En ce sens, croyances et attentes jouent un rôle essentiel ce qui conduit à la mise en exergue du concept d'idéologie et de son rôle dans la représentation de l'entreprise.

La question de la représentation peut être posée par celle de l'image, de la métonymie, de l'analogie et de la métaphore qui réduisent ou de celles qui ouvrent. Bruno Latour nous invite ainsi à la synthèse des deux questions liées à la manière de parler de l'objet social : comment es-tu ? (posture réaliste) mais aussi qui es-tu pour que je puisse te voir comme tu es ? (posture constructiviste). Il s'ensuit la nécessité de marquer l'articulation qui existe entre le regard et la question à poser, les paradigmes et les chercheurs, le « kairos » grec (la « bonne occasion » d'Aristophane). L'enquête conduit à rechercher le modèle, qui n'est pas vérifiable mais aussi de l'expérience pour gagner en scientificité. Après l'enquête advient le procès qui consiste à chercher la « bonne » fiction.

Mais il est nécessaire, à cette étape du raisonnement, d'approfondir l'univers de l'idéologie et de la croyance qui est celui dans lequel modèle, image et métaphore plongent leurs racines. C'est en se référant à P. Ricœur (1997) qu'il est envisageable de discuter du concept d'idéologie. P. Ricœur le perçoit en liaison avec celui d'utopie, idéologie et utopie étant tous deux les produits d'une imagination sociale et culturelle. L'imagination sert d'opérateur dans la mesure où, à la fois, elle déforme la réalité mais aussi elle structure notre rapport au monde. La déformation de la réalité en constitue l'aspect négatif et la structuration du rapport au monde l'aspect positif. En ce sens, nous ne sommes pas si éloignés de l'image et de la métaphore dans leur vocation à offrir une représentation de l'entreprise et d'une situation où l'idéologie sert de support aux interactions

sociales. L'idéologie n'est pas distorsion, elle est opératrice d'intégration en fournissant le support symbolique et métaphorique des représentations. Elle conduit alors à un processus de légitimation du pouvoir. P. Ricœur se réfère au concept de légitimité mis en exergue par Max Weber comme mode de croyance permettant d'asseoir le pouvoir sur d'autres bases que la seule contrainte. L'obéissance fonctionne aussi sur la croyance. L'idéologie offre au pouvoir les représentations dont il a besoin pour fonctionner. L'idéologie n'est donc pas seulement un problème historique mais aussi une catégorie de la philosophie politique, valable quel que soit le lieu et quelle que soit l'époque, position qu'il semble pour le moins difficile à ignorer quand on parle d'entreprise.

En ce qui concerne l'élaboration des interactions sociales, J.P. Bronckart nous propose un modèle de la genèse des représentations fonction de ces interactions sociales*. La fonction de représentation du monde est spécifique à l'être humain et repose sur des unités délimitées (des images mentales, des sentiments ...) qui s'organisent en un système de pensée accessible à elle-même (consciente) et transmissibles de génération en génération. Mentionnant l'école de la spécificité biologique humaine qui fait de la genèse des représentations une capacité spécifiquement humaine et qui se développe de l'interne vers l'externe par stimulation, il en pointe les limites - l'impossibilité d'expliquer ainsi les diversités sociales, culturelles et langagières. Il commente ensuite le second courant, celui de l'interactionnisme social : *« les capacités de représentation spécifiquement humaines sont le produit de l'intériorisation des formes particulières d'interactions qui se sont développées dans l'espèce au cours de l'histoire. Les caractéristiques supérieures de l'être humain rendent possible la coopération dans l'activité collective. Cette activité implique une distribution des tâches et des rôles sociaux et elle est de plus productrice d'objets sociaux (d'instruments adaptés aux tâches communes et d'oeuvres résultant de ces tâches). Son organisation nécessite, enfin, l'existence de moyens d'entente ou de négociation sur ce que sont les situations concrètes d'interaction et sur les rôles que les individus sont censés y jouer »*. Le langage joue donc à cet égard un rôle essentiel et c'est le mouvement de l'externe vers l'interne, du social vers le psychologique qui est ainsi fondamental. Toutes les représentations sont donc sociales par essence et ne sont interprétables qu'à partir des textes qui résident dans les oeuvres humaines qui en constituent le cadre discursif.

En ce qui concerne le discours, n'oublions pas non plus les recommandations d'humilité auxquelles nous invite A. Giddens* quand il nous invite à nous méfier des règles les plus abstraites (par exemple les lois) « comme étant celles qui marquent le plus la vie sociale » dans la mesure où de nombreuses procédures plus simples sont bien plus importantes dans leur influence quotidienne sur les conduites sociales. En d'autres termes, soyons très vigilants quant à l'angle sous lequel nous regardons les choses. *« La plupart des règles engagées dans la production et la reproduction des*

* J.P. Bronckart : « Langage et représentations », Sciences humaines hors série n° 21, juin-juillet 1998, pp. 20-23

* A. Giddens : « La constitution de la société », P.U.F., Paris, 1987 p. 72

pratiques sociales sont connues et utilisées tacitement par les acteurs : ils savent « comment faire » sans nécessairement savoir comment dire ce qu'ils font. La formulation discursive d'une règle est déjà une interprétation de cette règle ». Ainsi s'inscrivent donc les relations qui s'établissent, pour A. Giddens, entre discours, représentations et interactions sociales.

Si l'on part du discours dominant de la focalisation des outils de gestion vers la détection, la mise en œuvre, l'approfondissement du service rendu au client, quête qui se situe au cœur des démarches dites d'analyse stratégique, il est possible de se demander ce que cela recouvre et s'interroger, comme le signale Alain Touraine* sur la signification politique d'une société dans laquelle « *le triomphe d'une instrumentalité devenue action stratégique, le repli sur la vie privée et la globalisation écologiste des problèmes posés par la technologie* » est à l'œuvre, « *une société libérale où triomphent deux des fragments de la modernité éclatée, l'entreprise et la consommation, sur les deux autres, Eros et la nation* ». Il se pose donc le problème de révéler les modalités propres à détecter l'impensé politique de cet univers des outils de gestion dans un sens qui ramène aux catégories de la politique sans pour autant s'inscrire dans l'héritage exclusif et clos de la modernité de la pensée des Lumières mais sans nier cet héritage, c'est-à-dire se confronter de façon dialectique à la séduction mise en avant par le marketing et les tenants du management par la valeur quand on parle d'instrument de gestion en stratégie, en finance et en contrôle et quand il s'agit de les appliquer au client. Il semble en effet difficile de se questionner sur les problèmes d'entreprise sans prendre en compte une continuité qui existe entre son organisation et ses produits de la même façon qu'il est difficile de s'y confronter sans essayer d'en révéler l'impensé politique à partir d'un thème transversal comme celui de la soumission.

Si l'on prend une des disciplines du management, et comme le souligne Romain Laufer*, n'oublions pas qu'il se fonde sur un discours rhétorique de portée sophistique et il nous invite, à ce titre, à prendre pleinement la mesure de l'héritage de la pensée des Sophistes. Dans le même sens, proposons de ne pas occulter le contenu politique de tels discours sous l'angle de la soumission.

Rappelons les circonstances de la critique des Sophistes par Platon à une époque où la crise des explications mécanistes de l'univers et la remise en question des structures politiques traditionnelles avaient favorisé l'apparition d'un mode de pensée très critique, celui des Sophistes, qui prirent acte de cette instabilité multiforme en la méditant mais également en l'approfondissant. Une citation de Gorgias* peut ainsi illustrer cette attitude : « *Il n'y a rien. S'il y avait quelque chose,*

* A. Touraine : « Critique de la modernité », Le Livre de Poche, n°4 217, pp.243-245

* R. Laufer : « Marketing, sciences sociales et nouvelle rhétorique », Revue Française de Gestion, novembre/décembre 1993, n°96, pp.136-152

* « Les présocratiques » : Editions de la Pléiade, Paris, p.1022

nous ne pourrions pas le connaître. Si nous pouvions le connaître, nous ne pourrions le dire » qui constitue une triple négation à la fois de l'être, de la connaissance et du dialogue. Comment ne pas y trouver ici une première lecture ontologique de la soumission par l'anéantissement du sujet, déjà en germe dans cette formule et qui sera plus généralement un des aspects de la pensée moderne. Il faut toutefois prendre en compte la complexité et les nuances qui s'expriment dans la pensée des différents Sophistes. Rappelons aussi que ce terme désigne, à l'origine, un homme qui est expert dans une science, un art, une technique de quelque nature que ce soit (artisan, médecin, philosophe) avant d'être utilisé pour désigner celui qui excelle dans l'art de la parole pour finir par ne plus désigner qu'un spécialiste du bien parler. C'est pourquoi la référence tant métaphorique que conceptuelle nous intéresse ici quand on prend pour cible les savoir d'experts à l'œuvre dans les entreprises actuelles et ceux qui les exploitent. Les Sophistes devenus professeurs d'éloquence se faisaient payer très cher, le mercantilisme étant souvent associé à un cynisme quand on réduit le Sophisme à une situation où seul le langage compte. Mais comment ne pas y songer quand on se trouve exposé aux feux de la communication commerciale et à la mise en avant du discours dans la conquête du pouvoir et donc au jeu de la dominance-soumission dans le discours commercial de l'entreprise. Un savoir technique l'emporte ici sur toutes autres considérations, en particulier la référence morale.

Mais au-delà de l'aspect discutable de la position des Sophistes, comment ne pas se confronter à des affirmations théoriques qui témoignent de la modernité de leur pensée quand on se réfère, par exemple, à la célèbre formule de Protagoras : *« l'homme est la mesure de toute chose »*. En reconnaissant que les lois ne sont pas naturelles et immuables mais inventées par les hommes, tout comme les règles à l'œuvre dans les entreprises actuelles, les Sophistes ouvrent le champ à une réflexion sur le pouvoir et la soumission dans la mesure où ces règles et ces lois peuvent aussi être corrigées. Inaugurant, dans la pensée occidentale, une réflexion sur l'art du bien parler, ils mettent aussi en avant le rôle du langage dans la société et dans sa capacité à dire la vérité ou le mensonge, à gérer la violence et la soumission. On peut donc y voir les ancêtres de nos modernes communicateurs et consultants dont le zèle à diffuser des messages commerciaux et à répandre l'état de l'art des « techniques » de gestion (ou supposées telles) joue un rôle si important dans la genèse de la soumission à l'œuvre au sein des organisations contemporaines. Comment ne pas trouver un fondement aux réponses cyniques et nihilistes apportées aux injonctions contradictoires adressées aux responsables à l'œuvre dans les entreprises.

La vocation du marketing-management et de l'analyse stratégique à déjouer la dualité du désir et des freins a conduit l'essentiel des commentaires à focaliser l'attention sur la dimension séductrice de la communication commerciale au lieu et place de sa dimension politique et de ses conséquences en termes de soumission.

I. SOUMISSION ET MARCHE

Le premier point de la démonstration sera consacré à une lecture duale de la séduction dans les termes politiques de la soumission. C'est à partir de deux ouvrages de Jean Baudrillard* qu'il sera question d'interpréter la séduction dans les termes politiques de la soumission mais en se consacrant d'abord au commentaire du premier d'entre eux à la lumière des catégories du marché.

En soulignant l'importance de la fonction sociale de l'objet-signe, Jean Baudrillard nous invite à une analyse critique de l'idéologie de la consommation. « *Cette double analyse - celle de la fonction sociale distinctive des objets et celle de la fonction politique de l'idéologie qui s'y rattache - doit partir d'un préalable absolu : le dépassement d'une vision spontanée des objets en termes de besoins, de l'hypothèse de la priorité de leur valeur d'usage* » ou en d'autres termes, de questionner l'évidence du besoin et de l'utilité. S'il interprète la consommation dans l'univers du symbolique (l'ostentatoire), il est également possible de l'interpréter à la lumière de la soumission et ajouter ainsi la dualité dominance / soumission aux degrés d'analyse syntaxique et rhétorique de l'environnement des objets qu'il nous propose (centralité / excentricité, symétrie / dissymétrie, hiérarchie / déviance, promiscuité / déviance). Certes la dimension de l'appartenance rattachable à l'objet compte mais aussi le dosage de soumission qu'il suppose, en particulier quand il vient parler d'ordre domestique et de verdict public. Les dualités ainsi mises en avant ne sont pas simplement rhétoriques, elle sont aussi politiques au-delà de la logique de la ségrégation. C'est pourquoi à l'affirmation « *c'est toute une conception nouvelle de la stratégie de classe qui s'organise autour de la possession de biens matériels et culturels* » complétée par le commentaire « *on ne fait semblant d'universaliser les valeurs et les critères de consommation que pour mieux assigner les classes « irresponsables » (sans pouvoir de décision) à la consommation, et par là préserver pour les classes dirigeantes l'exclusive de leurs pouvoirs* »*, il est possible d'ajouter une thématique générale de la soumission qui dispense de la focalisation des commentaires sur le statut de l'opprimeur à partir du moment où l'on ne reconnaît l'entreprise que comme actrice du marché en réponse à des besoins eux mêmes fondateurs de l'utilité des objets alors que la voir aussi comme étant un lieu du politique conduit, dans une logique foucauldienne par exemple, à voir l'entreprise aussi comme lieu d'exercice d'un micro-pouvoir de nature politique. La société de consommation est vue alors sous l'angle d'une lecture destinée à repérer les lieux du politique là où ils sont au lieu d'en faire reposer l'analyse sur les présupposés anthropologiques liés au concept de besoin. Acceptons par contre l'idée d'une genèse idéologique des besoins mais vue à la lumière des catégories de la philosophie politique et non à celle de la question du signe et réintroduisons justement la dimension moralisante de la

* Jean Baudrillard : « Pour une critique de l'économie politique du signe », NRF Gallimard, Paris, 1972 et « De la séduction », Gonthier-Denoël, Paris 1975

* Jean Baudrillard : op. cité p.56

référence à des valeurs pour poser la question de la soumission, non pas au niveau de la société mais à celui de l'entreprise et ceci pour éviter de substituer au concept de société celui de marché.

En effet, donner au marché la dimension d'une catégorie de la politique revient à déborder totalement le projet initial de l'économie politique dont l'objet est de confronter les éléments de la vie domestique pris sous leur dimension matérielle à la socialité issue de l'échange.

Le marché fait son apparition dans la pensée philosophique avec A. Smith dans La richesse des nations ; Mise en parallèle avec sa Théorie des sentiments moraux et c'est une construction philosophique presque complète (à l'exception d'une esthétique) à laquelle nous sommes confrontés. A. Smith offrirait ainsi, en quelque sorte, une philosophie dans laquelle la métaphysique des sentiments moraux (y compris celle plus réduite de l'intérêt particulier) conduirait à une éthique de la satisfaction et une politique où le marché tiendrait lieu de cité et même de cité juste. Il faut souligner l'extrême puissance de ce concept de marché qui possède un volet à la fois théorique et pratique : théorique car il constitue le support de l'échange et pratique car il est le résultat indiscutable de la division du travail, "objectif" pourrait-on dire. L'éthique du marché vu comme le lieu de la satisfaction des intérêts dédouane, en quelque sorte, cette construction philosophique de l'égoïsme et du particularisme des intérêts privés qui sera mis en avant plus tard par l'utilitarisme et qui, pris en tant que tels, peuvent être aisément critiqués dans leur dimension individualiste, égocentrique et asociale alors qu'ils fondent la théorie économique néo-classique qui domine la pensée économique contemporaine mais dont le projet est fondamentalement économique et non politique, donc qui ne cherche en aucune manière à explorer la socialité même si ses zéloteurs ont tendance actuellement à vouloir le faire à la lumière d'un libéralisme économique à vocation politique. Ce que le calcul moral de l'utilitarisme réduit au conséquentialisme, voire à la maximisation pure et simple est inapte à véritablement fonder, c'est-à-dire le passage de l'individu à la société, le marché comme "cité juste" le réalise sur la base d'une institution « virtuelle ». C'est cette virtualité qui autorise la construction, d'une part de l'utopie d'une société sans institution et donc libertaire et, d'autre part, l'idéologie d'une société à la fois dérèglementée et juste en dehors de toute lecture en termes de soumission.

L'oeuvre d'A. Smith proposerait ainsi une construction philosophique alternative à celle de Marx qui, dès le XIX^e siècle, avait repris la pensée économique pour l'intégrer à la philosophie politique en ramenant dans le rang la valeur économique alors que les économistes ont toujours, depuis lors, résisté à cela même si, depuis quelques années, des auteurs comme F. Hayek par exemple, ou encore J. Rawls et A. MacIntyre ont repris ce questionnement dans une dimension à la fois politique et morale (une société juste par une socialité dont l'oppression serait absente).

Il est également nécessaire de se référer à A. MacIntyre qui, après nous avoir raconté l'histoire de la déchéance des vertus, va nous proposer une nouvelle version de l'aristotélisme plus

adaptée à ses yeux à notre vision du monde et qui devrait nous permettre de sauver la morale d'une civilisation sur le déclin compte tenu de sa dimension à la fois économique et politique.

Toute théorie morale présuppose, à ses yeux, une sociologie. La sociologie de l'émotivisme réside dans la suppression de la différence entre actes manipulateurs et non manipulateurs. Puisqu'il n'y a pas de critère moral universel, tout acteur utilise les autres comme moyens. Toute société est représentée moralement par ce que A. MacIntyre appelle des "figures", sorte de personnages clés qui incarnent les relations morales. Notre société connaîtrait ainsi trois figures clés : le riche esthète, le manager et le thérapeute.

Le manager bureaucratique représente l'oblitération de la distinction entre relations sociales manipulatrices et non manipulatrices. Les fins étant données et non discutables puisque du domaine des valeurs, les managers ne faisant qu'appliquer les bons moyens pour les réaliser. Le problème devient alors que l'individu n'est qu'une entité abstraite, qui a perdu son but, son histoire, son unité. C'est aussi ce qui ouvre le champ de l'oppression et de la volonté de soumettre liée, non pas à l'intention du manager mais à la nature même de la socialité dans des institutions telles que l'entreprise.

C'est l'échec de la philosophie des Lumières à trouver un nouveau fondement rationnel à la morale traditionnelle qui a généré, pour cet auteur, la marginalisation de la philosophie et l'émotivisme triomphant à l'heure actuelle. D'où la situation paradoxale dans laquelle nous nous trouvons : nous nous voulons autonomes mais manipulons les autres en recherchant leur soumission pour qu'ils respectent notre autonomie et ne nous manipulent pas.

Cela explique, au yeux d'A. MacIntyre, la place de trois concepts clés dans notre philosophie morale :

- les droits de l'homme : fiction morale, tout aussi injustifiable que l'utilité, puisque nous ne pouvons trancher entre une réclamation fondée sur les droits et une autre fondée sur l'utilité,
- la protestation comme réaction à l'invasion de nos droits par une personne au nom de son utilité,
- le démasquage des motifs cachés sous la morale apparente des agents.

Les figures font commerce des fictions morales et sont trompées par elles. Le manager dispose d'une fiction morale supplémentaire : celle de l'efficacité managériale dans le contrôle social, conçue comme une justification de son autorité et de sa vocation à obtenir la soumission, fondée sur une expertise virtuelle. Pour justifier leur autorité, les managers prétendent qu'il existe des faits neutres moralement et que l'on peut trouver des lois sur ces faits.

Pour revenir sur la prétention des managers, il faut se pencher sur l'histoire des "faits" et notamment sur la séparation faits / valeurs. Ceci constitue d'ailleurs un des très importants postulats de la réflexion en management comme le souligne H. Simon dans Administration et processus de décision. Selon cette séparation, l'homme du XVIII^e siècle cesse d'être un concept fonctionnel. A partir du moment où l'on met les valeurs à part, on peut présenter une vision mécanique de l'action humaine, totalement indépendante des motifs et des intentions. Cette mécanique contient une thèse sur la prédictibilité des actions humaines et une thèse sur la bonne façon de manipuler les comportements humains donc une thèse sur la soumission. Ce progrès mécaniste, pour n'être qu'une prophétie intellectuelle, se traduit pourtant dans les faits, en passant par les utopistes du changement social dans les entreprises privées puis dans les institutions publiques qui se disputent la qualité d'experts en changement social sans que nous ayons vérifié les fondements de cette science sociale mécaniste.

Rappelons que l'expertise managériale ne peut être justifiée que s'il existe une science sociale (c'est-à-dire des lois généralisables) à pouvoir prédictif. Or ceci n'existe pas. En effet, les lois sociales ne sont pas généralisables : il existe de nombreux contre-exemples, elles ne sont pas quantifiables et ne répondent même pas à la définition d'une loi. D'autre part, l'être humain est imprévisible (ce qui ne veut pas dire inexplicable) : il existe des innovations radicales donc imprévisibles, un agent ne peut prévoir ses propres décisions futures, la théorie des jeux ne fonctionne pas pour les décisions humaines, il n'existe pas de contingence pure. Certes, il existe des éléments prévisibles du fait de la régulation naturelle et sociale mais la spécificité humaine réside précisément dans la combinaison du prévisible et de l'imprévisible. Ainsi, il n'y a pas de généralisation possible concernant la société. Au lieu de cela, A. MacIntyre propose de revenir au concept de fortune de Machiavel qui montre que l'on peut tenter de restreindre les erreurs mais qu'elles sont permanentes.

A. MacIntyre peut donc en conclure qu'il n'y a pas de science sociale donc pas d'expertise managériale donc pas de véritable efficacité. Tout cela n'est que fiction, le meilleur manager est celui qui joue le mieux à l'efficacité, qui imite le contrôle en obtenant la soumission des acteurs de son entreprise.

II. SOUMISSION ET SEDUCTION

Mais revenons à la séduction pour en approfondir notre lecture duale dans les termes de la soumission. Dès le début de son ouvrage De la séduction, Jean Baudrillard nous met en garde : « *un destin ineffaçable pèse sur la séduction. Pour la religion, elle fut la stratégie du diable, qu'elle fut sorcière ou amoureuse. La séduction est toujours celle du mal. Ou celle du monde. C'est l'artifice*

du monde. Cette malédiction s'est maintenue inchangée à travers la morale et la philosophie, aujourd'hui à travers la psychanalyse et la « libération du désir »^{*}. Même si la séduction est occultée et que la tentative de la mettre en lumière est louable à tous points de vue, il n'empêche qu'il nous faut bien poser la question de ses effets, en particulier dans les termes de la relation dominance - soumission en particulier quand on s'intéresse à l'activité des entreprises. La séduction correspond bien, en quelque sorte, à la maîtrise de l'univers symbolique, comme le souligne Jean Baudrillard, là où le pouvoir ne représente que la maîtrise de l'univers réel mais ne serait-il pas opportun d'approfondir cette dualité au-delà de la stratégie des apparences. En particulier, il semble particulièrement intéressant d'approfondir le parallélisme qui s'établit entre la séduction comme mode de soumission et l'incertitude ou le sentiment d'incertitude. L'accroissement du sentiment d'incertitude conduit bien alors aux stratégies personnelles au sein desquelles la séduction y trouve sa place. L'excès de réel à l'œuvre dans les modes contemporains de la séduction va d'ailleurs bien en ce sens. C'est aussi là une manière de parler des instruments de gestion dans leur vocation, en termes d'interaction sociale, à générer cet excès de réel.

La stratégie de séduction par fabrication d'un excès de réel tend alors à induire une soumission sans désir, cet excès de réel tenant lieu de mise en scène du désir. C'est également ainsi que Jean Baudrillard suscite le recours au concept de soumission. « *Le pouvoir séduit* » écrit-il. « *Mais pas au sens vulgaire d'un désir des masses, d'un désir complice (tautologie qui revient à fonder la séduction dans le désir des autres) - non : il séduit par cette réversibilité qui le chante, et sur laquelle s'institue un cycle minimal. Pas plus de dominants et de dominés que de victimes et bourreaux... Pas de positions séparées : le pouvoir s'accomplit selon une relation duelle, où il jette à la société un défi, et où il est mis défi d'exister. S'il ne peut « s'échanger » selon le cycle minimal de séduction, de défi et de ruse, il disparaît tout simplement* »^{*}. Il poursuit : « *La séduction est plus forte que le pouvoir, parce qu'elle est un processus réversible et mortel, alors que le pouvoir se veut irréversible comme la valeur, cumulatif et immortel comme elle. Il partage alors toutes les illusions du réel et de la production, il se veut de l'ordre du réel et bascule ainsi dans l'imaginaire et la superstition de lui-même... La séduction, elle, n'est pas de l'ordre du réel. Elle n'est jamais de l'ordre de la force ni du rapport de forces.* »^{*}. La soumission n'est pas non plus de l'ordre du réel mais peut-être, comme on le défend ici, constitue-t-elle l'objet de la séduction.

La séduction est aussi pour J. Baudrillard ce qui ôte son sens au discours et ce qui le détourne de la vérité. Ce qui est particulièrement important dans la mesure où « *tout discours de sens veut mettre fin aux apparences* »^{*}. D'où la mise en garde devant le discours qui se séduit lui-même même s'il reconnaît, dans une perspective constructiviste, que l'on ne peut vivre que de l'idée

* Jean Baudrillard : op. cité p.7

* Jean Baudrillard : op. cité p.66

* Jean Baudrillard : op. cité p.67

* Jean Baudrillard : op. cité p.76

d'une vérité altérée. Trompe l'oeil, miroir ou peinture comme artifices de la séduction, voilà encore une proposition pleinement valide quand il s'agit de s'adresser au client, dimension esthétique certes mais forme d'exercice du pouvoir également.

Séduction signifie aussi stratégie du séducteur que Baudrillard qualifie de stratégie « ironique » pour ne pas dire cynique lorsque cette stratégie acquiert une inscription sociale. D'où la dualité qu'il mentionne entre éthique et esthétique : « *L'éthique, c'est la simplicité (celle du désir aussi), c'est la naturalité dont fait partie la grâce naïve de la jeune fille, et son élan spontané. L'esthétique, c'est le jeu des signes, c'est l'artifice - c'est la séduction. Toute éthique doit se résoudre en une esthétique* »*.

La séduction indique en dualité la résistance à la séduction par « l'offre de signes piégés » pour couper court à toute séduction : « satisfaction » du client », insertion dans la catégorie statistique ad hoc. La séduction conduit à son double, la perversion. Parlons de la publicité dans les termes de Baudrillard : « *La séduction fait partie d'une culture de la cruauté, elle en est la seule forme cérémonielle qui nous reste, elle est en tout cas ce qui nous désigne notre mort sous une forme non pas accidentelle et organique, mais nécessaire et rigoureuse* »*. La séduction relève donc aussi d'une perversion de l'ordre du monde pour renverser plaisirs, affects et représentations et les détourner de leur issue primaire. J. Baudrillard parle à ce titre de contrat pervers qui remet ainsi largement en cause le principe de liberté. « *Le contrat pervers n'est justement pas un contrat, une tractation entre deux échangistes libres, mais un pacte visant l'observance d'une règle, et instaurant une relation duelle (comme le défi), c'est-à-dire excluant tout tiers (à la différence du contrat) et indissociable en termes individuels* »*. Paradoxalement, toujours aux yeux de l'auteur, la relation duelle abolit la loi de l'échange (naturelle - sexuelle). N'oublions pas l'importance actuelle du modèle contractualiste dans son avatar des parties prenantes pour expliquer l'entreprise. Ne peut-on y trouver, là-aussi, un simulacre de contrat dont le décodage conduit, in fine, au thème de la soumission ?

Il n'omet d'ailleurs pas de mentionner le destin politique de la séduction. C'est d'abord le cas sous la forme d'une sorte de passion de la règle. « *La Règle joue sur un enchaînement immanent de signes arbitraires, alors que la Loi se fonde sur un enchaînement transcendant de signes nécessaires* »*. Il oppose ainsi cycle récurrent et irréversibilité, contrainte et interdit. Il n'y a pas ainsi de sens à transgresser la règle. Mais ce qui est aussi en jeu, à l'heure actuelle, dans cet « impensé

* Jean Baudrillard : op. cité p.155

* Jean Baudrillard : op. cité p.168

* Jean Baudrillard : op. cité pp. 169-170

* Jean Baudrillard : op. cité p.178

politique » de l'entreprise, c'est cette vocation à rester dans la règle alors qu'en même temps, sur le plan idéologique, il s'agit en quelque sorte de s'arroger le statut de législateur et donc, en quelque sorte, de conférer à la règle le statut de la loi. La règle n'a pas de sujet dans un ordre qui n'est ni éthique, ni psychologique. Il y a égalité de position devant la loi, pas devant la règle, ce qui vient légitimer la formidable contrainte de la règle. D'où la métaphore du jeu que propose J. Baudrillard où il affirme que si la règle ouvrait un sens, l'expression de la liberté se caractériserait par le fait de tricher. Il n'y a pas de croyance dans le contenu de l'enjeu et du défi. Le jeu (et donc la règle) est ainsi une « entreprise de séduction du hasard » tout comme, en quelque sorte, le sens attribué à l'action de l'entreprise qui s'érige en seul pôle de stabilité dans un monde qualifié comme étant de plus en plus incertain. Le jeu est ainsi sans contradiction, sans négativité interne dans le sens d'une parodie de l'éthique (soumission à l'absurdité de la règle). Mais cela souligne aussi l'ambiguïté éthique d'une socialité soumise au hasard. Pour J. Baudrillard, « *l'âge de la Loi est passé, et avec lui celui du socius et de la puissance du contrat social. Non seulement nous ne vivons plus à l'ère de la règle et du rituel, mais nous ne vivons même plus à l'ère de la Loi et du contractuel. Nous vivons dans la Norme et les Modèles, et nous n'avons même plus de terme pour désigner ce qui est en train de succéder pour nous à la socialité et au social* »*. Et si au lieu d'appliquer cette position à la société, elle s'appliquait à l'entreprise ? Et si l'on s'en servait pour expliquer la vocation à l'universalisation du modèle de gouvernement de l'entreprise vu comme celui des « organisations » ?

Nous pouvons rapprocher cette thématique du jeu où seule l'observation de la règle compte à la gestion procédurale de la qualité ou aux habitudes des processus du management stratégique. Par exemple, au nom d'un désir / besoin du client, les règles de gestion de la qualité fondée par un référentiel normatif conduisent à fixer des objectifs « surréalistes » sans véritable signification aux acteurs de l'entreprise. Les fournisseurs de l'industrie automobile en arrivent ainsi, au nom de la règle, à délivrer des tôles dont la qualité de brillance sera détruite au premier lavage donc sans véritable lien avec même un quelconque désir / besoin.

*« L'ère des modèles, c'est la dissuasion des stratégies antagonistes qui faisaient du social et de la Loi un enjeu - y compris dans sa transgression. Plus de transgression, plus de transcendance - mais nous ne sommes plus pour autant dans l'immanence tragique de la règle et du jeu, nous sommes dans l'immanence de la mesure et des modèles »**. La demande répond au modèle et à ses articulations statistiques (et même jusqu'à la manipulation du code génétique qui tend peu à peu à nous caractériser, à nous identifier). J. Baudrillard parle alors du règne de la séduction froide. Il poursuit : « *Le contact pour le contact devient une sorte d'auto-séduction vide du langage lorsqu'il*

* Jean Baudrillard : op. cité p.209

* Jean Baudrillard : op. cité p.209

n'a plus rien à dire »*. La parole n'a ainsi plus de sens. La séduction statistique a quelque chose qui relève du clonage (auto-manipulation et auto-séduction).

La disparition du sujet induit la mise en avant de la règle à défaut de la loi d'où l'inévitable bureaucratisation des organisations. D'où un social où l'on ne comprend plus rien, un politique sans structure et une importance croissante donnée à la fascination gérée par les médias. C'est cette séduction qui conduit à une demande de séduction et, en dualité, à une demande de soumission et c'est aussi cela qui vient éclairer les instruments de la stratégie.

Éléments de bibliographie

- Caillé A. (1989), Critique de la raison utilitaire, Agalma La Découverte, Paris, 1989
- Despret V.(1996), Naissance d'une théorie éthologique, la danse du Cratérope écaillé, Les Empêcheurs de Tourner en Rond, Paris
- Dedans dehors (1998), ouvrage coordonné par Besson P., Vuibert, Paris
- Duby G. (1976), Le temps des cathédrales, Gallimard, Paris
- Foucault M., (1971), Les mots et les choses, Gallimard, Paris
- Habermas J. (1976), La technique et la science comme idéologie, Gallimard, coll. Tel
- MacIntyre A. (1985) : After virtue : a study in moral theory, Duckworth, London (2nd ed)
- Marx K. & Engels F. (1972), l'Idéologie allemande, Editions sociales, Paris
- Mathiot J. (1990): Adam Smith, Philosophie et économie - De la sympathie à l'échange, Collection Philosophie, P.U.F., Paris
- Morgan G. (1993), Les images de l'organisation, ESKA, Paris
- Rawls J. (1991) : Théorie de la justice - Seuil, Paris
- Ricoeur P. (1975),La métaphore vive, Seuil, Paris
- Ricoeur P. (1997), L'idéologie et l'utopie, Seuil, Collection la couleur des idées, Paris
- Smith A. (1975) : The theory of moral sentiments, Clarendon Press, Oxford
- Smith A. (1991) : La richesse des nations, Garnier Flammarion, Paris

* Jean Baudrillard : op. cité p.220