

Le sujet humain

Une zone grise du management

Pour citer la référence

LANDIER H. (2025). « Le sujet humain : Une zone grise du management », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 227-239

Hubert LANDIER

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie
Expert en relations sociales et gestion de crise

Résumé : Il y a une cinquantaine d'années, un mouvement s'est développé dans les entreprises françaises en vue de développer différentes formes d'organisation du travail visant à mettre fin aux excès du taylorisme. Parallèlement voyaient le jour différents projets d'une « réforme de l'entreprise » assurant un droit de « cogestion » aux représentants des salariés.

Avec le retour à un libéralisme pur et dur, ce mouvement a laissé place à un retour en force du pouvoir exercé par les investisseurs, ou plutôt, par la société de capitaux. Dans cet esprit, la dimension humaine de l'entreprise est souvent réduite à la gestion de « ressources humaines », et ceci au moindre coût.

Le narratif dominant sur l'attention portée au bien-être de l'homme au travail relève donc d'une mystification. L'action collective des représentants du personnel s'interprète ainsi, au moins implicitement, comme étant « hors modèle », donc dommageable. Une attitude idéologique à laquelle se conforment les « écoles de commerce » devenues « business schools ».

Mots-clés : Ressources humaines, réforme de l'entreprise, organisation du travail, financiarisation, business schools.

Abstract: About fifty years ago, a movement developed in French companies to develop different forms of work organization aimed at ending the excesses of Taylorism. At the same time, various projects for “corporate reform” emerged, granting employee representatives the right to “co-management.”

With the return to pure and simple liberalism, this movement gave way to a return to power exercised by investors, or rather, by capitalist society. In this spirit, the human dimension of the company is frequently reduced to the management of “human resources” and this at the lowest possible cost.

The dominant narrative on the attention paid to human well-being at work is therefore a myth. Collective action by employee representatives is thus interpreted, at least implicitly, as “outside the model” and therefore harmful. This ideological attitude is the one shared by “business schools.”

Keywords: Human resources, corporate reform, work organization, financialization, business schools.

Les sciences sociales ont bien expliqué nombre de choses en théories mais ont échoué à trouver le sens des choses réelles de notre vie. (...). L'économie et la sociologie (...) nous ont livré comme de belles histoires leur interprétation de ce qu'elles pouvaient saisir en termes de chiffres, en formules ou en schémas, bien loin des événements, des expériences, des problèmes obsédants de notre vie, bien loin de notre véritable histoire. (...). Je crains qu'il ne s'agisse plutôt d'un monde de mots loin de notre monde de vie, c'est-à-dire un monde de mots autoréférencés, en lieu et place de la réalité, un monde alors dégagé de ses responsabilités à l'égard de la vie ; un monde de théories dont le savoir et la connaissance ont été largement développés pour les diplômes de doctorat plutôt que pour une vie meilleure.

Zhao Tingyang¹

Les années soixante-dix et quatre-vingt de l'ancien siècle furent le moment d'une réflexion de fond sur l'efficacité des pratiques managériales dans les pays occidentaux. Ceux-ci se trouvaient alors confrontés

¹ Zhao Tingyang et Alain le Pichon, *Un Dieu ou tous les dieux, l'ombre du monothéisme*, ed. Centmillemilliards, 2014.

au « miracle japonais » et il fallait donc trouver les moyens de faire face à la déferlante de productions d'un moindre coût et souvent de meilleure qualité.

Cette réflexion ne vint pas des milieux académiques, mais de consultants à la recherche de nouvelles sources de productivité, et ceci dans une perspective qui se voulait humaniste. Ce fut le temps des « projets d'entreprise », des « universités d'entreprise » et des « cercles de qualité ». La conviction des promoteurs de cette démarche était qu'il fallait de toute urgence promouvoir la « dimension humaine de l'entreprise », ceci afin de la rendre plus « performante » et de répondre aux aspirations des salariés. C'était aussi le temps où les « managers » semblaient avoir pris le pouvoir dans les entreprises par rapport à des actionnaires plus passifs qu'actifs.

Cette démarche, à laquelle l'auteur de ces lignes a pris une part active, fera tout d'abord l'objet d'un rappel visant à montrer en quoi elle appartient désormais au passé. Le pouvoir des managers a depuis lors laissé place au pouvoir des actionnaires, au point que l'on a pu évoquer une « financiarisation » des rapports économiques. Dans ces conditions, la dimension humaine de l'entreprise passe désormais au second plan - quoi qu'ils disent - par rapport aux préoccupations dominantes des dirigeants.

Ce n'est pas, en effet, que l'on s'abstienne de proclamer la nécessité de promouvoir les « compétences » ou les « talents », mais il s'agit là de compétences ou de talents dédiés à l'exécution d'une tâche, non à la participation à ce qui serait un projet collectif. La victoire d'une conception de l'entreprise empruntée à « l'École de Chicago » a ainsi pour conséquence de nier l'existence du sujet humain en tant que sujet. Ce sera le deuxième point de cette présentation. Les proclamations humanistes risquent alors de n'être rien d'autre qu'un masque destiné à nourrir « l'image employeur » et à dissimuler la réalité des objectifs assignés au management de l'entreprise.

On observera alors que les relations de sujet à sujet sont absentes de la gnose managériale dominante. Celle-ci s'enferme dans une perspective où il n'y a pas de place pour autre chose que la recherche de la rentabilité par tous les moyens. Dans cette perspective, le souci du « bien-être au travail » se réduit au statut de soins palliatifs. Il n'y a pas de place pour un point de vue autre que celui qui, venant du conseil d'administration, ruisselle jusqu'au salarié enfermé dans sa « définition de fonction » (pour les « cadres ») ou sa « fiche de poste » (pour les « exécutants »).

Et donc, ni la connaissance de ce que sont les acteurs sociaux collectifs, ni de ce qu'est une négociation sociale, ni de ce qu'est une médiation sociale, ne semblent suffisamment importantes pour figurer au programme proposé sur leur site par les principales « business schools » françaises. Il s'agit là de questions sans doute secondaires. Ce qui importe, c'est d'assimiler les codes de cette bonne conduite qui conduiront à la « réussite » - bien entendu personnelle, à proportion du coût de la formation.

Le management humain des années 70 et 80

La recherche de formes de management conformes aux principes d'humanisme généralement admis, que ce soit sous sa forme laïque ou sous sa forme d'origine religieuse, avec notamment de personnalisme d'Emmanuel Mounier, se manifestera de trois façon différentes : une forme institutionnelle, avec différents projets de « réforme de l'entreprise », une forme organisationnelle, visant à remettre en cause le sacro-saint taylorisme, et une forme plus idéologique, avec le mouvement des coopératives et de « l'économie sociale et solidaire ». De celle-ci, il ne sera pas question dans ce qui suit, le thème ayant été exploré à deux reprise déjà par l'auteur de ces lignes, en coopération avec Éric Carrey².

La démarche institutionnelle, centrée sur une « réforme de l'entreprise », prend forme dès la fin de la Deuxième guerre mondiale. Elle s'exprime à travers les idées d'une « troisième voie », qui ne serait ni celle du socialisme ni celle du capitalisme, à travers l'idée d'un « pancapitalisme » (Marcel Loichot) selon lequel le travailleur serait en même temps actionnaire, à travers le principe de la « participation » ou de la « cogestion », que mettent en avant les « Gaullistes de gauche », ou encore, à travers l'idée

² CARREY Éric, et LANDIER, Hubert, *Après la guerre contre la COVID, De l'économie financière à l'entrepreneuriat social*, préface de Jean-Christophe Combe, L'harmattan, 2021.

CARREY Éric, et LANDIER, Hubert, *De l'économie financière à l'économie du soin et du sens*, L'Harmattan, 2025.

d'une « association capital-travail ». De là viendront les ordonnances gaulliennes sur la « participation », que le patronat aura réussi à limiter de façon que l'actionnariat salarié soit assuré de rester minoritaire.

Plusieurs projets verront par ailleurs le jour, parmi lesquels se signalent celui de François Bloch-Lainé (1963), « Pour une réforme de l'entreprise », puis celui de Pierre Sudreau (1975) et enfin, pour finir, celui de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard (2018). Ces différents projets susciteront force débats publics. Mais tous, ils se heurteront à une opposition résolue du patronat français (CNPF, puis MEDEF), à l'exception de l'Association « Entreprise et Progrès », du Centre des jeunes dirigeants (CJD) et, pendant un temps, du CFPC (Centre français du patronat chrétien), de sorte que n'en seront retenues que des dispositions secondaires. On n'entrera pas ici dans la discussion de ces différents projets et on ne retiendra que ce point essentiel : le modèle anglo-saxon l'aura définitivement emporté sur le « modèle rhénan » évoqué naguère par Michel Albert, alors président des AGF.

Dernier avatar en date : l'entreprise à mission », dont le modèle a été décrit par Blanche Segrestin et Armand Hatchel et qui aura donné lieu, dans le monde des PME, à une floraison d'initiatives largement fondées sur l'engagement humaniste de leurs dirigeants, mais dont le seul exemple de transposition dans une entreprise cotée en bourse, Danone, se sera soldé par un échec et par le départ de son président, Emmanuel Faber. L'entreprise à mission souffre en effet d'un défaut majeur : le but de l'entreprise est-il la rentabilité maximale, comme le réclament *a priori* les actionnaires et les fonds d'investissement, l'objet entrepreneurial étant un moyen et non une fin, ou de répondre aussi bien que possible à des exigences humaines, sociales et environnementales, celles-ci étant susceptibles de réduire sa rentabilité financière ? Les actionnaires de Danone auront implicitement répondu à cette question. La générosité, ou le souci de justice, n'ont pas leur place dans les salles des marchés et leurs substituts électroniques, ou alors ce n'est que très marginalement.

Parallèlement, le modèle pyramidal et taylorien se trouve bousculé par un mouvement qui prendra naissance parmi les consultants en management et un nombre relativement limité de dirigeants d'entreprises, ceux qu'un journaliste, Jean-Pierre Bourcier, appellera « les nouveaux gourous »³. Au point de départ, il y a le succès insolent des entreprises japonaises, qui se fondent selon toute évidence sur une organisation et sur un cadre institutionnel différent de celui des entreprises occidentales. De multiples missions professionnelles sont organisées au Japon afin d'en comprendre l'esprit, et l'auteur de ces lignes en aura animé une dizaine entre 1986 et 1992. Le mérite de cette découverte revient, en France, à Hervé Serieyx, dont « L'entreprise du troisième type », écrit avec le Dr. Georges Archier, paraît en 1984. Beaucoup d'autres suivront, parmi lesquels les ouvrages d'Octave Gelinier, président de la CEGOS et promoteur de la direction participative par objectifs (« Le secret des structures compétitives »), Silvère Seurat, président d'Eurequip (« La coévolution créatrice »), Michel Drancourt, président de l'Institut de l'entreprise et auteur de nombreux ouvrages d'inspiration libérale, Jacques Chaize (« La porte du changement s'ouvre de l'intérieur »), Manfred Mack « Pleine valeur », Bob Aubrey (« L'entreprise de soi »), ou encore, l'auteur de ces lignes (« L'entreprise polycellulaire », « Vers l'entreprise intelligente »). Tous ces auteurs se connaissent bien et avancent en bande. En Grande Bretagne, il faut citer Charles Handy et, surtout, aux États-Unis, Peter Drucker (« La grande mutation ») et Peters et Waterman (« Le prix de l'excellence »), ceci sans compter Edwards Deming, dont l'idée de « cercles de qualité » sera mise en oeuvre au Japon (où sera créé le « Prix Deming »).

On notera que dès avant-guerre, un auteur isolé, Hyacinthe Dubreuil, venu de la CGT, avait préconisé, après un séjour aux États-Unis, la création d'équipes autonomes (ou semi-autonomes) de travail. Un Comité Hyacinthe Dubreuil en soutiendra longtemps le principe. Ce principe des équipes autonomes fera l'objet de nombreuses expérimentations, y compris chez Renault. On parle beaucoup de Volvo et du transporteur aérien SAS (avec l'idée de « pyramide inversée »). Parallèlement, les « cercles de qualité » se multiplient, à l'image de l'exemple japonais. Une association française des cercles de qualité voit le jour. Il est également question de « groupes de progrès » et d'« équipes d'amélioration des conditions de travail ». Parallèlement, le Ministère du travail, sous l'impulsion de Martine Aubry, fait promulguer une loi sur « le droit d'expression directe des salariés sur les lieux de travail », inspirée d'un projet porté quelques années plus tôt par l'association patronale « Entreprise et Progrès ». Elle est

³ Jean-Pierre Bourcier, *Les nouveaux gourous*, Ramsay, 1991.

toujours en vigueur – du moins en principe. En 1975 est créée par ailleurs l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), qui sera très active, notamment auprès des PME. Beaucoup plus tard, il sera question de « l'entreprise libérée », une formule qui ne résistera guère à l'épreuve du temps.

Ce mouvement repose sur de fermes convictions. Il s'agit de « réconcilier l'homme et l'entreprise » et de répondre au besoin d'initiative qui se répand à l'encontre d'une organisation très pyramidale et qui l'est d'autant plus que l'entreprise est de plus grande taille. Il sera d'ailleurs question de « renverser la pyramide » ou d'une « organisation plate ». On observera au passage que les travaux académiques, en l'occurrence, auront été, sauf exception – et l'on pense ici à l'ISEOR, d'une faible portée, leur influence se limitant au lectorat habituel des revues à « comité de lecture ». Et donc, le mouvement aura d'abord été le fait de professionnels personnellement engagés. Certains dirigeants, animés de convictions fortes, déploient leurs efforts en ce sens. C'est par exemple le cas, dans la sidérurgie, de Francis Mer, président du Groupe Usinor, avec l'aide de l'ingénieur Guy Jayne, qui publiera deux livres très intéressants sur « la démarche compétence »⁴, ou encore de Gérard Mulliez, fondateur du groupe Auchan, ou de Paul Dubrule, co-fondateur et co-président d'Accor. Il s'agit là de « vrais patrons », qui « connaissent le terrain » et qui savent parler aux gens.

Quant aux syndicats, ils sont partagés. Le principe de la lutte des classes conduit la CGT à ne voir dans ces démarches qu'une illusion ou un piège visant à « détourner les travailleurs de leurs véritables intérêts ». Force Ouvrière refuse ce qui constitue aux yeux de ses dirigeants une confusion entre le rôle de l'employeur et le rôle des salariés, défini par le contrat de travail. La CFDT plaide pour l'autogestion, qu'elle a emprunté au « modèle yougoslave », avant de se rallier au droit d'expression promulgué en 1983 et dont elle est largement à l'origine. La CFTC et la CFE-CGC, enfin, mettent en avant la cogestion, ou plutôt, la co-surveillance sur laquelle se fondent le « modèle allemand » et le « modèle suédois », souvent mis en avant comme exemples de réussite.

Cet effort visant à concilier les impératifs de gestion avec des valeurs humanistes vont se trouver balayées par les retombées en France de la vague « ultra-libérale » animée par Margaret Thatcher et Ronald Reagan. Contrairement à la théorie des parties prenantes mises en avant par Edward Freeman⁵, Milton Friedman et « l'École de Chicago » imposent une vision avant tout financière de l'entreprise, conformément aux principes d'un libéralisme pur et dur. C'est cette vision, venue des Etats-Unis et que propagent en France et ailleurs les Écoles de commerce, entretemps devenues « business schools », qui domine désormais.

L'être humain, point aveugle du management contemporain

Il convient de noter ici que les réflexions et les réalisations visant à reconnaître le rôle de l'homme dans l'organisation de l'entreprise, en tant que sujet, datent d'une époque où le pouvoir des managers semblait se renforcer par rapport à celui des représentants des investisseurs. On se contentera ici de rappeler l'apport de John Kenneth Galbraith⁶ et de James Burnham⁷. Le débat portait alors sur le rôle respectif du travail et de la propriété des moyens de production dans la création de valeur. Les dirigeants de grandes entreprises étaient de plus en plus nombreux à être des managers reconnus pour leurs qualités de gestion, mais dépourvus, ou à peu près dépourvus, de toute part du capital. Ils jouissaient d'un pouvoir par délégation sous le contrôle lointain d'actionnaires portés à leur faire confiance tant que les résultats leur semblaient convenables. Ce temps, pourtant, est révolu : les sources de financement désormais priment sur l'activité de l'humain au sein du collectif de travail. D'une façon symbolique, en témoigne par exemple, sur les bus parisiens, le passage du logo de la RATP à celui de « IDF Mobilités » : ce qui compte d'abord, c'est la source de financement, non mise en oeuvre « opérationnelle » de la finalité que s'est donnée le financeur. Il s'agit là d'un retour au libéralisme économique des origines. Et donc, il

⁴ Guy Jayne, *la démarche compétence*, BoD, 2021.

⁵ Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman, 1984

⁶ John Kenneth Galbraith, *Le nouvel état industrie. Essai sur le système économique américain*, tr. fr. Gallimard. Bibliothèque des sciences domestiques, 1968.

⁷ James Burnham, *L'ère des organisateurs*, tr. fr. Calmann Levy, col. Liberté de l'esprit, 1947.

convient ici d'en revisiter les principes. Ils seront empruntés à Adam Smith, à Thomas Hobbes et à Jeremy Bentham.

Toute analyse suppose que soient établis des repères, et ces repères sont nécessairement artificiels par rapport aux flux de la vie et de l'histoire. Nous retiendrons donc ici, comme texte fondateur de la « science économique », telle qu'elle est aujourd'hui entendue, la célèbre évocation de la manufacture d'épingles par Adam Smith. Et donc, on commencera par citer le texte en son entier :

« Prenons un exemple dans une manufacture de la plus petite importance, mais où la division du travail s'est fait souvent remarquer : une manufacture d'épingles. Un homme qui ne serait pas façonné à ce genre d'ouvrage, dont la division du travail a fait un métier particulier, ni accoutumé à se servir des instruments qui y sont en usage, dont l'invention est probablement due encore à la division du travail, cet ouvrier, quelque adroit qu'il fût, pourrait peut-être à peine faire une épingle dans toute sa journée, et certainement il n'en ferait pas une vingtaine. Mais de la manière dont cette industrie est maintenant conduite, non seulement l'ouvrage entier forme un métier particulier, mais même cet ouvrage est divisé en un grand nombre de branches, dont la plupart constituent autant de métiers particuliers. Un ouvrier tire le fil à la bobine, un autre le dresse, un troisième la dresse, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête. Cette tête est elle-même l'objet de deux ou trois opérations séparées : la frapper est une besogne particulière ; blanchir les épingles en est une autre ; c'est même un métier distinct et séparé que de piquer les papiers et d'y bouter les épingles ; enfin l'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ, lesquelles, dans certaines fabriques, sont remplies par autant de mains différentes, quoique dans d'autres le même ouvrier en remplisse deux ou trois. J'ai vu une petite manufacture de ce genre qui n'employait que dix ouvriers, et où par conséquent quelques-uns d'eux étaient chargés de deux ou trois opérations. Mais, quoique la fabrique fût fort pauvre et, par cette raison, mal outillée, cependant, quand ils se mettaient en train, ils venaient à bout de faire entre eux environ douze livres d'épingles par jour : or, chaque livre contient au-delà de quatre mille épingles de taille moyenne. Ainsi ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarante-huit milliers d'épingles dans une journée ; donc chaque ouvrier, faisant une dixième partie de ce produit, peut être considéré comme faisant dans sa journée quatre mille huit cents épingles. Mais s'ils avaient tous travaillé à part et indépendamment les uns des autres, et s'ils n'avaient pas été façonnés à cette besogne particulière, chacun d'eux assurément n'eût pas fait vingt épingles, peut-être pas une seule, dans sa journée, c'est-à-dire pas, à coup sûr, la deux cent quarantième partie, et pas peut-être la quatre mille huit centième partie de ce qu'ils sont maintenant en état de faire, en conséquence d'une division et d'une combinaison convenables de leurs différentes opérations. » *Adam Smith, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations (1776)*

Voilà donc exprimé le principe de la division du travail, de laquelle va résulter un surplus extraordinaire de productivité. Là se trouve l'origine de l'aventure industrielle. Le but en est clair, produire davantage au prix d'un moindre effort et cela parce qu'il en résultera un surcroît de prospérité matérielle et de possibilités d'échanges selon la « loi » des avantages comparés : vins de Porto contre textiles anglais. Fort bien. Il apparaît toutefois que deux dimensions de la chose n'apparaissent pas dans ce raisonnement :

1 – La dimension humaine : l'ouvrier dans la manufacture est-il plus heureux au travail que l'artisan en son atelier ? On sait comment Hannah Arendt répond à la question⁸. Adam Smith, lui, ne s'interroge pas. La division du travail dans la manufacture est préférable à l'artisanat parce qu'elle est la promesse, par le biais du progrès technique (lui-même issu de la division du travail), de meilleures conditions de vie à l'avenir. Ceci est conforme à l'utilitarisme formulé par Jeremy Bentham comme « principe qui approuve ou désapprouve toute action en accord avec la tendance à augmenter ou à diminuer le bonheur de la partie dont l'intérêt est en question⁹. » Le bonheur de l'humanité en sera augmenté ; ainsi se trouve justifiée l'existence de la manufacture.

⁸ Hannah Arendt, *La condition de l'homme moderne*, tr. fr. Calmann-Lévy, col. Liberté de l'esprit, 1961.

⁹ Jeremy Bentham, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation/Chapter I.*

Il s'agit là à la fois d'un espoir et d'une réduction du « bonheur » à sa seule dimension matérielle. Les sentiments qu'éprouve l'artisan ou l'ouvrier durant son labeur, la fierté qu'il retire ou non de son œuvre (au sens d'Arendt), le plaisir qu'il éprouve ou non à agir ainsi qu'il le fait (ou ainsi qu'il s'y trouve contraint), son espoir d'accéder ou non à de meilleures conditions de vie personnelles, tout cela, donc, n'entre pas en considération dans le modèle proposé par Adam Smith. Il s'agit par conséquent d'un modèle réductionniste (comme tout « modèle »), fondé sur une théorie de l'agir humain emprunté à Bentham, et qui ignore d'autres dimensions de l'agir humain traitées depuis lors dans le cadre d'autres disciplines, académiques ou non, que celle que constitue la prétendue « science économique ».

2 – Mais ce n'est pas tout. La manufacture d'épingles ne constitue pas une réalité isolée du reste des communautés humaines et de leur environnement. Elle s'inscrit dans des écosystèmes et dans des histoires. Elle doit composer avec les normes culturelles qui existaient avant la révolution industrielle. Pour de larges parties de l'humanité, le bonheur ne se réduit pas à la prospérité matérielle. Il existe pour elles d'autres dimensions de l'être et de l'agir humain qu'ignorent les normes économiques et qui ne peuvent s'inscrire dans le nombre d'épingles qu'un ouvrier est capable de fabriquer en une journée de travail. Les normes induites par l'utilitarisme formulé par David Hume ne présentent en aucun cas un caractère universel ; il s'agit de celles d'intellectuels anglais du XVIIIème siècle, et rien de plus. La confusion entre développement humain et développement économique apparaît ainsi comme une escroquerie, venant de ceux qui en bénéficient ou espéraient en bénéficier.

Le raisonnement d'Adam Smith se heurte en effet à une limite dont il semble avoir ignoré l'existence. La productivité de la manufacture d'épingles dépend de la productivité de la mine d'où est extraite le fer, de l'aciérie où le fil est produit et des machines mises en œuvre à cet effet. Mais cette « mégamachine »¹⁰ puise ce qui lui est nécessaire, qu'il s'agisse de matériaux ou d'énergie, dans les ressources terrestres ; elle en rejette les déchets, solides, liquides et gazeux, dans son environnement terrestre. Des conséquences qui en résultent et des perspectives qui s'ensuivent, il ne sera pas question ici. On se contentera de souligner que l'économiste se trouve sans cesse obligé d'argumenter afin de justifier sa démarche. Il parlera de « développement durable », de « croissance verte », d'énergies « renouvelables » afin de tenter de démontrer que tout peut continuer sur la lancée et que le « progrès technique » saura bien remédier à l'aggravation des difficultés rencontrées et aux dégâts visiblement provoqués sur les écosystèmes et sur la planète terre.

C'est ce même souci de justification qui se retrouve dans la façon de considérer l'homme au travail. La peine requise du travailleur et l'obligation pour lui de se soumettre à une stricte discipline étaient justifiées par la promesse d'un avenir radieux ou, plus prosaïquement, de pouvoir s'acheter une belle voiture ou de partir en vacances. La croissance économique, de 1945 aux années soixante-dix, aura assuré de la crédibilité de cette promesse. Mais ce n'est plus le cas, compte tenu de l'absence de croissance économique et de l'éloignement des perspectives d'enrichissement. Et donc, il devient nécessaire, pour maintenir le fonctionnement de la manufacture, de montrer qu'il y fait bon vivre et que la soumission a laissé place à des possibilités d'initiative et de réalisation de soi librement consenties¹¹. De là, depuis la reprise en main de l'entreprise par les investisseurs, les techniques de management diffusées par le triple canal des consultants en management, des « business schools » et des publications professionnelles correspondantes. Maintenir l'illusion et repérer ce qui peut l'être par la mise en avant de techniques et, surtout, d'un discours et d'un vocabulaire appropriés.

On n'en prendra ici que quelques exemples :

- « Image employeur » : il s'agit de l'image valorisante de l'entreprise, en tant qu'employeur, visant à être diffusée, notamment sur les campus des grandes écoles, en vue de s'assurer de la candidature des « talents » requis par son fonctionnement,

¹⁰ Fabian Scheidler, *La fin de la mégamachine*, Le seuil, 2020.

¹¹ D'où le titre ironique du livre de l'historien Johann Chapoutot, *Libres d'obéir, Le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, col. Essais, 2021.

- « Talent » : il faut entendre par là l'attitude requise du candidat en termes de compétences, de comportement social et de capacité d'initiative pour autant que celle-ci soit conforme aux objectifs qui sont fixés à l'intéressé,
- « Compétence » : celle-ci désigne la capacité à respecter les prescriptions requises par le poste imparti à l'intéressé,
- « Leadership » : on doit y voir la capacité, pour un chef, à entraîner « l'équipe » qui lui est confiée à agir collectivement, conformément à un « esprit d'équipe », en vue d'atteindre les résultats prescrits.

Les vocables pourraient être ici multipliés mais cela suffira. S'agit-il, à travers ces vocables et à travers les techniques qu'ils désignent, de répondre aux attentes du sujet humain ? Sauf à faire preuve d'une grande naïveté, il s'agit plutôt de créer, ou de maintenir, les conditions qui permettront d'assurer certains résultats financiers moyennant une armée de « talents » avant tout soucieux, avec un égal cynisme, de tirer un maximum d'avantages du statut ou du diplôme dont ils se prévalent. Il ne s'agit plus, comme dans les années quatre-vingt de l'ancien siècle, de « participer » à un « projet » commun mais de capitaliser ce qui permettra de valoriser son *curriculum vitae* en vue d'une prochaine étape dans sa carrière. Cela ne veut pas dire que l'intéressé ne s'intéresse pas à ce qu'il fait, au métier qu'il pratique et qu'il a choisi ; simplement, il s'agit d'exercer celui-ci de place en place selon l'intérêt qu'il y trouve, tout comme l'entreprise cherche elle-même à pourvoir au mieux aux postes nécessaires à son fonctionnement. De part et d'autre, l'utilitarisme le plus brutal l'aura emporté sur toute autre considération, et notamment sur le respect de l'être humain en tant que sujet et en tant que personne. L'être humain, pour l'entreprise, se réduit alors à un moyen ; et l'entreprise, pour celui qui y travaille, se réduit elle-même un moyen de sa réussite individuelle. Les valeurs de l'économisme l'auront emporté, du moins dans un pays tel que la France, sur les valeurs héritées de l'histoire et de la culture.

Faut-il préciser ici qu'il ne s'agit là que d'une tendance. Nombre de dirigeants sont d'une parfaite sincérité dans les efforts qu'ils déploient afin de concilier résultats économiques et attention portée à l'homme au travail. Nombre de salariés s'investissent personnellement dans le travail qui leur est confié compte tenu du sens qu'ils y trouvent personnellement. Et nombre d'universitaires, malgré les contraintes institutionnelles auxquelles ils sont confrontés, s'efforcent de rendre compte en toute indépendance de la réalité qu'ils analysent, voire de tenir un discours prescripteur conforme à des valeurs qui ne sont pas celles du capitalisme dominant. On en conclura qu'il y a là une première zone grise du management. Quelle est la finalité de celui-ci ? S'agit-il seulement d'organiser les choses conformément au principe de la manufacture d'épingles ou de lui assigner en outre une finalité humaniste afin de chercher à concilier les deux ? En outre, de quel point de vue faut-il se situer pour répondre à une telle question : sera-ce celui de l'individu, tel qu'il s'efforce de se conformer à ses propres finalités, celles qu'il s'est donné en tant que sujet, ou à celui de l'institution, telle qu'elle se tient au-delà des humains qui la font fonctionner, ignorant parfois quelles sont ses véritables finalités ou celles de ceux ou celles qui la dirigent ?

Les relations sociales, dimension cachée de l'entreprise

Mais ce n'est pas tout. Examinons maintenant ce que nous dit Thomas Hobbes du « gouvernement », autrement dit, de la façon dont, dans cette communauté humaine qu'est l'entreprise, s'exerce l'autorité. Et pour cela, il conviendra de citer largement son *Léviathan*. Laisse lui-même, l'être humain s'expose à être victime de tous les dangers. Afin de s'en préserver, il doit donc se regrouper avec ses semblables, et une autorité unique doit alors rassembler le groupe. Cette autorité peut être exercée par une personne unique, mais elle peut l'être également par une « personne multiple », que l'on appellera dans ce qui suit une « personne morale ». De cette personne, dont la raison d'être est d'assurer la sécurité du groupe, l'autorité doit être sans partage, dans l'intérêt même de ceux et celles sur qui elle s'exerce et pour autant que le « souverain » ainsi désigné se comporte en ce sens. Lisons donc ce que Hobbes nous en dit :

Le seul moyen d'établir pareille puissance commune, capable de défendre les humains contre les invasions des étrangers et les préjudices commis aux uns par les autres et, ainsi, les protéger de telle sorte que, par leur industrie propre et les fruits de la terre, ils puissent se suffire à eux-mêmes et vivre satisfaits, est de rassembler toute leur puissance et toute leur force sur un homme ou sur une assemblée

d'hommes qui peut, à la majorité des voix, ramener toutes leurs volontés à une seule volonté ; ce qui revient à dire : désigner un homme ou une assemblée d'hommes, pour porter leur personne ; et chacun fait sienne et reconnaît être lui-même l'auteur de toute action accomplie ou causée par celui qui porte leur personne, et relevant de ces choses qui concernent la paix commune et la sécurité ; par la même, tous et chacun d'eux soumettent leur volonté à sa volonté, et leurs jugements à son jugement. C'est plus que le consentement ou la concorde ; il s'agit d'une unité réelle de tous en une seule et même personne, faite par convention de chacun avec chacun, de telle manière que c'est comme si chaque individu devait dire à tout individu : *j'autorise cet homme ou cette assemblée d'hommes et je lui abandonne mon droit de me gouverner moi-même, à cette condition que tu lui abandonne ton droit et autorise toutes ses actions de la même manière* »¹².

Or, donc, selon ces principes, comment cela se passe-t-il en ce qui concerne l'entreprise ? Un ou plusieurs investisseurs se rassemblent tout d'abord afin de valoriser une idée, qu'ils ont eue ou qu'a eu l'un d'entre eux, et de faire fructifier ainsi l'argent dont ils disposent et qui leur est nécessaire afin de faire fructifier l'idée initiale. Ils créent donc une société commerciale fondée sur les statuts dont ils ont convenu ensemble, précisant moyennant quelle finalité, de quelle façon et dans quelles conditions s'y exerce le pouvoir. Leur investissement prend alors la forme d'une entreprise, et celle-ci fera appel à des ressources matérielles, à des ressources immatérielles et à des « ressources humaines ». Les vellétés d'indépendance des managers ayant été balayées comme il a été dit plus haut, il en résulte clairement que l'entreprise se trouve au service de la société commerciale, celle-ci constituant une personne morale fondée sur le principe démocratique tel que défini par Hobbes.

Dans ces conditions, le contrat de louage de services, encore appelé « contrat de travail », est nécessairement fondé sur un lien de subordination, et tous les discours sur « l'esprit d'équipe » ou le « leadership » n'y pourront rien. Il s'agit ni plus ni moins d'utiliser au mieux les « ressources humaines » disponibles, et si possible au moindre coût. Et tant mieux si ceux ou celles qui en font partie y trouvent leur compte, se conformant alors au principe de « la servitude volontaire » décrite par La Boétie. Quant à la volonté commune qu'exprime la société commerciale, en tant que personne morale, elle ne saurait être mise en cause par qui que ce soit parmi les membres de la « force de travail ». Chacun d'entre eux a en effet été engagé moyennant un contrat de travail fondé sur un lien de subordination. Sa capacité de réflexion doit donc se limiter à la façon de faire au mieux ce qui figure dans sa définition de fonction. Tel est le droit, même si la pratique peut s'éloigner parfois de son cadre institutionnel.

Imaginons donc ici que plusieurs d'entre les salariés se liguent entre eux (on parlait au XIX^{ème} siècle de « coalitions ouvrières ») afin de remettre en cause certaines décisions et obtenir ce qui leur semblerait plus juste. Il s'agit là, du point de vue souverain des membres de la société et des commis auxquels ils ont délégué leurs pouvoirs afin de représenter leurs intérêts, d'une démarche préjudiciable à ce qui constitue la finalité de leur action commune, c'est-à-dire des intérêts qui leur sont communs. Il s'agira donc, autant que possible dans le respect des lois et règlements qu'imposent à eux l'État et les différents pouvoirs politiques, de faire taire une telle coalition ou de la réduire à l'impuissance. Bien entendu, ce n'est pas cela que l'on mettra en avant. Bien au contraire, l'on affichera le respect des dirigeants pour les représentants du personnel et le souci de mener avec eux un « dialogue constructif ». Quoi qu'il en soit, ce « dialogue », tel qu'il est imposé de l'extérieur, n'entre pas dans les principes sur lesquels se fonde le management et de ce qu'en attend de la société commerciale souveraine. Il s'agit là en quelque sorte d'un à-côté fâcheux, mais somme toute secondaire par rapport aux principes à mettre en oeuvre conformément aux attentes des détenteurs du pouvoir sur l'entreprise.

La place réservée aux « relations sociales » dans les programmes des *business schools* destinées à préparer les futurs managers à ce qu'ils auront à faire ne devrait donc pas constituer une surprise. Leur représentation, par rapport à la gestion financière ou au marketing, ne peut être que marginale. L'existence de syndicats constitue en effet une sorte de « secret de famille », extérieur à la *doxa* dominante, et dont il ne faut pas trop parler. Il s'agit donc là d'une dimension de la vie de l'entreprise non seulement secondaire mais dont on cherche à réduire et à dissimuler l'importance. Par conséquent, il ne s'agit pas de « dialoguer » afin d'aboutir à une décision négociée, mais de décider et d'envisager ensuite seulement ce qu'il convient de faire afin d'éviter d'éventuelles réactions de révolte et d'y faire face tout en

¹² Thomas Hobbes, *Léviathan*, tr. fr. par Gérard Mairet, Gallimard, col. Folio, 2023, pp. 287-288.

préservant l'image des « partenaires sociaux » les plus dociles sinon les plus représentatifs en vue de préserver un équilibre toujours instable.

De ce point de vue, il est permis d'affirmer que les *business schools*, en marginalisant et en dissimulant ainsi l'importance que pourrait avoir la dimension humaine de l'entreprise, se font l'instrument d'une vision du monde qui est celle qui leur vient d'outre-Atlantique. Ce que les étudiants y apprennent relève d'une option idéologique. Il ne s'agit pas ici d'en faire grief à ceux et celles qui ont conçu les programmes et ce qui en est dit sur le site Internet par le moyen duquel chaque école s'efforce d'attirer les talents et de justifier ses droits d'inscription ; il s'agit en effet de préparer au mieux des jeunes au contexte qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle. Il ne s'agit pas de leur délivrer un savoir académique, mais de les « préparer à la vie active ».

De ce point de vue, le port de la toge aux cérémonies de remise de diplôme n'est guère qu'une parodie visant à laisser croire que leur enseignement tarifé et leur mémoire de fin d'études relèvent d'une recherche qui présenterait un caractère « scientifique » comparable à celui que délivrent les universités malgré toutes les pressions visant à leur faire adopter une politique plus conforme à ce qu'attend le « marché du travail » et à ce qu'attendent les employeurs de leurs « ressources humaines » et des « talents » qu'ils cherchent à recruter. Le savoir qui y est délivré n'est pas descriptif ; il présente un caractère prescriptif. Il s'agit de connaître les techniques qu'un « talent » doit maîtriser afin de se conformer au rôle qui est attendu de lui par son employeur. Ce faisant, les *business schools* tendent à préserver l'étant-là et les principes qui le fondent, de sorte qu'elles s'interdisent l'esprit critique qui devait être le leur si elles respectaient les règles académiques d'un enseignement indépendant tel que celui qui est – ou devrait être - dispensé par les universités.

Une négation idéologique de la personne humaine

Selon l'IA intégrée à la dernière version de Microsoft Word, « *Le sujet humain peut se définir comme un être conscient, doté de liberté et de volonté propre, capable de se penser, d'agir selon ses finalités et d'interagir avec le monde social et matériel, porteur de valeurs et de droits qui lui sont inhérents* ». C'est une assez bonne définition qui évitera ici d'aller chercher plus loin. Et donc les hypothèses à valider au terme de la présente réflexion sont les suivantes :

Hypothèse 1 – L'organisation des entreprises, et plus particulièrement celle des grandes entreprises, respecte la personne humaine en tant que sujet répondant à la définition ci-dessus.

Hypothèse 2 - Les *business schools* véhiculent un enseignement tendant à valoriser le rôle de l'humain en tant que sujet.

La réponse à ces deux questions est négative, et ceci pour les raisons suivantes :

1 – En ce qui concerne la première hypothèse, la marge d'autonomie laissée au salarié se limite aux initiatives requises dans le cadre de sa fonction et des règles qui lui sont imposées ainsi que des directives qui lui sont adressées par son « supérieur hiérarchique ». D'où la réflexion souvent entendue : « il faut que j'en parle à mon responsable ». Ce dispositif, pourtant, ne permet pas de faire appel à toutes les circonstances qui sont celles de la vie au travail. Il en résulte que le salarié, bien souvent, a la possibilité ou se trouve devant la nécessité d'agir beaucoup plus librement que ce que suggérerait le strict respect des règles qui lui sont imposées, ou que celles-ci sont suffisamment allégées ou dépourvues de contrôle pour qu'il puisse de lui-même faire face aux circonstances. Ainsi en allait-il du modèle de « l'entreprise libérée ». Celui-ci, toutefois, dans les quelques entreprises où il aura été expérimenté, parfois à grands renforts de publicité, n'aura pas duré plus longtemps que l'autorisation qui en était donnée par l'actionnariat du moment.

Le salarié, en tant que salarié, se trouve donc subordonné à l'actionnaire, mais ce n'est pas tout. L'actionnaire, comme l'explique Hobbes, a remis son pouvoir à la société, en tant que personne morale, et c'est elle qui, donc, exerce le pouvoir sur l'entreprise. Un membre individuel de la société commerciale ne dispose d'aucun droit sur celle-ci, son seul pouvoir étant de voter lors de l'assemblée générale des actionnaires (ou des porteurs de parts). Le seul sujet pleinement reconnu est donc le « souverain », c'est-à-dire la personne morale constituée par la société commerciale, dont le pouvoir se fait sentir de proche en proche et de haut en bas (« top down ») jusqu'à l'exécutant qui n'a plus personne à qui déléguer quoi que ce soit.

Il est intéressant de constater que ce droit exorbitant de la société commerciale en tant que « personne morale » est de construction récente. Il existait de très longue date des sociétés en commandite qui avaient pour caractéristique de maintenir toute la responsabilité du commandité en cas de faillite après que les commanditaires aient eux-mêmes perdu leur mise. C'est au XVIIIème siècle que se sont constituées les sociétés à charte, créées par le pouvoir royal dans plusieurs pays qui étaient aussi des puissances coloniales afin de faire aboutir de vastes projets ou de favoriser le commerce au long cours, qui nécessitaient que soient rassemblés de vastes capitaux dans une aventure parfois risquée. Mais c'est la société anonyme qui aura permis le développement de la société industrielle, souvent en opposition avec les souhaits d'une grande partie de la population. Elle représentait en effet la promesse d'une vie meilleure, fondée sur la mise en oeuvre du progrès technique, même si cette vie meilleure consistait, dans le présent, en une paupérisation de la population ouvrière (et paysanne). *Il serait ainsi justifié d'analyser en quoi le développement de la société anonyme, en tant que formule juridique, aura été non seulement de moyen privilégié du développement économique, voulu par le pouvoir politique, mais le facteur d'une négation du sujet humain en tant que porteur d'une responsabilité personnelle.* Une telle analyse excéderait toutefois le cadre de la présente étude.

2 – Le modèle hobbesien de la souveraineté, combiné avec le modèle d'Adam Smith sur les bienfaits de la division du travail, le tout conformément à une axiologie privilégiant la recherche de l'utile et du bonheur qui doit en résulter dans un contexte limitant l'être à l'être-là-devant matériel, ne laisse évidemment aucune place à une action collective défiant le pouvoir du souverain au nom de la justice, de la solidarité et de la reconnaissance de la valeur du travail, qui relèvent d'une autre inspiration philosophique. Une telle action ne peut en effet qu'être considérée comme étant nécessairement malséante par les dirigeants d'entreprises agissant dans le cadre du modèle qui, pour eux, va de soi. Elle n'a pas sa place dans ce modèle, tel qu'il a été repris par l'École de Chicago, telle qu'elle règne en maître dans le monde occidental et parmi les émules qu'il fait à l'extérieur de l'Occident. Or, ce projet mondialiste est clairement un projet idéologique. C'est ce projet qui donne sa cohérence à l'action d'un grand nombre de gouvernements occidentaux, au rôle de la finance, au mécanisme juridique de la société anonyme, à l'architecture de l'exercice du pouvoir sur l'entreprise et dans l'entreprise (ce qui n'est pas la même chose), à la logique de certaines politiques publiques, voire aux stratégies géopolitiques à l'échelle internationale. Ce modèle idéologique s'est donc transformé en une vision du monde, qui semble aller de soi sans qu'en soient connus ou reconnus les présupposés qui lui donnent sa consistance.

Une telle vision du monde tend à balayer ce qui reste des visions du monde alternatives qui lui ont préexisté. Les valeurs venues de la religion, les idéaux démocratiques et laïcs, les différentes formes de sagesse traditionnelles, ne trouvent plus leur place dans une telle représentation du monde et dans les comportements auxquels elle conduit tout naturellement, comme s'il y avait là quelque chose qui irait de soi. Or, c'est à cette représentation du monde que, par vocation, se conforment les *business schools*. Et c'est pourquoi elles ne sauraient accorder d'importance à la représentation collective du personnel au-delà de ce qu'il faut savoir, notamment en termes juridiques, afin d'y faire face avec succès, non en termes de recherche de compromis mutuellement satisfaisants, mais en termes de victoire sur l'ennemi supposé qu'elle représente.

Seul doivent être ainsi enseignées les compétences cohérentes avec le narratif du management efficient, tel qu'on en attend la mise en oeuvre par le futur diplômé (le diplôme tenant lieu de certificat de compétence). Les *business schools* préparent ainsi leurs élèves, et parfois fort bien, à leurs futures « responsabilités professionnelles », mais celles-ci sont conçues dans un monde irréel, qui n'est pas celui de la vie telle qu'elle est mais de la réalité telle que l'idéologie voudrait qu'elle soit. Il en résulte que les relations sociales, dans cette optique, sont conçues selon le même modèle que la prévention incendie : important mais non prioritaire par rapport à la mise en oeuvre de la « stratégie » que s'est donné l'entreprise (c'est-à-dire ses dirigeants agissant sur mandat de ses actionnaires). Cette stratégie se conçoit elle-même dans le cadre du monde que s'imaginaient les fondateurs de la « science économique » : un monde où les ressources terriennes - qu'il s'agisse de matériaux bruts ou de sources d'énergie fossiles - sont infinies et où il n'y a pas à s'inquiéter des déchets provoqués par les activités industrielles. Et donc, dans ce cadre bien établi, il suffira, à la marge, de prévoir quelques cours sur le développement durable et la responsabilités sociale et sociétale de l'entreprise (RSSE) pour qu'un

semblant de cohérence soit trouvé avec le monde tel qu'il va, et tel qu'il va autrement que ce qu'on imaginait.

Ce jugement pourra sembler un peu trop radical. Il convient donc de le tempérer. Nombre d'enseignants, dans les *business schools*, parmi lesquels l'auteur de ces lignes, s'efforcent en conscience d'apporter à leurs élèves de quoi ensuite « se débrouiller au mieux » dans leur vie professionnelle, mais ils le font dans un cadre contraint, tel qu'il résulte à la fois de la finalité de l'école elle-même et des contraintes que font peser sur elle les pouvoirs publics en ce qui concerne la teneur des programmes et les modalités de contrôle. Ils doivent alors ruser avec « Qualiopi », ce monument de la bureaucratie française, largement apparenté à la vision qu'avait du monde le Docteur Knock. Ce sont les écoles elles-mêmes qui, pour des raisons de certification, de prestige et de financement, se trouvent ainsi contraintes de respecter les prescriptions que leur imposent les pouvoirs publics, tout autant que les attentes, en matière de « compétences », exprimées par les futurs employeurs de leurs diplômés. Le système, tel l'Ouroboros, se mord ainsi la queue : les écoles doivent suivre les programmes qui leur sont prescrits conformément à la *doxa* où prend place la pratique des entreprises d'une part, la politique des pouvoirs publics d'autre part, pour autant du moins que ceux-ci s'inspirent de l'idéologie mondialiste.

Or, de cet enchaînement tout recul critique est exclu. Il n'y a pas de place pour la réflexion personnelle. Le sujet humain se trouve hors-jeu. Il fut un temps, dans les années quatre-vingt de l'ancien siècle, où de grandes entreprises organisaient à l'intention de leurs managers et de leurs dirigeants des séminaires où étaient invités des philosophes, des politologues, des économistes, des historiens, et même, parfois, un conférencier supposé spécialiste du syndicalisme et des relations sociales. Ces rencontres étaient dispensées, soit dans leur « université interne », soit dans le cadre de structures interentreprises (il y en avait plusieurs, parmi lesquelles le CERDI et l'UEA) où se trouvaient présentés des points de vue parfois contradictoires relevant d'un savoir humaniste. Ceci a disparu. Il faut désormais, très vite et au moindre coût, former des « talents », autant que possible dépourvus de tout esprit critique qui viendrait remettre sérieusement en cause le fondement de la mégamachine.

Bibliographie

ARCHIER Georges, et SERIEYX, Hervé, *L'entreprise du 3^{ème} type*, préface de Michel Albert, Le Seuil, 1984.

ARENDT, Hannah, *La condition de l'homme moderne*, tr. fr. Calmann-Levy, col. Liberté de l'esprit, 1961.

AUBREY, Bob, *L'entreprise de soi*, Flammarion, 2000.

BOURCIER, Jean-Pierre, *Les nouveaux gourous*, Ramsay, 1991.

BURNHAM, James, *L'ère des organisateurs*, tr. fr. Calmann Levy, col. Liberté de l'esprit, 1947.

CARREY Éric, et LANDIER, Hubert, *Après la guerre contre la COVID, De l'économie financière à l'entrepreneuriat social*, préface de Jean-Christophe Combe, L'harmattan, 2021.

CARREY Éric, et LANDIER, Hubert, *De l'économie financière à l'économie du soin et du sens*, L'Harmattan, 2025.

CHAIZE, Jacques, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy, A992.

CHAPOUTOT, Johann, *Libres d'obéir; Le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, col. Essais, 2021.

DRUCKER, Peter F., *La grande mutation*, tr. fr. Les Editions d'organisation, 1970.

DUPUY, François, *Lost in management, la vie quotidienne des entreprises au XXI^{ème} siècle*, Le Seuil, 2011.

FREEMAN, Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston Pitman, 1984

- GALBRAITH, John Kenneth, *Le nouvel état industriel. Essai sur le système économique américain*, tr. fr. Gallimard. Bibliothèque des sciences domestiques, 1968.
- GELINIER, Octave, *L'éthique des affaires*, le Seuil, 1991.
- HANDY, Charles, *Understanding organizations*, Penguin Books, 1993 (Fourth edition).
- HANDY, Charles, *le temps des paradoxes*, tr. fr. Village mondial, 1995.
- HOBBS, Thomas, *Léviathan, ou Matière, forme et puissance de l'Etat chrétien et civil*, tr. fr. par Gérard Méret, Gallimard, col. Folio essais, 2000.
- JAYNE, Guy, *Organisation et logique compétence*, préface de Francis Mer, Les Éditions de l'Atelier, 2012.
- JAYNES Guy, *La démarche compétence*, BoD, 2021.
- LA BOETIE, Etienne de, *Discours de la servitude volontaire*, 1577.
- LANDIER, Hubert, *L'entreprise polycellulaire*, Entreprise moderne d'éditions, 1989.
- LANDIER, Hubert, *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Levy, 1991.
- LANDIER, Hubert, *L'université d'entreprise*, Éditions Liaisons, 2000.
- LANDIER, Hubert, *Renaissance, réinventer le travail, réinventer l'entreprise, une urgence pour l'humanité*, préface de Francis Mer, L'Harmattan, col. Raisonances, 2018.
- LE MORLEC, Loïc, *Fake management, pour en finir avec les fausses croyances et les modes managériales*, EMS, 2022.
- MACK, Manfred, *Pleine valeur*, INSEP consulting éditions, 2003.
- PETERS Tom et WATERMAN Robert H. Jr., *In search of excellence*, Collins business essentials, 1992.
- PETERS Tom, *Le chaos management*, tr. fr., InterEditions, 1988.
- SCHEIDLER, Fabian, *La fin de la mégamachine*, Le seuil, 2020.
- SEGRESTIN, Blanche, et HATCHUEL, Armand, *Refonder l'entreprise*, Le Seuil, col. La République des idées, 2012
- SERIEYX, Hervé, *Le zéro mépris*, InterEditions, 1989.
- SERIEYX, Hervé, *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village mondial, 1996.
- SEUTAT, Sylvère, *La coévolution créatrice*, Rivage - les Échos, 1987.
- SILVA, François, *Repenser le management, Pour une régulation collégiale des communautés de travail*, préface de Michel Mafessoli, MPE, 2021.
- SMITH, Adam, *An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), tr. fr. Flammarion, 2015
- VERRIER, Gilles, et BOURGEOIS, Nicolas, *Faut-il libérer l'entreprise*, préface de Jean-Dominique Senard, Dunod, 2016.