



## Introduction<sup>2</sup>

Dans les années 1970, « **ça se rebiffait** » partout. Willis W. Harman relève en 1975 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 particuliers 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”. Michel Foucault note “la naissance d’une crise de gouvernement”. La Commission trilatérale pointe, en 1975 également, un “problème de gouvernabilité” des sociétés, et le décompose en crise de la disposition à être gouverné (gouvernés rebelles) et crise de l’aptitude à gouverner (gouvernants impuissants). “L’art libéral de gouverner<sup>3</sup>” était en train de se gripper.

En 1944 déjà, 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** ». Les intellectuels organiques du monde des affaires – qui trouvent que c’est allé trop loin - vont y répondre dans les années 70 par un “troisième mouvement”, « **une grande réaction dont nous ne sommes pas sortis** ».

Le livre étudie cette « **remobilisation intellectuelle et politique de grande ampleur** », ses concepts, ses modes de problématisation, ses manières de résoudre les problèmes, en se centrant sur l’entreprise.

<sup>1</sup> Ouvrage de 325 pages, format 22,5 x 14,0, 2018.

<sup>2</sup> Les passages gras et italiques entre guillemets à la française (« ... ») – et eux seuls – sont des citations de Grégoire Chamayou. Quand ces dernières incluent des citations d’autres auteurs, elles sont présentées en gras normal et encadrées par des guillemets à l’anglaise (“ ... ”). Les autres citations sont présentées en caractères non gras et italiques, encadrées par des guillemets à l’anglaise.

<sup>3</sup> Foucault, *Naissance de la biopolitique*.

## Partie I. Les travailleurs indociles

### Résumé de la Partie I. (pages 15 à 37)

Dans les années 1960, aux USA, en dépit du plein emploi et de la prospérité, l'insatisfaction au travail est élevée dans l'industrie, et la conflictualité ouvrière importante. Le patronat y répond spontanément par plus de discipline, de contrôle et d'autoritarisme, mais cela fait pire que mieux ; les nouvelles générations n'acceptent plus ces méthodes. Il y aurait bien une alternative, à savoir le management participatif ; des expériences de ce type existent ; mais le patronat ne veut pas ouvrir cette boîte de Pandore car il ne sait pas (ou il sait trop bien) où cela le mènerait.

L'idéal serait quand même de parvenir à imposer la discipline, le contrôle et l'autorité sans que cela conduise, en réponse, à de l'absentéisme ou à la démission. La réponse vient dans les années 1970 : pour avoir la paix à l'intérieur des usines, il faut organiser l'insécurité économique et sociale à l'extérieur ; faire en sorte que la démission ou le renvoi aient des conséquences tellement désastreuses que les ouvriers préfèrent prendre leur parti des dures conditions qui leur sont faites dans les usines.

Cela va passer par la guerre faite aux syndicats.

### Chapitre 1. Indisciplines ouvrières

Le NYT écrit en juin 1970 : *“La jeune génération, qui a déjà ébranlé les campus, 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”*.

Le taux de rotation sur les emplois est énorme. L'absentéisme est important, surtout le lundi et le vendredi. Certains travaillent juste le nombre de jours qu'il faut pour vivre. L'autoritarisme des petits chefs est honni. En 1970, 2,5 M. de travailleurs se mettent en grève pour les salaires, contre l'organisation du travail et l'autorité. Une vague de sabotage se produit.

La direction de GM opte pour la ligne dure : cadences, automatisation/déqualification, masse salariale, surveillance/contrôle. *“Il te faut une autorisation pour aller pisser”*. Dans son usine de Lordstown, où la main-d'œuvre est particulièrement jeune, la direction GM lance des centaines de procédures disciplinaires. Résultat : en mars 1972, les ouvriers partent en grève sauvage. Après un mois de conflit, la direction cède.

Est-ce que ça peut continuer longtemps comme cela ? Les spécialistes du management sont perplexes. **« Face à la crise de la gouvernabilité disciplinaire, il faudrait inventer un nouvel art de gouverner le travail »**.

### Chapitre 2. Ressources humaines

En 1956, Daniel Bell assurait que le travailleur américain avait été domestiqué ; domestiqué par la société de consommation ; que du coup il ne se tournait plus 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 d'essence, d'un petit business bien à soi “*.

Ah oui... et bien non... Les années 1960 ont été marquées, aux USA, par une forte conflictualité sociale. Earl Brambett, VP de GM, déplora *“l'insistance des jeunes travailleurs à arracher encore plus d'avantages et d'améliorations, et (estima) qu'ils feraient mieux plutôt de se montrer reconnaissants pour ce qu'ils ont”*.

On pouvait voir dans cette agitation un fait générationnel. Des psychologues, tel Abraham Maslow, y allèrent de leur *“pyramide des besoins”*. Les travailleurs attendaient de leur emploi mieux qu'un revenu : du sens. Ce **« passage à un état d'esprit “post-matérialiste” »** était un problème. Max Weber, en son temps, l'avait bien vu, qui disait que *“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”*.

La prospérité matérielle était passée en peu d'années du statut de source de consensus (Bell) à source de dissensus. Et c'est dans l'usine que « **le télescope entre les nouvelles aspirations et les anciennes structures (était) le plus brutal** ».

Dans les années 1970, des réformateurs managériaux recommandèrent « **de stimuler la "participation" des travailleurs afin d'accroître leur productivité** » ; de passer d'une "stratégie du contrôle" à une "stratégie de l'engagement". « **Plusieurs projets-pilotes de management participatif virent ainsi le jour aux États-Unis** ». D'aucuns annoncèrent la "congruence heureuse entre la satisfaction des travailleurs et la réalisation des objectifs managériaux".

C'était oublier un peu vite un groupe social : le management. Celui-ci « **appréhendait de se voir ainsi dépossédé d'une part importante de ses prérogatives** ». C'est que l'autonomie supporte mal la demi-mesure. Fallait-il vraiment ouvrir cette boîte de Pandore ?

La situation avait toutes les allures du dilemme : statu quo (au risque de la conflictualité et des pertes de productivité) ou participation (au risque du dérapage incontrôlé).

« **Une autre solution, cependant, se profilait à l'horizon** ».

### Chapitre 3. Insécurité sociale

En 1786, le britannique John Townsend disait dans sa *Dissertation sur les lois sur les pauvres* : "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". En 1970, un reporter du *Wall Street Journal* qui visitait une usine faisait un constat similaire : "Ils n'ont pas l'air d'avoir peur". En 1972, un observateur se cachant derrière le pseudonyme 'Adam Smith' expliquait tout de go : 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". Un dirigeant de GM expliquait, de son côté : "L'absentéisme 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". Bref : « **Le problème n'est pas que le travail est trop dur, mais que la société est trop molle** ».

Ce débat se développe alors que, dès la fin des années 1960<sup>4</sup>, le taux de profit commence à chuter aux États-Unis. *Fortune* s'en fait l'écho en mars 1969. En juillet, il avance une théorie : « **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** ». Et si la "productivité commence à se tasser, explique 'Adam Smith', 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".

L'accord va rapidement se faire sur l'idée que le problème est 1) le plein emploi (le keynésianisme), 2) l'État-providence et 3) les syndicats. Il faut attaquer le travail. Et 'Adam Smith' d'asséner : "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". C'est clair, en effet.

Ces bons esprits vont être entendus. Michael Perelman indique qu'"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". Et en 1971 est instauré un contrôle des prix et des salaires. "Le travail pourrait très vite changer d'attitude", écrit aussitôt, pour s'en réjouir, un rédacteur de *Tribune*.

Oui, mais « **tant qu'existent (...) des dispositifs de protection sociale, la menace du chômage ne peut jouer son rôle à plein, étant donné que "l'existence d'allocations**

<sup>4</sup> Bien avant le "choc pétrolier" donc.

**chômage réduit la ‘pénalité’ associée au fait d’être licencié”** ». Comme dit Georges Gilder : *“Si les pauvres optent pour l’oisiveté, ce n’est pas par faiblesse morale, mais parce qu’on les paye pour cela”*. Townsend était de retour.

Dans l’après-guerre, pourtant, **« on avait sincèrement pu croire ces anciens schémas révolus »**. Eh bien non ! Dans les années 1970, certains entendent revenir à des **« sociétés de l’insécurité sociale »**. Ce faisant, ils ouvrent le dilemme pouvoir disciplinaire/participation du chapitre 2. Leur perspective c’est l’insécurité économique et sociale. Plus précisément : pouvoir disciplinaire au-dedans et insécurité au-dehors, la seconde faisant accepter le premier.

**« 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 »**.

#### **Chapitre 4. Guerre aux syndicats**

En avril 1970, *Business Week* titre : *“Le pays ne peut pas se payer le luxe de céder aux revendications du travail”*. **« Le magazine dénonce une quasi-mainmise des syndicats sur l’économie »**. Un rédacteur de *Fortune* indique que *“le phénomène est partout le même dans le monde occidental : les organisations de travailleurs sont en train d’aller trop loin”*.

Le constat est double et paradoxal : d’un côté, l’abus de pouvoir des syndicats et, de l’autre, leur perte d’autorité sur leur base *“à l’état d’esprit avide et rebelle”* (*“Les leaders syndicaux vieillissants ont-ils perdu la main ?”*). Et le patronat en vient à penser que cela ne servait à rien de **« continuer à faire des concessions aux directions syndicales si cela ne permettait plus d’acheter la paix sociale à la base (...) »**. On va donc leur faire la guerre.

Les dirigeants syndicaux vont découvrir progressivement la nouvelle donne au cours des années 1970. **« Cela prit l’aspect d’attaques politiques directes, par le haut, mais aussi de manœuvres plus locales »**. La critique agressive des syndicats élaborée dès après la Guerre par les économistes libéraux, notamment dans le cadre de la *Société du Mont Pèlerin*, fut ressortie des placards. On proposait au management des séminaires pour lutter contre les syndicats<sup>5</sup>. Et si cela ne suffisait pas, on suggérait d’avoir recours aux *“unions busters”* ou *“flingueurs de syndicats”*.

**« 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>5</sup> Cf. pages 33-37 la description d’un tel séminaire.



## Partie II. Révolution managériale

### Résumé de la Partie II. (pages 41 à 69)

La guerre aux syndicats s'accompagna, dans les années 1960, au sein des milieux dirigeants, d'un débat théorique majeur sur ce qu'ils étaient devenus du fait du développement de l'actionnariat et des firmes géantes : la cohérence propriété-contrôle ne se trouvait-elle pas mise en cause, désarticulée, et la classe capitaliste hors-circuit (juste 'pendue' aux tableaux des cours de bourse) ? Symétriquement : quid de la légitimité des managers non-proprétaires ?

Des auteurs vont avancer la notion de managérialisme éthique présentant le manager comme le nouveau prince, *"gardien de la conscience du roi"* (c'est-à-dire du propriétaire).

Mais les néolibéraux ne vont pas l'entendre de cette oreille : les managers doivent être managés, et même mis au pas. Et ce qui va les mettre au pas c'est le marché, les marchés. Hayek va fournir la théorie de tout cela.

### Chapitre 5. Une crise théologique

Un auteur américain notait en 1962 *"qu'une nouvelle pensée de l'entreprise, le managérialisme, (était) 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. A 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"*. L'auteur qui écrit ces lignes pense au livre d'Adolf Berle et Gardiner Means, paru en 1932, *L'entreprise moderne et la propriété privée*. Ce livre, que le patronat a essayé de censurer, est une bombe.

Berle et Means comparent le propriétaire d'un cheval et celui d'actions d'une société. Le premier est responsable de la vie de son cheval, dont il doit prendre soin ; l'autre, l'actionnaire, n'a pas de responsabilité de cette sorte ; c'est, dit Thorstein Veblen, un *"propriétaire absentéiste"*, qui possède non un bien mais des 'titres', dont il peut se séparer en tout ou partie selon gré.

Berle et Means voient dans cette évolution la *"dissolution de l'ancien atome de la propriété en ses éléments"* : le pouvoir, la responsabilité et le contrôle se sont détachés de la propriété et sont maintenant entre les mains d'un nouveau groupe, les managers salariés. **« On a donc, d'un côté, "des propriétaires sans réel contrôle" et, de l'autre, "du contrôle sans réelle propriété". (...) (Il y a) séparation de la propriété et du contrôle ».**

Il faut ajouter à cela que la taille des entreprises n'est plus la même. Les firmes géantes, dont le capital vient d'un vaste public d'investisseurs, sont devenues des institutions quasi-publiques, et le contrôle par le management apparaît comme un pouvoir d'un genre gouvernemental.

Ces thèses dérangent énormément car la dissolution de la propriété, -les auteurs le disent eux-mêmes, -*"détruit le fondement même sur lequel l'ordre économique a reposé ces trois derniers siècles"*. En effet, la *main invisible* d'Adam Smith suppose un propriétaire 'intégral' (propriété + contrôle), poursuivant sur cette base son intérêt égoïste de manière efficiente. Tout le raisonnement de Smith suppose et implique la combinaison de la propriété et du contrôle.

Berle et Means avançaient donc, selon Henry G. Manne, une critique de *"la structure légale de l'entreprise moderne dans les termes mêmes des notions économiques traditionnelles qui en constituaient les pré-supposés"*.

Et enfin, **« si l'entreprise moderne ne peut plus être pensée comme "la figure élargie de l'entreprise propriétaire classique"<sup>6</sup>, quel va être le bien-fondé du pouvoir managérial ?**

<sup>6</sup> Richard Sedric Fox Eells.

**Berle et Means avaient repéré une immense brèche dans l'idéologie économique dominante (...)** », une faille critique dirait-on aujourd'hui.

### Chapitre 6. Managérialisme éthique

Berle et Means, et tous ceux qui, depuis trente ans, avaient glosé sur leur livre sulfureux, avaient contribué à faire tomber l'économie du piédestal sur lequel elle trônait depuis deux siècles. Sa rivale déchu, la morale, se présenta pour prendre sa place ; « **elle 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** ».

Du fait de la séparation de la propriété et du contrôle, les actionnaires, devenus simples propriétaires passifs, ne peuvent plus avoir les mêmes prétentions à ce que *"l'entreprise soit gérée dans leur seul intérêt"*. Par ailleurs, les entreprises géantes, quasi-publiques, impactent la vie de tous. La question se pose de savoir au service de qui doit être l'entreprise moderne. Les réflexions de Berle et Means sur la propriété et le contrôle conduisent ainsi à une « **idéologie des responsabilités sociales de l'homme d'affaires** ».

Le livre fondateur de cette thématique va être celui de Howard R. Bowen, en 1953 : *Social Responsibilities of the Businessman*. Le dirigeant tire sa légitimité « **de la prise en compte d'intérêts non-proprétaires. (...) 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** ». En quelque sorte, on est passé de « **la gouvernance par l'économie politique (à la) gouvernance par la philosophie politique** ». Cette pensée d'avant le tournant néolibéral, d'avant ce que Foucault appellera la gouvernementalité, Chamayou propose de l'appeler la « **managérialité** ». Alors que la gouvernementalité va introduire de l'économie à l'intérieur de l'État, la managérialité introduit « **un analogon<sup>7</sup> du gouvernement politique à l'intérieur de la gestion privée des affaires économiques** ».

Le débat sur le manager, nouveau prince *"gardien de la conscience du roi"*, va ainsi se poursuivre, principalement dans le sillage de Berle et Means, jusqu'au début des années 1970, quoique plusieurs voix dissonantes se fassent tout de même entendre dès les années 1950<sup>8</sup>. Décidément, nos deux auteurs « **avaient mis en crise le discours de légitimation traditionnel de l'ordre capitaliste** ».

### Chapitre 7. Discipliner les managers

« **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** ». Et s'il peut y avoir à redire, ici ou là, dans la maximisation du profit des actionnaires, eh bien regardons comment on peut y mettre bon ordre, voilà tout. Le problème de Berle et Means était ainsi ramené à ce que les économistes appellent un *"problème d'agence"* : comment faire pour que quelqu'un ("l'agent") agisse pour quelqu'un d'autre ("le principal") en son nom et à sa place ? Trivialement : « **comment faire faire son travail par les autres ?** ».

Tout en niant l'ampleur du problème, les économistes néolibéraux se mirent en quête de solutions. On pouvait lier « **les revenus des dirigeants au cours et au rendement de l'action** » par des bonus ou des stock-options ; encourager ainsi chez eux un *"comportement néoclassique"*. D'aucuns firent remarquer qu'il ne fallait pas négliger, par ailleurs, le poids *"des*

<sup>7</sup> Entendre : autre lui-même. Les pâtes sont l'analogon de la péninsule italienne ; le confit de canard celui du Périgord.

<sup>8</sup> Par exemple, la *Fondation Rockefeller*, Peter Drucker ou Milton Friedman. Cf. détails pages 51-52.

gens et des organisations dont le business est (...) de faire de faire de l'argent en prenant le contrôle d'entreprise mal gérées (...) (et de) faire de très gros profits en éliminant les incompetents<sup>9</sup>. Ce marché du pouvoir ou marché de la prise de contrôle, qui utilise notamment la technique de l'OPA ou celle de la "course aux procurations", met les équipes managériales en concurrence et exerce aussi sur elles un effet de discipline et de contrôle. Mais pour 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*** ».

C'est ce que Reagan fera en 1981, avec, à la clé :

- d'un côté, « ***plus d'un quart du "top 500" des entreprises américaines (qui) firent face à des OPA hostiles et près d'un tiers des grandes sociétés industrielles (qui) furent rachetées ou fusionnées*** » ;
- et, de l'autre, une 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*** ».

### Chapitre 8. Catallarchie<sup>10</sup>

« ***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*** ». Pour nommer tout cela, on recycla le mot "gouvernance", mais en lui donnant cette fois-ci des connotations économiques et non plus, comme dans les années 1960, des connotations politiques<sup>11</sup>. Cette "gouvernance pour gouverner les gouvernants" c'était bien mieux que l'autogestion ou la démocratie économique.

C'est Hayek qui a été le plus clair là-dessus. Pour commencer, il congédie le mot "économie", qui pour lui pointe trop vers l'art de gouverner, et lui préfère celui de "catallaxie" par quoi il entend "le système de multiples économies en interrelations constituant l'ordre du marché" ou, mieux, "l'ordre spontané produit par le marché". Hayek voit de nombreuses raisons de préférer le second terme au premier :

ÉCONOMIE	CATALLAXIE
Arrangement délibéré	Ordre spontané, cosmos
Téléocratie (« <b><i>unité orientée par une hiérarchie des fins fixée par un agent central</i></b> »)	Nomocratie (« <b><i>ordre où chacun poursuit ses propres fins dans les règles d'un jeu universel</i></b> »)
Organisations	Marchés
Autorité	Échange
Direction centralisée	Auto-coordination sans domination apparente
Ordres donnés et reçus	Ordre spontané peuplé d'interactions libres
Ordre-commandement	Ordre-ordonnement
Tyrannie du maître	Loi de la jungle

<sup>9</sup> Gordon Tullock.

<sup>10</sup> > **Catallarchie** se rapporte à l'idéologie politique visant à laisser s'appliquer la catallaxie à l'organisation de la société tout entière : l'idée est que la société humaine, en tant que système dynamique, est capable de s'organiser spontanément sans intervention directe, par phénomène d'émergence, de la même façon qu'une économie de marché libre parvient à définir des prix.

Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Catallarchie>

> **Catallaxie** (ou catallaxy) a été forgé à partir du concept de **catallactique** - qui nomme la science des échanges, soit la branche de la connaissance qui étudie les phénomènes du marché, c'est-à-dire la détermination des rapports d'échange mutuels des biens et des services négociés sur le marché, leur origine dans l'action humaine et leurs effets sur l'action ultérieure.

Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Catallaxie>

<sup>11</sup> A l'époque, on cherchait à « ***appliquer au gouvernement privé d'entreprise des standards inspirés des principes du gouvernement public*** ».

“le modèle du marché se substitue au modèle du foyer”, a dit Hayek. En réalité, il y a plutôt « **subsomption de l’oikonomia à la katallaxia, du gouvernement privé du maître à l’ordre cosmique des marchés** », ce que faisant la catallaxie s’est ainsi muée en “*catallarchie*”, en « **gouvernement des gouvernants par les marchés** ». Ce ne sont plus les actionnaires, mais le marché, les indicateurs boursiers, qui contrôlent les managers, et ce contrôle – ce gouvernement des conduites - est impersonnel, indirect, inconscient, automatique.

Il ne faut pas du tout en conclure que, dans ce nouveau schéma, l’autorité des managers se serait évanouie. « **La pression disciplinaire (qui s’exerce sur eux) va se répercuter en cascade à chaque rang de l’organigramme jusqu’au dernier. (...) Autre genre de “théorie du ruissellement”** ». Les énoncés produits au sommet doivent trouver leur traduction concrète d’échelon en échelon. L’idée n’est plus de « **faire coïncider les énoncés au réel, mais le réel aux énoncés** ».

On est donc pas, avec le néolibéralisme et l’économie de marché, comme disait Hayek, dans un “*ordre spontané*”, mais dans de « **l’ingénierie politique** », dans un univers qui est encore et toujours construit, reconstruit, rafistolé, ne serait-ce que pour « **faire face aux nouveaux ennemis qu’il se fait chaque jour** ».



## Partie III. Attaque sur la libre entreprise

### Résumé de la Partie III. (pages 73 à 115)

Dans les années 1970, le débat sur l'entreprise ne se limite pas aux cercles dirigeants. Les milieux activistes y contribuent aussi à leur manière, par exemple en perturbant les AG d'actionnaires. Leur contestation porte sur le système, elle est politique.

Les milieux dirigeants vont rapidement se donner un plan de bataille. Il y a accord sur le fait que c'est la "nouvelle classe" qui porte la critique et l'Université est clairement identifiée comme foyer d'agitation. Des think tanks sont créés. Le *Forum économique mondial* et la *Commission trilatérale* datent de cette époque.

Voilà pour la théorie et les décisions d'en haut. Le problème, ensuite, est de porter concrètement la critique au plus près des milieux intellectuels, et ça ce n'est pas à la portée de tout le monde...

Certains grands patrons, qui considéraient que pour sauver l'essentiel il était souhaitable de faire la part du feu, avancèrent la notion de "responsabilité sociale de l'entreprise". Milton Friedman critiqua vertement cette idée, dans laquelle il voyait une ineptie et une impasse pratique.

Berle et Means continuaient – 40 ans après - d'exercer des effets délétères sur les débats qui agitaient le monde de l'entreprise. Le désir de clore cette période se faisait de plus en plus grand.

Jensen et Meckling vont répondre à cette attente en 1976 avec leur "*Théorie de la firme*" qui fait de la firme un nœud de contrats (avec les salariés, les fournisseurs, les créditeurs, les actionnaires...) tous conclus aux conditions du marché, bien entendu. L'entreprise devenait une "pure créature de marché". Bien que n'étant pas exempte de défauts (en particulier, les contours de cette entreprise-nexus étaient bien flous), mais parce qu'elle permettait d'initier une contre-offensive intellectuelle et politique, cette nouvelle théorie va être bien accueillie. On va vite s'apercevoir que le débat était loin d'être clos...

### Chapitre 9. Le siège du gouvernement privé

L'omniprésence de l'entreprise dans la vie moderne et sa boulimie de règles avaient été thématiques dès les années 1950, et la crainte s'était exprimée que les citoyens finissent par s'en prendre à cet « **immense et proliférant gouvernement privé de la vie** ». Mais les années 1960 passèrent sans que rien de tel ne se produisit. Le changement de conjoncture eut lieu en 1969, quand des activistes anti-guerre s'en prirent à la *Dow Chemical*. En 1970, Honeywell fut aussi prise à partie. Les AG d'actionnaires et les conférences de nombreuses grandes firmes furent perturbées. Les perturbateurs s'étaient dotés pour cela d'un petit guide pratique. Les firmes élaborèrent le leur aussi (cf. pages 78-79).

La "nouvelle gauche" (*New Left*) des années 1960 prenait au mot la théorie des managérialistes des années 1950 de l'"*entreprise comme gouvernement privé*", mais elle rallongeait l'expression : "*entreprise comme gouvernement privé ...des affaires publiques*". Les activistes politisaient l'entreprise.

### Chapitre 10. La bataille des idées

La critique du système progressait rapidement et nombre de patrons exprimaient leur désespoir, mais les milieux dirigeants n'allaient pas rester inertes. Lewis Powell, futur juge à la Cour suprême, rédige en 1970 et 1971 des notes aux titres évocateurs : "*Attaque sur la libre entreprise*", "*De la guerre politique*".

Une brigade d'"*intellectuels organiques*" va élaborer un plan de bataille. L'adversaire est identifié : la "*nouvelle classe*" (*New class*), où l'on trouve notamment enseignants, journalistes, travailleurs sociaux, cadres de la fonction publique. Pas vraiment des intellectuels ; plutôt des "*intellectuelloïdes*", dit Robert L. Bartley. Le foyer de l'agitation c'est l'Université. Il faut revoir complètement la manière de la financer. Elle doit à la fois plus dépendre des fonds privés, et ces derniers doivent être alloués à meilleur escient, c'est-à-dire qu'il faut « **cesser de donner la corde pour se faire pendre** ». La contre-offensive passe aussi par des institutions : le Forum économique mondial de Davos est créé en 1971 et la Commission trilatérale en 1973.

Mais une fois que l'on a dit cela, le plus dur reste à faire : aller porter la contradiction au plus près des milieux intellectuels. Ce n'est pas tous les patrons qui peuvent le faire. Il faut élargir le cercle des "intellectuels organiques".

Tel était le plan de bataille. Restait à passer à l'acte. Ce ne fut pas sans de vifs débats...

## Chapitre 11. Comment réagir ?

David Rockefeller déclara, en 1971, que la classe dirigeante ne devait pas se contenter de repousser les critiques d'un revers de main, mais qu'elle devait s'efforcer d'en faire son miel. Pour commencer, « **tandis que certains évoquent à l'époque des attaques contre la libre entreprise, Rockefeller préfère parler de critiques** ». Il faut examiner ces critiques et regarder quelle peut être leur part de vérité. Il n'est pas impossible qu'on puisse s'en nourrir. Quoi qu'il en soit, « **la contestation (...) exprime un fait social, une transformation objective et durable de l'environnement dans lequel opèrent les firmes** » de telle sorte que « **la défense du statu quo n'est plus viable** ».

C'est ainsi qu'au début des années 1970 on va voir des firmes nommer des noirs dans leur conseil d'administration ou se doter de conseils scientifiques sur les questions d'environnement ou bien encore faire des campagnes publicitaires sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Il y en un, toutefois, que tout cela agaçait, c'était Milton Friedman. Il ne voyait dans la susnommée "RSE" que des billevesées, et peut-être même pire encore. Il était certes disposé à concéder que vu l'état de l'opinion par rapport à l'entreprise il était sage d'avancer masqué, mais il demandait au moins aux gens qui se prêtaient à ces manœuvres rhétoriques de ne pas finir par croire à leur discours de façade. Pour le dire autrement : c'est une chose d'être hypocrite (de tromper les autres par un faux discours), c'en est une autre d'en arriver à croire à son faux discours. G. Chamayou propose dans ce cas le mot 'hypercrite' : « **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** ». Le problème de Friedman n'est pas celui du faux discours mais de la fausse conscience.

Friedman voyait un autre problème : « **Pourra-t-on continuer longtemps à défendre le capitalisme par des valeurs non-capitalistes ?** ». Que fera-t-on si le public prend au mot les beaux discours des dirigeants ? La réponse est : 'rien', évidemment, ce qui ne manquera pas d'encourager les gens à se tourner vers des solutions de type régulation publique. Hayek disait la même chose : "L'effet à long terme conduira nécessairement à un contrôle accru des entreprises par le pouvoir d'État".

Décidément, le monde de l'entreprise n'était toujours pas sorti de la période d'incertitude intellectuelle inaugurée avec l'ouvrage de Berle et Means.

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

L'absence de "théorie sérieuse pour assurer la défense du système américain de l'entreprise" était de plus en plus ressentie comme handicapante et fragilisante par les dirigeants. "Les pouvoirs du dirigeant d'entreprise (...) (ne cessaient) d'être restreints chaque jour davantage". Mais des économistes travaillaient à une "nouvelle théorie de la firme".

En 1976, Michael Jensen et Meckling signent dans le *Journal of Financial Economics* un article sur la "Théorie de la firme" qui fera date. Ils y présentent la firme comme "une certaine forme de fiction juridique servant de nexus pour des relations contractuelles". Qu'est-ce à dire ? 1) Fiction juridique, cela veut dire "une construction artificielle du droit organisant certaines organisations à être traitées comme des individus". 2) « **La firme sert de nexus c'est-à-dire (...) de connexion, de nœud ou de lien entre les individus d'un groupe** ». La firme devient « **un grand entrelacement de contrats** » (avec les salariés, les fournisseurs, les créiteurs, les actionnaires, les consommateurs) dont les frontières deviennent difficiles à déterminer. Exit l'organisation. « **L'entreprise n'est qu'une "pure créature de marché"** ».

Critiquer une telle entreprise devient difficile puisque c'est juste une fiction. Franck Easterbrook et Daniel Fischel sont très clairs : le grand avantage de cette approche 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”*.

La théorie n'était pas exempte de contradictions, d'approximations et d'impasses<sup>12</sup>, mais elle parvint à opérer la reconquête auprès du public auquel elle était prioritairement destinée : le public académique. **« Ce fut une tentative – historiquement couronnée de succès – de liquidation intellectuelle de la vision antérieure, et ceci à des fins de contre-offensive politique »**. Exit le pouvoir et l'autorité ; place au contrat. Exit l'organisation ; place à une fiction recouvrant un lacs 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

Parmi ces difficultés : **« si (...) la firme est ce nexus de contrats, cet enchevêtrement de relations horizontales que l'on nous vante, qu'est-ce qui justifie (...) la prééminence des intérêts actionnaires ? Pourquoi donc l'actionnaire, contributeur parmi tant d'autres, devrait-il sortir du lot ? On ne voit pas bien »**. On voit d'autant moins qu'en jetant par-dessus bord le pouvoir et l'autorité, la théorie du nexus **« savait le fondement de la primauté réservée à certains. (...) Pour quelles raisons doit-il y avoir un “agent central” qui rafle la mise ? »**. Et, de toute manière, nexus ou pas, là où il y a profit, revient toujours la question de savoir quelle est la légitimité de ce profit, et à qui il doit aller.

Alchian et Demsetz proposent là-dessus une théorie, en 1972. Pour faire tourner l'entreprise, il faut quelqu'un qui supervise, qui organise, qui contrôle, qui inspecte, qui réduit les coûts, etc., etc. Et bien sûr, il faut que cette personne fasse bien son travail. On peut imaginer de faire inspecter cet inspecteur par un 'super inspecteur', mais c'est un jeu sans fin, presque une mise en abîme. Non, le mieux, disent nos deux auteurs, est d'intéresser le superviseur aux résultats, **« de (lui) verser (...), 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 »**. Il faut faire de ce superviseur un *“prétendant résiduel”* au résultat, de telle sorte qu'il **« aura personnellement intérêt à (...) discipliner (l'équipe) pour qu'elle dégage le plus de profits possible »**. Et il faut aussi qu'il **« dispose des moyens (pour obtenir ces résultats), ce qui implique qu'il puisse à sa guise distribuer sanctions et récompenses »**, ainsi que licencier. Il **« doit toujours être en mesure de frapper, s'il le souhaite, “les travailleurs d'une terreur divine” »**.

On en arrive à une *“théorie policière de la firme”*, avec le superviseur comme agent central et *“prétendant résiduel”* aux profits. Résiduel, cela veut dire qu'il passe après tout le monde : travailleurs, fournisseurs, coûts de production de toutes sortes. Et pour que le résidu du manager soit substantiel, il faut donc que les profits soient aussi élevés que possible. Cela veut dire, en fin de compte, que ce nouveau type de management fait porter l'effort sur les travailleurs.

Ce discours est aujourd'hui généralement admis ; mais quand il est apparu dans les années 1970, pas grand monde n'y croyait : on ne le trouvait pas très 'vendeur', pas très 'sexy', si on veut. Kristol disait aux managers qu'ils devaient *“apprendre à gouverner, et pas seulement à*

<sup>12</sup> Cf. pages 100-105 pour leur analyse détaillée.

*diriger ou à administrer. Et gouverner, c'est penser politiquement*", faire de la tactique et de la stratégie.

Sauf que les théories de la firme de l'époque niaient les rapports de pouvoir. Il allait donc falloir encore une fois se mettre à la recherche d'autres concepts.

## Partie IV. Un monde de contestataires

### Résumé de la Partie IV. (pages 119 à 153)

Au cours des années 1970, l'activisme va se poursuivre et les firmes vont apprendre à y répondre par du "contre-activisme". Elles vont apprendre à dialoguer avec leur environnement, mais aussi à le 'scanner' méthodiquement afin de repérer rapidement les questions qui courent les réunions et les libelles avant qu'elles ne deviennent des problèmes. On appela cela le "management des problèmes".

Il y avait donc deux sensibilités en présence : la composante économique néolibérale qui dépolitisait la firme et rejetait la RSE, et les managers qui la politisaient au nom du "management des problèmes".

D'où une tentative de synthèse – une de plus – qui va prendre le nom de "théorie des parties prenantes", mais que les économistes néolibéraux vont rejeter comme ils rejettent tout ce qui vient contester la primauté – il faudrait dire le monopole - de la maximisation du profit.

Les managers, toutefois, verront dans cette théorie un cadre très opératoire pour la gestion de l'environnement de l'entreprise et l'anticipation des problèmes.

### Chapitre 14. Contre-activisme

« **Tout au long des années 1970, les appels patronaux à la contre-offensive se poursuivent** » C'est la guerre, disent beaucoup d'entre eux.

Au milieu des années 1970, des activistes publient "Baby killer", une brochure qui s'en prend au lait en poudre de Nestlé. Les dirigeants de la firme « **furent d'abord pris au dépourvu par un mouvement auquel ils ne comprenaient rien** », et cela dura des années jusqu'à ce que, en 1981, ils recrutent Rafael Pagan comme conseiller spécial.

« **Si les "activistes anti-business" parviennent à tenir la multinationale en échec** », disait Pagan à l'époque, « **ce n'est pas parce 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"** ». Arion Pattakos, un collègue de Pagan, disait : "Il faut combattre l'activisme par l'activisme".

Ils vont chercher leur inspiration chez Clausewitz et Sun Tzu, mais recyclent aussi les méthodes d'analyse de marché, notamment le modèle S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats<sup>13</sup>).

Ils définissent, par ailleurs, des cibles auxquelles ils appliquent des stratégies et tactiques différentes :

1. Les radicaux : hostiles à l'entreprise, ils veulent changer le système. Avec eux, rien à faire.
2. Les opportunistes : recherchent "de la visibilité, du pouvoir, des troupes, voire, dans certains cas, un emploi". "La clé pour traiter avec les opportunistes est de leur fournir au moins l'apparence d'une victoire partielle".
3. Les idéalistes : "naïfs (...), altruistes (...). Ils suivent des principes éthiques et moraux". "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".
4. Les réalistes : "Ils peuvent assumer des compromis ; ils veulent travailler au sein du système ; un changement radical ne les intéresse pas ; ils sont pragmatiques".

Ils établissent, enfin, la marche à suivre suivante : négocier/coopérer avec les réalistes, réduire les idéalistes pour les convertir en réalistes, ruiner la crédibilité des radicaux afin de les isoler et, finalement, gérer le ralliement des opportunistes au compromis final.

<sup>13</sup> Forces, faiblesses, opportunités, risques.



## Chapitre 15. La production de la dialogie dominante

Dans ce monde peuplé de contestataires un autre mot s'imposa : le dialogue. Fini *"la fabrique du consentement"* ; place aux *"relations publiques dialogiques"*. Fini le vertical ; place à l'horizontal. On convoqua Habermas, « **donc "la distinction entre rationalité monologique et dialogique (s'articulait) très bien" avec cette nouvelle approche** ». On vit fleurir des expressions comme *"communication éthique"* ou *"communication comme conversation"*. « **A la persuasion à sens unique, détestable pratique du passé, on préfère à présent l'écoute réciproque** ».

Il y avait quand même un hic : pour les très pragmatiques experts du contre-activisme d'entreprise, le dialogue n'emportait aucune volonté de négocier. C'était juste une stratégie, *"une autre façon de mener le combat"*. C'était juste qu'était révolu le temps où on pouvait écraser l'adversaire sous des tonnes de propagande ; désormais, on ne pouvait pas ne pas se mettre autour d'une table.

Le dialogue, -puisque dialogue il devait y avoir, -devait donc servir à quelque chose. Une doctrine émergea sur les fonctions du dialogue :

1. Fonction de renseignement : identifier les *"problèmes potentiellement controversés avant qu'ils n'atteignent l'arène publique"*.
2. Fonction de cantonnement : « **relocaliser la confrontation dans un forum privé, la confiner loin de "l'espace public"** ».
3. Fonction de diversion : « **donner aux opposants un os à ronger pour mieux les détourner des tâches offensives** ».
4. Fonction de cooptation : « **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"** ».
5. Fonction de disqualification : c'est le complément de la fonction de cooptation. Il y a ceux qui prennent part au dialogue, et il y a les autres, les *"confrontationnels"*, *"incapables de dialoguer"*.
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'images"** ».

Tout cela est bien beau ; encore faut-il, autant que possible, aller « **au-delà des manœuvres réactives, destinées à la gestion immédiate des crises ouvertes** » et « **anticiper, (...) développer une "approche systématique et proactive face à la critique"** ».

## Chapitre 16. Le management des problèmes

Une nouvelle branche du savoir managérial apparut, que W. Howard Chase nomma, en 1977, le *"management des problèmes"*. Il s'agissait d'en finir avec l'attitude défensive (mentalité de *"ligne Maginot"*), et de « **passer enfin à l'offensive** ».

Au-delà de la systématisation du lobbying, il fallait se donner les moyens de repérer les problèmes avant qu'ils fassent la une des journaux car, à ce stade, *"tout ce que peut faire le business, c'est mener une lutte d'arrière-garde"*. Il faut « **nouer des relations étroites avec le monde universitaire** », se doter de capacités de veille stratégique. On suggéra aux grandes entreprises de créer en leur sein des *"unités de business stratégique"* qu'on leur

conseilla d'appeler plutôt *“centres de responsabilité sociale”*. C'est vrai que c'était beaucoup plus 'vendeur'.

On en venait donc à une troisième conception du gouvernement privé d'entreprise. Après le managérialisme des années 1950 et 1960, qui pensait le gouvernement privé d'entreprise **« par analogie avec le pouvoir d'État »**, et après la conception très financière des économistes néoclassiques des années 1970, qui **« réduisait la question de la gouvernance à un “problème d'agence” consistant à aligner la conduite managériale sur la valeur actionnariale »**, venait s'ajouter, **« en tant que complément pratique, un art du management stratégique de l'environnement social »** avec lequel il s'agissait de déployer un art de la *“manipulation de l'environnement externe – physique, social et politique – destinée à le rendre plus réceptif aux activités de l'entreprise”*.

Il y avait donc, au sein des milieux dirigeants, des conceptions opposées en présence, entre ceux qui dépolitisaient la firme et rejetaient la RSE et ceux qui la repolitisaient en pratique sous couvert de *“management des problèmes”*; entre ceux qui y voyaient un pur contrat et ceux qui la voyaient en conflit avec la terre entière.

A cet égard, **« 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 »**.

**« 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” »**.

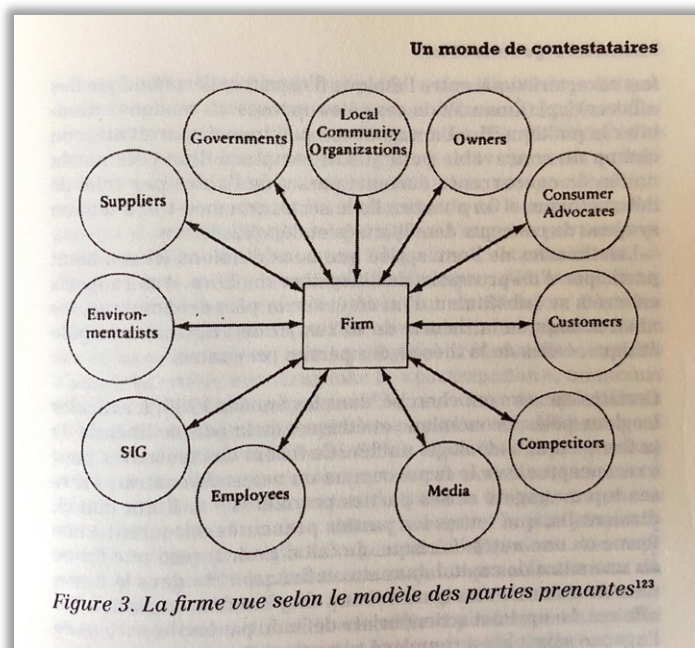
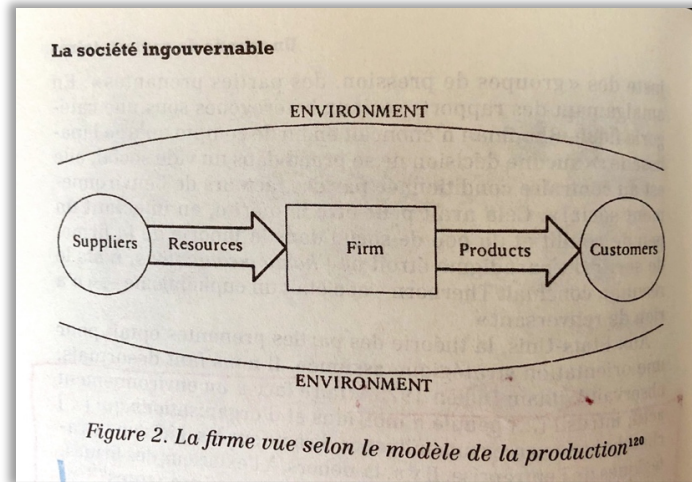
### **Chapitres 17. Parties prenantes**

**« 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>14</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” »**.

L'ouvrage de référence sur le sujet paraîtra en 1984 sous la plume de R. Edward Freeman<sup>15</sup>. Freeman rejette le vieux schéma conceptuel de l'entreprise en termes d'inputs/outputs et propose une représentation en pissenlit qui fait d'ailleurs penser à la théorie du nexus développée au même moment.

<sup>14</sup> L'expression *“parties prenantes”* avait déjà été avancée en 1963 par des chercheurs du *Stanford Research Institute*.

<sup>15</sup> *Management stratégique, Une approche en termes de parties prenantes*.



« se dessinent donc au même moment deux images de l'entreprise, l'une en économie, l'autre en management, qui, malgré leurs différences, (...) n'en présentent pas moins un air de famille, une certaine isomorphie ». Certains auteurs, tel Thomas M. Jones, vont donc chercher, dans les années 1980, à unifier ces deux pôles sous la catégorie de nexus de contrats mais, « lorsque les économistes libéraux prennent connaissance de ces reformulations (...), (ils les considèrent) comme de dangereux détournements de leurs propres concepts ». « Si l'on acceptait cette thèse, (dit Jensen,) 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 ».

Le désaccord était donc profond, mais les nouvelles théories n'eurent guère le temps de se faire valoir. La dispute n'allait pas faire long feu puisque la contre-réforme néolibérale était en marche avec Thatcher et Reagan. Business first.

Les économistes néolibéraux n'avaient pas voulu voir que la théorie des parties prenantes fournissait aux managers un cadre intellectuel pour l'action, dont ils avaient besoin dans le contexte de l'époque, et dont ils continuèrent à se servir.

## Partie V. Nouvelles réglementations

### Résumé de la Partie V. (pages 157 à 201)

Les années 1970 virent les multinationales faire irruption dans l'espace public, et se faire jour aussitôt, à leur égard, une demande de régulation de leur activité. Mais elles parvinrent à y échapper grâce à la bataille déterminée qu'elles engagèrent :

- . Elles réussirent à échapper à des traités internationaux contraignants et à imposer, en lieu et place, de simples codes de bonne conduite.

- . De même, face aux demandes de réparation des dommages causés aux travailleurs, ou aux consommateurs ou à l'environnement, les milieux d'affaires réussirent à faire admettre – y compris par la justice - le principe de la mise en balance des coûts et des bénéfices. Or, ce dernier n'était rien d'autre, pour les victimes, qu'une impasse, tant l'évaluation financière des coûts et bénéfices se révèle impossible s'agissant de biens hors marché comme la vie, par exemple. Des auteurs allèrent même jusqu'à proposer un système de mise aux enchères de droits à polluer.

- . Enfin, les firmes, -toujours pour échapper à la régulation gouvernementale, -réussirent aussi à mobiliser la fibre "éthique", sous le doux nom de *responsabilisation*. Par exemple, le problème de la pollution fut rabattu sur des écarts de conduite qu'il convenait de traiter sur le plan moral, et seulement sur le plan moral.

### Chapitre 18. Soft law

**« Les années 1970 découvrirent, entre autres choses plus réjouissantes, l'existence des multinationales (...) ces firmes géantes qui étendaient leur influence au monde, rivalisant par bien des aspects avec les Etats-nations (...) 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 ».**

La Confédération internationale des syndicats libres passa la première à l'offensive pour le monde du travail. En 1972, elle demanda un traité international. Le Conseil économique et social de l'ONU se saisit de la question, mais conclua qu'un simple "code de conduite" ferait l'affaire, et elle programma sa mise en chantier. Il n'empêche, les milieux d'affaires s'alarmèrent. A peu près au même moment, l'AG de l'ONU adopta un "programme d'action pour l'établissement d'un nouvel ordre économique international" et six mois plus tard une "charte des droits et devoirs économiques des Etats". C'était la guerre.

Il fallait absolument que les choses n'aillent pas au-delà des codes de conduite. Des juristes entreprirent de théoriser la notion de "soft law". Mais, considérant que la meilleure des défenses c'est l'attaque, l'OCDE s'attela à la rédaction de son propre code de conduite, ce qui fut fait en un temps record : les "Principes directeurs pour les entreprises multinationales" furent publiés en 1976, c'est-à-dire bien avant que l'ONU commence à ouvrir son propre chantier, lequel – au demeurant – n'aboutit jamais. On appelle cela une "frappe préventive". La Chambre de commerce internationale y alla aussi de "Principes directeurs pour les investissements internationaux".

**« La manœuvre est classique : faire étalage de sa bonne volonté éthique afin d'éviter la contrainte juridique ».** Le soft law pour éviter la régulation. "Low law", en fin de compte.

### Chapitre 19. Coûts/bénéfices

Au cours de la même décennie 1970, les milieux d'affaires n'avaient pas pu éviter une série de réglementations gouvernementales pour la protection des travailleurs, ainsi que celle des consommateurs et de l'environnement, avec, à la clé, la création d'agences diverses et variées.

Les milieux d'affaires engagèrent la bataille contre tout cela. **« Ces réglementations entament la liberté inaliénable de consommer ».** Elles **« foulent aussi aux pieds (la liberté) du patron ».** Cela nous **« mène tout droit vers une sortie du capitalisme ».**



Si la première révolution managériale avait vu le pouvoir de contrôle passer des propriétaires aux managers, on assistait maintenant à une seconde qui voyait les managers privés supplantés par les managers publics derrière lesquels, on le sait bien, se cachent des activistes gauchistes.

Mais le débat avait aussi, bien évidemment, une dimension économique. La régulation gouvernementale a un coût. Pire encore : elle peut aussi être un opérateur de redistribution sociale. Ces coûts nouveaux étaient relativement acceptables quand la productivité et le niveau de vie augmentaient, mais plus maintenant.

Le problème est la sur-régulation, avancèrent les firmes, c'est-à-dire le moment où *“les coûts pour la société excèdent les bénéfices”*. Soit une usine polluante. On va mettre **« 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 »**. La protection de la santé cesse donc d'être un principe inconditionnel. **« Comment estimer monétairement des dommages causés à l'environnement, à la santé ou à la vie ? »**. C'est d'une complexité tout à fait redoutable. Qu'à cela ne tienne, les firmes soutinrent mordicus que sans réponse au *“combien”* il ne saurait y avoir de prise en compte d'un dommage, ce que voyant, des économistes planchèrent sur des méthodes d'estimation du prix de la vie<sup>16</sup>.

Mais, il n'existe pas de réponse à cette question **« 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 »**.

## Chapitre 20. Critique de l'écologie politique

Les luttes sociales et environnementales modernes et contemporaines tournent pour une bonne part autour de la question de savoir si, à côté des *“coûts privés”* de l'activité des entreprises, leurs *“coûts sociaux”* vont également être pris en compte. Le capitalisme tient (et veille) à ce que ces derniers restent **« 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) »**.

Pour les économistes libéraux, tout cela n'était que propagande socialiste. L'un d'eux, Frank Knight, avança que **« 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” »**. Combien pour le mal ? Combien pour le remède ? Même raisonnement qu'au chapitre 19. C'est Ronald Coase qui va le formaliser en 1960.

*“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”*. **« Quelle sera la commune mesure entre, mettons, les profits d'Eternit et les morts de l'amiante ? Et qui décidera de l'équivalence ? »**.

**« 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 »**. Coase imagine que la justice est saisie. Si elle donne

<sup>16</sup> Cf. pages 173-175.



raison au docteur, l'artisan devra arrêter ses machines, et il perdra ses revenus, sauf s'il négocie avec le docteur le droit de continuer à faire du bruit. Si c'est le médecin qui est débouté, ce sera à lui de négocier avec l'artisan un droit au calme. « **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** ». Dans la foulée, d'autres auteurs inventèrent un système de mise aux enchères de "droits à polluer"<sup>17</sup>.

« **Refusant le principe d'une évaluation politique (des dommages), (les libéraux) y opposaient celui d'une estimation marchande** » en dépit des énormes difficultés de la chose : comment un individu abandonné à lui-même peut-il deviner, à partir des seuls signaux du marché, « **les conséquences négatives de la pollution dans toute leur ampleur ?** » ; comment peut-il arbitrer les hypothèses en présence dans le court, le moyen et le long terme ? Comment est-il possible d'inclure dans le raisonnement le "consentement à payer" alors que celui-ci – spécialement dans une société inégalitaire - est « **borné en pratique par (la) capacité à payer** » ?

Les libéraux allaient même beaucoup plus loin : « **Si l'on veut prendre en compte les réalités environnementales, il faut les intégrer à la logique capitaliste de la valeur, ce qui implique d'étendre le domaine de la propriété privée aux biens communs ou publics qui pouvaient encore lui échapper. (...) 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** ».

« **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** ».

## Chapitre 21. Responsabiliser

Voilà pour l'approche coûts/bénéfices. Mais l'externalisation des coûts sociaux peut emprunter des chemins bien différents. On va voir avec la gestion des canettes de soda vides que la responsabilisation du consommateur est un de ces chemins.

Au départ, aux USA, le soda était commercialisé dans des bouteilles en verre consignées (quelques cents), que le client ramenait quand elles étaient vides. Le système était efficace et durable. Tout allait bien. Et, dans les années 1930, fut inventée la canette en métal jetable. "Drink right from the can ; no empties to return"<sup>18</sup>, disait une publicité de 1936. On exploitait à fond l'argument de la jetabilité. Les industriels se lavaient les mains de cette production de déchets. Sauf que, rapidement, l'espace public se trouva défiguré par toutes les canettes vides abandonnées. Un mouvement pour le retour à la consigne se fit jour. Des référendums pour cela furent même organisés dans certains Etats.

Les firmes ne restèrent pas inertes. En 1953, elles créèrent "Keep America Beautiful" qui, lors de sa première campagne de publicité, sacrifia l'argument de la jetabilité (le jeta dans les poubelles de l'histoire) et le remplaça par cet autre : "La pollution, ça commence par les gens. Ce sont eux qui peuvent y mettre fin". D'où le slogan : "Keep America Beautiful".

« **Le problème (de la pollution étant) 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** ».

<sup>17</sup> Ils verront concrètement le jour dans les années 1990.

<sup>18</sup> "Boire directement, sans avoir de bouteilles vides à ramener".

La bataille pour le retour à la consigne continua néanmoins, ce qui fit enrager les industriels : *“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 Etats le chemin de l’Oregon”*<sup>19</sup>. Il fallut redoubler de publicités et de relations publiques.

La campagne anti-consigne prit aussi une forme plus habile : la promotion du recyclage. **« Les habitants (...) étaient invités à rapporter (...) bocaux et bouteilles vides, contre un penny par livre de verre récolté »**. Les initiatives de ce genre qui furent organisées rencontrèrent le succès.

**« 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. (...) 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. Au début des années 1980, Thomas Schelling proposait un nouveau mot, “égonomie”, pour désigner l’art de se manager soi-même »**. Pendant ce temps, les municipalités devaient financer les infrastructures nécessaires au recyclage des ordures ménagères...

#### Résumé des Parties I. à V. (pages 15 à 201)

Si on se résume, la société américaine d’après-guerre paraît bien turbulente.

Les travailleurs sont indociles et la conflictualité ouvrière importante. Les firmes ne viendront à bout des problèmes à l’intérieur des entreprises qu’en organisant l’insécurité économique et sociale à l’extérieur et en faisant la guerre aux syndicats.

Le système de la libre entreprise est contesté jusque dans les AG d’actionnaires.

L’encadrement se trouve durablement déstabilisé par le clivage que les grandes firmes en fort développement créent entre les actionnaires et les managers.

Aux activismes divers et variés va répondre un contre-activisme des firmes, de moins en moins réactif et de plus en plus proactif, mais dont les orientations théoriques et pratiques seront toujours arbitrées par les libéraux purs et durs.

Au final, face à des contestations parfois particulièrement déterminées, ces derniers vont parvenir, le plus souvent, à imposer des régulations ‘douces’, non juridiques, ‘éthiques’ – mais, pour autant, globalement adossées à un principe dur, celui de la marchandisation de tous les biens, y compris la vie.

<sup>19</sup> William F. May, directeur de l’*American Can Company* et président de *Keep America Beautiful*.

## Partie VI. L'État ingouvernable

### Résumé de la Partie VI. (pages 205 à 261)

En 1975, la Trilatérale fait le constat dans un rapport que la démocratie est en crise. Les procédures démocratiques (le marché électoral) rendent les gouvernants bien trop perméables aux revendications qui émergent de toutes parts, et entretiennent un État keynésien hyper-interventionniste alors que la conjoncture économique est en train de se retourner. Il va falloir intervenir, prévient Huntington, l'un des rapporteurs, et autrement que par des mesures cosmétiques. Une nouvelle configuration du pouvoir est nécessaire. La reconquête qui se prépare recevra, bien plus tard, un nom : *le grand bond en arrière*.

Le coup d'État de Pinochet au Chili, en 1973, allait fournir très tôt un terrain d'expérimentation. Friedman parle à Pinochet de "*thérapie de choc*", que les "Chicago boys" mettront en œuvre. Hayek fournit au dictateur un projet de constitution ; il commente les événements chiliens.

Hayek place la liberté bien au-dessus de la démocratie et opère une distinction fondamentale entre libéralisme (gouvernement économiquement limité) et totalitarisme (gouvernement économiquement illimité). En fait, la liberté, pour Hayek, c'est d'abord et avant tout la liberté économique. La liberté politique est secondaire et optionnelle ; ce n'est pas elle qui structure le champ, mais la liberté économique. Les choses sont claires pour lui : plutôt Pinochet que Allende. C'est une réflexion qui s'inscrit dans une longue tradition antilibérale remontant à la Révolution française, tradition incarnée alors en Allemagne et en Autriche par Carl Schmitt et Ludwig von Mises.

Hayek souscrit au rapport de la Trilatérale : il faut limiter la démocratie, détrôner la politique, et fait à cette fin une série de propositions.

Mais réduire la perméabilité des gouvernements aux attentes sociales ne suffisait pas ; il fallait aussi s'attaquer aux demandes sociales elles-mêmes. C'est la "micropolitique" qui va s'en charger.

### Chapitre 22. La crise de gouvernabilité des démocraties

L'idée qui circulait dans les diners mondains, aux USA, était bien que le pays était devenu ingouvernable. En 1975, la Commission trilatérale fait le même constat dans *La crise de la démocratie, rapport sur la gouvernabilité des démocraties*. Dans tous les groupes sociaux, les individus veulent être des sujets politiques à part entière et participer à égalité aux décisions qui les affectent. Huntington voit dans ce "*déferlement démocratique*" une source "*de problèmes pour la gouvernabilité de la démocratie dans les années 1970*". Le danger est "de surcharger le système politique avec des revendications qui étendent ses fonctions et sapent son autorité". Commentaire de Jacques Rancière : "*Ce qui provoque la crise du gouvernement démocratique n'est rien d'autre que l'intensité de la vie démocratique*". « **Trop de démocratie, en somme, tue la démocratie** ».

Les deux problèmes majeurs sont l'État keynésien et les mouvements sociaux. Ils entretiennent la "*spirale des revendications*". Le dèmos est insatiable, et il y a une "*trop grande perméabilité des gouvernants aux revendications des 'groupes de pression'*". C'est un cercle vicieux.

Les théoriciens de l'"*école du choix public*" vont jusqu'à se représenter « **le candidat à une élection (...) comme un entrepreneur politique échangeant des promesses contre des voix sur un marché** » où les partis sont en concurrence et ils expliquent que « **l'hypertrophie à leurs yeux grandissante de l'État-providence (est) l'effet normal du fonctionnement du marché électoral** ». Il faudrait, disent-ils, "(*éduquer*) les citoyens à vouloir moins de gouvernement".

L'État keynésien, qui avait pu être pensé, tout de suite après la guerre, comme « **un étouffoir des luttes, s'est manifestement retourné en son contraire** ». La faute aux institutions politiques.

« (...) **s'il est vrai que le problème est structurel, qu'il est inscrit dans "la dynamique interne de la démocratie elle-même", alors c'est sûr : on ne pourra pas se contenter de contre-mesures superficielles** ». Certains réclamaient "*une nouvelle configuration du*

*pouvoir*”, c’est-à-dire, en fin de compte, un *“grand bond en arrière”<sup>20</sup>*. La reconquête allait se faire sur ces bases.

### Chapitre 23. Hayek au Chili

Pour Jensen et Meckling la démocratie et le marché sont incompatibles. Le remède aux maux de la démocratie n’est pas plus de démocratie, mais moins. Huntington estime dans le rapport de la Commission trilatérale que *“Les tensions susceptibles de prévaloir dans une société postindustrielle exigeront probablement un modèle de prise de décision gouvernementale plus autoritaire et plus efficace”*. Et il ajoute : *“il est probable que la politique postindustrielle représente la face la plus sombre de la société postindustrielle”*. Dahrendorf, membre de la Trilatérale, explique, quant à lui, que le retournement en cours de la conjoncture économique, qui peut être durable s’il s’agit d’un nouveau cycle de Kondratieff, va mettre fin aux redistributions consenties depuis la guerre, et que ce n’est *“qu’en introduisant des éléments d’autoritarisme que nous pouvons survivre à cette longue chute”*. Voilà qui a le mérite d’être clair.

Les travaux pratiques avaient, en fait, déjà commencé. Au Chili. Le bilan humain est terrible, mais **« 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 »**. En mars 1975, Friedman parle à Pinochet de *“thérapie de choc”*. En août 1978, Hayek déclare au *Times* de Londres : *“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>21</sup>*. Lors de sa seconde visite au Chili, en avril 1981, Hayek accorde une longue interview au quotidien *El Mercurio*. A la question *“Que pensez-vous des dictatures ?”* il répond : *“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. 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”*. On est tenté de se dire qu’il a dérapé, mais, en fait, non ; Hayek fait du Hayek.

Qu’est-ce donc que la démocratie pour Hayek ? Pour commencer, ce n’est pas une fin en soi ; juste une règle de procédure, une méthode de prise de décision fondée sur la règle majoritaire. La valeur absolue, pour Hayek, c’est la liberté : *“Je préférerais sacrifier temporairement, je le répète, provisoirement la démocratie plutôt que de me passer de liberté”<sup>22</sup>*. Il dit tout net dans un de ses ouvrages que la liberté personnelle peut parfois être *“mieux préservée sous un régime autoritaire que sous un gouvernement démocratique”*. Hayek ne pousse-t-il pas le paradoxe en peu loin ? Pour comprendre il faut bien voir que pour lui la liberté se limite à la liberté économique. Celle-ci est non-négociable, tandis que la liberté politique est une option.

Sous la plume de Hayek les catégories de la philosophie politique sont tourneboulées et **« des énoncés paradoxaux deviennent formulables : la démocratie pourra être dénoncée comme totalitaire, mais, aussi bien, la dictature vantée comme libérale »**.

Grégoire Chamayou propose la typologie suivante des régimes de gouvernement d’après Hayek<sup>23</sup> :

<sup>20</sup> Serge Halimi publie en 2006, chez Fayard, *Le grand bond en arrière*.

<sup>21</sup> Hayek a été reçu par le dictateur en novembre 1977.

<sup>22</sup> Interview à *El Mercurio* déjà citée d’avril 1981.

<sup>23</sup> C’est moi qui ajoute les couleurs. DA.

	LIBÉRALISME	TOTALITARISME
DÉMOCRATIE	Démocratie libérale	Démocratie totalitaire
AUTORITARISME	Autoritarisme libéral	Autoritarisme totalitaire

« *L'opposition principale passe (...) entre libéralisme ( = gouvernement économiquement limité) et totalitarisme ( = gouvernement économiquement illimité) ».* La distinction entre démocratie et autoritarisme est secondaire. « *on préférera toute forme de gouvernement économiquement "limité" quel qu'il soit à toute forme "illimitée" correspondante. (...) Plutôt Pinochet qu'Allende ».*

“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 e posséder (...) d'acheter et de vendre”. Pour les néolibéraux, poursuit Gamble, “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”.

Le marché, qui est essentiellement stable et autorégulateur, ne requiert aucune intervention extérieure. Les crises, quand elles surviennent, sont forcément d'origine externe, dues à « **un phénomène de politisation exogène de l'économie** ». Partant de là, la solution de la crise est toute trouvée : il faut limiter la démocratie.

#### Chapitre 24. Aux sources du libéralisme autoritaire

La “démocratie illimitée” glissant inexorablement vers un “État autoritaire”, il est nécessaire de lui poser des bornes, dit donc Hayek. Ce faisant, il s'inscrit dans une longue tradition anti-libérale : « **De Maistre, Bonald, Donoso Cortes, Spengler, Ortega y Gasset répètent tous cette idée sous une forme ou sous une autre** ». Mais il s'inspire aussi de ses lectures de jeunesse : “son analyse, dit William Scheuerman, présente des parallèles frappants, à bien des égards, avec celle de Carl Schmitt” qui soutient que “L'État neutre du XIX<sup>e</sup> siècle est en train de se transformer en ‘État total’ ”, intervenant “dans tous les domaines de la vie” sous la pression des lobbies. Or, plus la sphère de l'État s'étire, plus sa force s'atténue, plus il s'amollit et dégénère

Le 23 novembre 1932, Carl Schmitt prononce devant un parterre de patrons, sous le titre “État fort et économie saine”, une conférence qui fera date, dans laquelle il distingue « **entre deux versions de la notion d'État total, l'une qu'il (rejette), l'autre qu'il (appelle) de ses vœux** ». La première, c'est l'État total “quantitatif”, « **un État non pas fort, mais faible en raison de son extension** ». “Il est total en un sens purement quantitatif, en un simple sens de volume et non d'intensité ou d'énergie politique”. La seconde est “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’ ” ; un État propagandiste-répressif qui « **s'arrêtera respectueusement au seuil des entreprises et des marchés**<sup>24</sup>. ».

Le juriste social-démocrate Hermann Heller, qui va bientôt partir en exil, décèle d'emblée dans ce discours « **l'invention d'une nouvelle catégorie politique, un petit monstre conceptuel, la chimère d'un “libéralisme autoritaire”** ». Herbert Marcuse, quant à lui,

<sup>24</sup> Pour une présentation plus détaillée des thèses de Schmitt, cf. pages 225-229.



relevait que « **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" »** ».

Dans les années 1940, pendant la guerre, Hayek<sup>25</sup>, von Mises<sup>26</sup> et Schumpeter<sup>27</sup> reprendront ces idées. Hayek, par exemple : *“ce sont surtout des gens de bonne volonté qui (, pendant la République de Weimar), 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”*. « **Voilà le cœur du raisonnement : la démocratie-providence alimente un socialisme qui mène en droite ligne au fascisme** ».

## Chapitre 25. Détrôner la politique

Hayek souscrit au diagnostic de la Trilatérale. En 1978, il écrit : *“L'épidémie de gouvernité 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”*. La démocratie, écrit-il aussi, *“ne peut se conserver que sous la forme d'une démocratie limitée. Une démocratie illimitée se détruit nécessairement elle-même”*. Restait à déterminer les voies et moyens pour limiter la démocratie, pour *“détrôner la politique”*.

« **L'objectif général (est de) restreindre drastiquement les marges de manœuvre du pouvoir gouvernemental en matière sociale et économique** ». Quid alors des institutions représentatives ? Hayek propose de borner leurs pouvoirs (et aussi ceux du gouvernement) par la constitution, un texte gravé dans le marbre, difficile à modifier, où on peut faire figurer des critères relatifs à l'équilibre budgétaire ou à la dette. « **Paradoxe d'une destitution constitutionnelle ou d'une constitutionnalisation destituante** ».

Par ailleurs, il faut que le Parlement n'adopte que des lois générales, à l'exclusion de toute « **mesure particulière s'appliquant spécifiquement à des groupes sociaux distincts** », de sorte, indique Hayek, que *“toute intervention sur le marché pour corriger la répartition des revenus deviendra impossible”*. Derrière le formalisme juridique, le contenu social est donc évident.

On peut aussi « **jouer sur les échelles de pouvoir : étirer, écarteler et faire en définitive éclater l'unité de la souveraineté territoriale classique** ». On l'a compris, c'est des instances fédérales vers le haut, et de la décentralisation vers le bas.

Restait un problème non résolu : comment *“imposer des limites au régulateur ? Comment enchaîner le Léviathan ?”*. La révolte fiscale en cours aux USA, à cette époque, dans les classes moyennes, allait fournir une piste. Pourquoi ne pas « **instaurer des normes contraignantes de limitation de la dépense publique ?** » ; promettre aux classes moyennes de réduire leurs impôts. « **C'est aussi (au cours de cette décennie 1970) qu'est lancée une grande offensive idéologique sur le thème de l'“équilibre budgétaire” et de la “lutte contre les déficits”** ».

Tel était le discours officiel. Mais Friedman fournit le 'décodeur' : *“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”*. La vraie priorité est donc la réduction du budget de l'État. C'est d'abord et avant tout par ce moyen que l'équilibre budgétaire doit être recherché. Cela étant dit, l'argument de l'équilibre budgétaire doit être relativisé ; c'est pour obliger les parlementaires à mettre en face de chaque dépense une recette, c'est-à-dire des

<sup>25</sup> *La route de la servitude*, 1944.

<sup>26</sup> *Le gouvernement omnipotent*, 1944. Von Mises est le mentor de Hayek.

<sup>27</sup> *Capitalisme, socialisme, démocratie*, 1942.

impôts, ce qu'ils rechignent à faire pour des raisons électorales (et que Friedman espère bien qu'ils ne feront pas !).

« **Il s'agit donc d'endiguer la dépense** ». Et pourquoi endiguer la dépense ? Ce que Friedman vise ce sont les dépenses de protection sociale, ces *"impôts cachés sous forme de dépenses obligatoires pour les entreprises"*. Quand Friedman parle de *"surcharge"* du budget de l'État, il faut donc comprendre surcharge du capital.

En résumé : l'idéal c'est une disposition constitutionnelle *"imposant l'équilibre budgétaire et limitant la dépense"*. A défaut, si déficit il doit y avoir, on peut *"s'appuyer (dessus) pour contrôler les dépenses"*. Mais le déficit est-il vraiment un pis-aller ? En fait, seul le bon sens nous fait appréhender le déficit comme un pis-aller. En réalité, on peut parler de *"politique des déficits"*<sup>28</sup> ou *"politiques des caisses vides"* : par des baisses d'impôts on provoque une crise des finances publiques, qui crée un climat d'austérité, qui favorise la casse des budgets sociaux, qui facilite la contre-réforme sociale et financière. On peut aussi agiter l'épouvantail de la dette.

La panoplie de Hayek allait pouvoir être complétée. La crise des finances publiques allait donner naissance, en effet, au cours des années 1970, à un nouvel outil propre à accroître la dépendance des gouvernements vis-à-vis des marchés financiers privés : le partenariat public-privé. Mieux que la dictature des généraux : la dictature des marchés.

Jusqu'à présent, la crise de gouvernabilité des démocraties a été envisagée sous l'angle de leur trop grande perméabilité aux attentes sociales. Mais ce n'est là que le premier étage du problème ; il y en a un second, qui est celui des attentes sociales elles-mêmes. « **Outre la trop grande perméabilité de (la démocratie) aux "attentes sociales", il y a ces attentes elles-mêmes, la trop forte mobilisation, la trop grande politisation de la société, le "déferlement démocratique" qui alarmait tant Huntington** ».

Mais comment combattre la combativité sociale ? On peut laisser filer le chômage ; restreindre le pouvoir des syndicats ; mettre en œuvre une politique des salaires. Le problème, notait Brittan, est que ce genre de politique *"risque de faire fondre le consentement minimal dont (la démocratie) continue malgré tout de dépendre"*. « **En définitive, disait, quant à lui, Rose, "seule une mesure telle que la suspension des élections libres réduirait de manière substantielle et immédiate les pressions des attentes sur le gouvernement"** ». Et revoilà la dictature !

Et, de fait, l'*"État disciplinaire"* pointait le bout du nez dans le *Rapport McCracken* publié en 1977 par l'OCDE. On y parlait de discipline monétaire, de réduction des dépenses publiques, de flexibilisation du marché du travail. Keohane s'inquiète : si le capitalisme revient sur ses grands engagements d'après Guerre, *"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 ?"*. Keohane doute qu'une *"démocratie disciplinaire"* puisse demeurer *"démocratique"* ; *"En Allemagne, au Japon et aux États-Unis peut-être"*, mais dans les autres pays de l'OCDE c'est moins sûr.

Mais alors que, dans toute une littérature, rôdait le spectre de la dictature, « **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"** ». Il visait notamment la France et ses *"nouveaux philosophes"*, qui faisaient l'amalgame entre liberté et démocratie, entre capitalisme et démocratie, et promouvaient l'un(e) au nom de l'autre. Il y avait quand même un "petit secret" : la démocratie que l'on promouvait ainsi, c'était la « **"post-démocratie", un résidu vide, une forme sans substance** », celle-là même, il faut bien le dire, que les peuples, -déçus par l'État-providence, et aussi bien aidés par ceux-là mêmes qui

<sup>28</sup> Cf. note 194, page 322.

avaient organisé cette déception, -avaient fini par faire leur, à savoir « **un individualisme libéral opposé au collectivisme étatique** ».

“Ce que nous avons à expliquer, écrivait Stuart Hall en 1979, 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”.

En 1979, Thatcher entre en scène. Andrew Gamble résume son programme comme une synthèse entre “une défense libérale traditionnelle de l’économie libre et une défense conservatrice traditionnelle de l’autorité de l’État”. Mais « **si l’État doit se renforcer, c’est pour mieux s’affaiblir** », explique Gamble : “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”.

Les peuples vont-ils se laisser dépouiller sans rien dire ? « **Au début des années 1980, les gouvernements néolibéraux (...) 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’allait 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

« **A 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** ». Il fallait se préparer à de fortes oppositions. Certains imaginaient qu’il faudrait peut-être en passer par des « **gouvernements sacrificiels** », qui “feraient le job” sans solliciter ensuite leur réélection. Et puis non ; en 1988, un chercheur écossais, Madsen Pirie, publie *Micropolitics. Micropolitique*, c’est le « **nom d’une méthode originale permettant aux gouvernements d’initier (des) programmes de réforme sans avoir à en payer le prix politique largement annoncé** ». Pirie la définit 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”.

« **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’incitation économique =5°= Sa ruse (...) : 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** ».

La privatisation (“basculément des fonctions gouvernementales sur le secteur privé”) présente l’avantage de “couper dans le budget” sans « **faire disparaître le service du jour au lendemain, mais (en le transférant) à d’autres prestataires** ». Les anciennes revendications politiques vont être reconverties en demande marchande. Et l’usager, qui ne pourra plus « **contester en donnant de la voix** », pourra toujours « **voter avec ses pieds en prenant la sortie** » (comprendre : chercher un autre prestataire). Autrement dit : *exit* “voice”, *here is* “exit”. L’un des théoriciens du mouvement va jusqu’à titrer l’un de ses articles : “*Power to the people*”, reprenant ainsi l’ancien slogan de la gauche radicale.

La micropolitique procède petit à petit. Elle se hâte lentement mais sûrement. Elle est pour le *“micro-incrémentalisme”* :

- Pas besoin de dénationaliser d'un coup ; on peut tout aussi bien créer une offre privée alternative et laisser faire le temps. « ***Une fois la libéralisation actée, ce sont les individus eux-mêmes, par leurs micro-choix de consommateurs, qui deviennent les moteurs du changement*** ». C'est la *politique du capricorne*.
- Pas besoin de supprimer de façon brutale les statuts très protecteurs de certaines corporations ; il suffit de créer à côté un statut nouveau, plus 'moderne'. Les fonctionnaires restent fonctionnaires, les nouveaux entrants sont d'office sur le nouveau statut. Diviser pour régner.
- Même schéma pour l'encadrement des loyers : seuls les nouveaux baux seront déréglementés ; on ne touche pas aux anciens. Diviser pour régner.
- Même schéma encore pour le régime des retraites : on fera en sorte que les changements n'affectent les gens que dans longtemps, éventuellement plusieurs dizaines d'années. Diviser pour régner.
- S'il faut supprimer des emplois, plutôt que de 'licencier sec' on proposera des plans de départ volontaire avantageux. On trouvera toujours une fraction suffisante des salariés pour entrer dans la combine. Diviser pour régner.
- Pour promouvoir une nouvelle procédure ou une nouvelle méthode, on pourra procéder par expérimentation, ou créer des zones franches...
- ...mais on pourra aussi cibler des catégories sociales particulières. Diviser pour régner.

N'en jetez plus, la coupe est pleine !

**« 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". 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" ».**

Concrètement, cependant, c'est autre chose ; c'est un **« libéralisme autoritaire »** qui s'affirme :

- **« un pouvoir qui s'affirme comme étant le seul véritable auteur de la volonté politique »** (autonomisée, détachée du demos) et une autorité de l'État qui doit, **« pour se rehausser, se délester des pressions de la "volonté populaire" »**.
- L'État libéral autoritaire est tout puissant dans sa sphère, mais celle-ci a été sévèrement limitée avec **« l'interdit fondamental de toucher à l'ordre des inégalités sociales »** et **« la répudiation de toute politique de redistribution »**.

**« L'articulation est fonctionnelle et stratégique entre la réduction du champ d'intervention de l'État et le renforcement de son autorité dans ce champ limité »**. Il faut lire, là-dessus, Alexandre Rüstow, l'un des pères de l'ordolibéralisme, ainsi que Carl Schmitt : **« l'autolimitation de l'État, dit Rüstow, est "la condition et l'expression de son indépendance et de sa force" 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 policieusement, tant cette opération implique la confrontation avec les intérêts sociaux subalternes qui y ont partie liée »**.

**« On a beaucoup dit que le libéralisme autoritaire était un oxymore, ce serait plutôt un pléonasme »**.

Et l'on n'aura garde d'oublier que cette dimension autoritaire ne se limite pas à la démocratie et aux affaires publiques mais qu'elle s'étend également aux entreprises, non seulement du fait de la subordination accrue aux marchés boursiers, mais aussi (et c'est lié) par le renforcement du pouvoir des grands et des petits chefs dans les organisations. La dérégulation du droit du travail, la précarité et l'insécurité des emplois jouent ici tout leur rôle. **« C'est en ce sens-là aussi que le libéralisme économique est autoritaire, au sens social, et pas seulement étatique »**.

Et on comprend mieux, avec le recul, pourquoi les entreprises ont refoulé avec détermination, dans les années 1970, le thème de l'autogestion qui se présentait à l'époque comme **« 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 »**.

Alors, pour contrer le libéralisme autoritaire, rouvrir le chantier de l'autogestion ?