

LES IMPENSES DU MANAGEMENT

Pour citer la référence

LANDIER Hubert (2024). « Les impensés du management », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 323-337

Hubert LANDIER

Docteur d'État en sciences économiques

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

Membre du conseil scientifique de l'Institut Psychanalyse et Management (Paris)

Secrétaire général du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaires (Paris)

ORCID 0009-0006-9973-7126

Résumé : Le management des organisations, tel qu'il est enseigné dans les « *business schools* » peut être interprété comme un ensemble de techniques visant à permettre au futur « manager » d'exercer avec un maximum d'efficacité les responsabilités qui lui seront confiées. Ces préceptes, tels qu'ils ont issus, notamment, de la pensée utilitariste, ne leur permet pas, toutefois, de répondre à certaines situations humaines auxquelles ils peuvent être confrontés.

Deux cas seront traités, issus de l'expérience des audits sociaux et des médiations pratiquées par l'auteur. Ces deux cas ont pour effet de mettre en lumière ce que l'on appellera « les impensés du management ». Il convient d'entendre par là la nécessité, pour le manager, de faire appel à des savoirs extérieurs à ce qui leur est enseigné dans les écoles de gestion, voire de se comporter en contradiction avec la *doxa* dominante.

Mots clés : Management humain, doxa managériale, injonctions paradoxales, violence managériale.

Abstract: Organizational management, as taught in *business schools*, can be interpreted as a set of techniques designed to enable future managers to carry out their responsibilities as effectively as possible. However, these precepts, as derived in particular from utilitarian thinking, do not enable them to respond to certain human situations they may be confronted with.

Two cases will be discussed, drawn from the author's experience of social audits and mediations. Both cases highlight what we will call “management's unthinking”. By this we mean the need for managers to call on knowledge outside what they are taught in management schools, and even to behave in contradiction with the dominant *doxa*.

Keywords : Human management, managerial doxa, paradoxical injunctions, managerial violence.

Le management des organisations, tel qu'il est enseigné dans les « *business schools* » peut être interprété comme un ensemble de techniques visant à permettre au futur « manager » d'exercer avec un maximum d'efficacité les responsabilités qui lui seront confiées, et ceci indépendamment de la finalité de l'action collective à laquelle il sera amené à participer. Il s'agit donc de connaissances supposées reposer sur un substrat scientifique, les « sciences de gestion », qui garantirait aux enseignants et aux enseignés de pouvoir bénéficier ainsi d'un maximum d'objectivité. La vision qui leur est proposée de l'organisation, et plus particulièrement de l'organisation de l'entreprise, s'insère ainsi dans un narratif et à travers des concepts qui sont supposés rendre compte de la réalité, telle qu'elle est, et il ne saurait bien entendu être question d'en remettre en cause la pertinence.

Cette conception du management, qui répond à la définition de l'utilitarisme et du positivisme du XIX^{ème} siècle sans guère de considérations pour les développements plus récents de la pensée scientifique, peut également s'interpréter comme un discours religieux, élaboré de façon à exprimer une certaine vision du monde, dispensé par une « Église » ayant son haut et son bas clergé, ses fidèles, ses dogmes, ses saints et ses lieux saints. Les *business schools* seraient ainsi l'équivalent des séminaires dans l'Église catholique, à savoir des lieux où l'on enseigne ce qu'il faut croire et pratiquer. Il suffirait alors d'appliquer les préceptes enseignés pour être assuré d'accéder au salut,

c'est-à-dire au succès sous toutes ses formes : excellence, développement, rentabilité, réussite personnelle, etc. Bien entendu, toute église compte ses théologiens, qui approfondissent le dogme et les conséquences du dogme, et même ses hérétiques, qui en contestent certaines formes d'expression sans plus fondamental. Quoi qu'il en soit, « hors de l'Église, point de salut ». Les pieux croyants restent volontiers entre eux et n'ont que mépris pour quiconque n'a pas été touché par la grâce et par les bienfaits de la civilisation qu'ils représentent.

Les pieux croyants, pourtant, se heurtent parfois à des événements qu'ils n'avaient pas prévus. Ils appliquaient consciencieusement les règles qui leur avaient été apprises et voilà que quelque chose leur échappe. Un suicide, par exemple, ou une tentative de suicide (ce qui est beaucoup plus grave parce que le rescapé va parler, se faire entendre, exprimer des choses désagréables et dérangeantes...). Et pourtant, les fiches de poste étaient bien établies, les responsabilités précisément réparties, la décentralisation des responsabilités clairement instituée, les règles de *reporting* assurant un maximum de transparence. Voilà donc que la carte a cessé de correspondre au territoire. Il s'est passé quelque chose qui ne correspond pas au discours politiquement correct des *business schools* et des manuels de gestion. Il y a de quoi paniquer comme seul peut paniquer quiconque se retrouve confronté à un imprévu alors même qu'il était persuadé que tout était « sous contrôle », que tout avait été pensé à l'avance.

C'est à la recherche de ces impensés du management que l'on va partir. Car ils existent, quoique l'on n'en parle pas trop quand on n'y est pas directement confronté. Ils sont très gênants parce qu'ils manifestent que la réalité ne se comporte pas comme le voudrait la théorie. Une démarche authentiquement « scientifique » voudrait donc qu'on les examine de plus près et que l'on s'interroge sur la valeur de la théorie qu'ils semblent contredire. La réaction la plus facile sera donc de rechercher « qui a fauté ». Le dogme, ainsi, n'est pas mis en cause. Car la théorie ne vaut pas seulement en tant que théorie ; elle vaut en tant que croyance, comme expression d'une vision du monde, celle-là à laquelle s'opposent les hérétiques et les mécréants, bref, les ennemis du vrai, du bien et du bon. Et donc, l'objectif ici poursuivi consistera, à partir de l'exposé de deux cas réels, à se demander si le « logos managérial » contient le monde ou s'il n'est pas simplement l'expression d'une dimension idéologiquement limitée de ce qu'est le monde. Et alors, si tel est le cas, il faudra se demander ce qui fait que ce logos se maintient, au point de prétendre exclure toute vision du monde alternative. En quoi, autrement dit, il présente un caractère totalitaire.

Le cas 1 : la méconnaissance des liens affectifs

Soit une entreprise bien connue par ses produits et qui occupe un peu plus de 200 personnes, essentiellement des cadres et des experts assez autonomes dans leur travail. Cette entreprise a été créée il y a une trentaine d'années et elle a traversé de nombreuses vicissitudes, auxquelles ses concurrents n'ont pas survécu. Son histoire est vécue par les quelques anciens qui sont encore là comme une saga ; toutefois, le *turn over* y est assez élevé, comme d'ailleurs dans toute la profession. La maison-mère peut être considérée comme assez bienveillante tout en demeurant vigilante sur les risques de dérapage financier. A cela s'ajoute un changement de technologie, qui va profondément impacter les métiers et les compétences nécessaires. Cela étant dit, il s'agit d'une entreprise où règne une apparence de bienveillance. Tout le monde tutoie tout le monde, y compris le PDG, récemment arrivé, et il y a un babyfoot dans le hall d'entrée.

A l'occasion d'un PSE dont nul ne conteste la nécessité mais dont les représentants du personnel, assez actifs et très pugnaces, contestent la forme, survient, semble-t-il, un grave conflit avec une personne dont le poste risque d'être supprimé. Cette personne est en arrêt maladie, se plaint de la façon dont son cas a été traité et menace de poursuivre l'entreprise en justice, de sorte que l'affaire suscite un certain émoi parmi les salariés. La DRH demande donc la réalisation d'un audit en vue d'une médiation. L'équipe sera constituée de deux auditeurs, dont les vécus professionnels sont très différents, et obtient l'accord du CSE sur la base de la charte déontologique qui lui a été présentée. En revanche, la mission se déroulera sous le contrôle de la DRH, qui n'a pas souhaité que soit constitué un comité de pilotage. Les auditeurs ont néanmoins la garantie de pouvoir intervenir selon

les règles assurant leur indépendance. Ils vont donc commencer à procéder à un certain nombre d'entretiens (il y en aura un peu plus d'une dizaine au total).

Le premier de ces entretiens a lieu, bien évidemment, avec cette personne qui est directement concernée et qui en accepte le principe bien qu'elle soit en arrêt maladie de longue durée. Il y aura avec elle, en fait, trois rendez-vous successifs, en visioconférence, représentant environ six heures d'entretien, ponctués de longs moments de profonde émotion de sa part. Cette personne, nous l'appellerons « Josette » par souci de maintenir l'anonymat de son témoignage.

Josette, donc, qui est âgée d'un peu plus d'une cinquantaine d'années, est arrivée dans l'entreprise à son tout début. Elle avait travaillé dans plusieurs entreprises bien connues de la profession et son rôle était de nature technique. Sa réputation avait incité la petite équipe de départ à lui proposer de se joindre à l'aventure et elle avait pour cela démissionné d'un emploi avantageux et moins risqué. Depuis lors, elle s'est totalement identifiée à l'entreprise, accédant à une fonction qui l'amène au bord du comité de direction et acceptant une fonction de représentante du personnel qui lui permet de négocier des accommodements, ce dont tout-le-monde semble se féliciter.

Progressivement, elle voit l'entreprise se transformer. Les pionniers de départ l'ont quittée progressivement ; des jeunes sont arrivés ; les métiers s'informatisent. Mais elle sait s'adapter et tout le monde reconnaît le rôle informel qui est le sien. Depuis quelques années, toutefois, elle connaît des ennuis de santé, étant atteinte d'une maladie rare, et ses symptômes s'amplifient au point qu'elle doit solliciter un arrêt de travail dans l'espoir qu'il ne sera pas trop long. Toute sa vie s'identifie fortement à son travail, qui est par ailleurs nécessaire à l'équilibre budgétaire de son ménage, sachant qu'elle est mariée et qu'elle a un fils d'une dizaine d'années.

Se trouvant en arrêt maladie, elle n'est pas tenue très précisément au courant de ce qui se passe en son absence. Et c'est de façon tout-à-fait inopinée qu'elle apprend, par un courriel adressé au CSE par la Direction, qu'il est question de supprimer son poste et de lui proposer un emploi représentant une nette rétrogradation, estime-t-elle, par rapport au rôle qui est aujourd'hui le sien. Les propos qu'elle nous tient et ses larmes montent clairement que c'est pour elle une information totalement inattendue et absolument traumatisante. C'est pour elle un monde qui s'écroule. Que va-t-elle devenir ? Elle a un enfant à charge et, à son âge, elle craint de ne pas retrouver d'emploi. Elle est chez elle, malade, et n'a pratiquement aucune relation, ni avec la Direction, ni avec le CSE, ni avec ses collègues, qui « se défilent ». Elle est donc laissée à elle-même.

Notre rôle auprès d'elle ne sera seulement de recueillir des informations. Il sera de l'écouter (et notamment d'écouter ses silences) et, tout au long de la durée de la mission, de prendre de ses nouvelles. Entretemps, d'autres entretiens nous permettent d'éclairer la situation. Globalement, les points de vue sont les suivants :

- Le PDG se dit navré. Ce n'est pas un mauvais homme, mais il est là depuis peu de temps, il est très préoccupé par la situation financière de l'entreprise, sa mission étant de redresser les comptes *a minima* avec « le moins de casse possible » et il n'a suivi l'affaire que d'assez loin ; il espère que l'on trouvera une solution honorable.
- La DRH est là, elle aussi, depuis peu de temps. Pour elle, il s'agit d'abord d'un souci juridique de plus alors qu'elle est déjà débordée.
- La secrétaire du CSE a une posture ambiguë : pour elle, il ne saurait être question de faire une exception pour Josette dans le plan de départs qu'elle est en train de négocier, ce qui aurait en effet pour conséquence d'ouvrir la voie à toutes sortes de réclamation auxquelles elle aurait du mal à faire face.
- Le supérieur hiérarchique de Josette exprime un point de vue très intéressant. Pourquoi n'a-t-il pas prévenu Josette (par exemple, en l'appelant au téléphone) du projet la concernant ? Pour lui, ce n'était pas à lui de le faire et d'ailleurs il n'en avait pas le droit car le projet devait d'abord être soumis au CSE.

- Les nouveaux venus dans l'entreprise : ils n'ont aucune idée de ce que peut ressentir ne personne qui y travaillait depuis une trentaine d'années. Quant à eux, s'ils doivent partir à l'occasion du PSE, ils savent de toute façon qu'ils retrouveront du travail.

Ces informations ayant été recueillies, quelle aura été l'action de l'équipe d'audit/médiation ?

- D'abord, a été menée une action réparatrice consistant à longuement écouter Josette et à la sortir de sa solitude morale. Il s'agissait de l'aider à faire son deuil et à regarder vers l'avenir.
- Il s'agissait aussi d'éviter une action contentieuse qui aurait mobilisé l'énergie de Josette et entravé le processus de son deuil en même temps qu'il aurait posé des problèmes à l'entreprise. Mais pour cela, il aura fallu persuader Josette de ce qu'il était préférable pour elle de parvenir à une solution à l'amiable et suggérer à la DRH qu'il y avait eu faute de management et qu'un dédommagement était souhaitable.
- Ce dédommagement ne pouvait pas être que pécuniaire. C'est la raison pour laquelle nous avons suggéré l'organisation d'un pot de départ et une collecte en vue d'offrir un cadeau à l'intéressée.
- Au-delà, il nous a fallu, à travers la diffusion de notre rapport, montrer aux nouveaux venus en quoi les anciens pouvaient avoir, vis-à-vis de l'entreprise, un comportement différent du leur.
- Dernier point, enfin : nous avons insisté sur la notion de « courage managérial », pointant par là le comportement personnel du supérieur hiérarchique de Josette, sans toutefois le nommer, et suggéré une initiative sur ce point (formation et identification claire des responsabilités).

Cas n°2 : la multiplication des injonctions paradoxales

Cette très grande entreprise est réputée « sociale » et affiche des valeurs humanistes. La surprise est donc grande, pour l'équipe d'auditeurs/médiateurs qui va être constituée, de découvrir l'existence de cas de *burn out*, voire de maltraitance, du moins ressentie comme telle par les intéressé(e)s.

Les cas qui se sont manifestés au point de nécessiter une intervention extérieure se situent au service R&D du siège, celui-ci occupant environ 800 personnes et la R&D elle-même une trentaine de techniciens. Or, trois d'entre eux se trouvent en arrêt maladie à la suite de leurs difficultés professionnelles. Les auditeurs vont néanmoins s'entretenir avec eux, à leur demande, par vidéoconférence. La mission est placée sous la responsabilité d'un comité de suivi paritaire qui interviendra à plusieurs reprises afin de faciliter les demandes d'entretiens formulées par les auditeurs. Ceux-ci concerneront (dans le désordre) les managers, les représentants de la DRH et, bien entendu et d'abord, les plaignants eux-mêmes.

- Leurs récriminations sont profondes : décalage entre la « fiche de fonction » et les tâches effectives, absence de contacts suffisants avec le supérieur, impossibilité de se faire entendre, reproches injustifiés, multiplication des changements organisationnels, etc. L'une des difficultés est le fait qu'ils sont très attachés à l'entreprise et aux valeurs dont elle se réclame. Ils vivent donc une situation de dissonance cognitive, se trouvant écartelés entre l'image qu'ils se font d'elle - et qui justifie leur engagement - et la situation dégradée et insupportable à laquelle ils jugent être confrontés.
- Notre seconde série d'entretiens a lieu avec les membres du management (autrement dit, la « hiérarchie » directe et indirecte des plaignants). D'une façon stupéfiante, et sans que leur bonne fois puisse être a priori mise en cause, leur narratif n'a rien à voir avec ce que nous avons par ailleurs entendu. Ils ont fait, nous disent-ils, tout ce qui était possible pour assurer une intégration optimale des plaignants au sein de l'équipe ; ils sont en effet très soucieux de la qualité de vie au travail et font état, venant d'eux, d'initiatives en ce sens ; ils ont fait tout ce qui leur paraissait possible pour répondre aux récriminations d'un « nombre limité » de plaignants ; et ils expriment malgré eux leur profond désarroi.
- Viennent enfin les services RH. Ceux-ci se disent (bien entendu) très soucieux de la situation. Ce qui frappe, toutefois, venant de leurs représentants, c'est une gestion purement institutionnelle de la situation : fiches de postes, entretiens annuels d'évaluation, « accompagnement en termes de

formation. Il s'agit là d'une justification de l'organisation humaine de l'entreprise et, en fait, d'une validation de ce qui nous a été dit par les membres du management opérationnel.

Tout ceci laisse apparaître plusieurs éléments d'analyse : un comportement de déni venant de managers, une attitude victimaire venant de certaines personnes en état de *burn out*, et une multiplication des situations d'injonction paradoxale :

- Les managers plaident en faveur de l'action qu'ils ont tenté de mener. Les plaignants ne sont qu'une minorité au milieu d'une ambiance qui, à les entendre, serait excellente. Ils s'efforcent, disent-ils, de se montrer prévenants avec leurs collaborateurs et collaboratrices. Ce dont ils ne se rendent pas compte, c'est qu'ils leur font subir la pression des objectifs qu'ils doivent eux-mêmes atteindre, ce qui les pousse à intervenir d'une façon assez directive dans leur travail (on y reviendra un peu plus loin). Mais ils ou elles le font comme un bon père ou une bonne mère de famille s'y prend pour obtenir de leurs enfants qu'ils travaillent mieux à l'école. L'intention est là, mais les résultats sont complètement différents. On est dans le « non intentionnel » de Mariana Thieriot¹. Bien entendu, ils doivent également préserver leur réputation en tant que managers. D'une façon significative, ils refuseront que les auditeurs rendent compte collectivement de leur mission à leurs collaborateurs (trices) en dehors de leur présence, ce qui sera admis comme « normal » à un plus haut niveau du management de l'entreprise. Autrement dit, ils ne savent pas « lâcher prise ».
- Bien entendu, le fait que les personnes en état de *burn out* ne soient que quelques-unes ne signifie pas que les autres membres du service R&D soient pleinement satisfaits de leur sort. Simplement, ils le ressentent différemment et réagissent par le silence. Quant à ceux qui sont en arrêt maladie et qui se sont exprimés au point de susciter un audit, ils se sont installés dans une posture victimaire excluant leur propre responsabilité. Ils attendent simplement réparation de l'injustice qui leur a été faite.
- Ce conflit, enfin, laisse apparaître une multiplication des injonctions paradoxales. Les managers sont pressés par la nécessité de parvenir aux résultats qui leur ont été prescrits. C'est pourquoi ils se montrent directs tout en mettant en avant l'autonomie et la capacité d'initiative comme la qualité qu'ils attendent de leurs collaborateurs (trices). « Soyez autonomes ». « Soyez autonomes mais si vos initiatives et leurs résultats ne correspondent pas à ce que souhaite, je ne manquerai pas de vous le reprocher, de même d'ailleurs que si vous vous absteniez de prendre des initiatives, ainsi que je vous l'ai prescrit ».

Ce qui frappe, venant d'un tel comportement, c'est qu'il présente un caractère non intentionnel et que les managers sont persuadés de l'excellence de leur comportement. Ils ne comprennent pas pourquoi il en résulte une situation impossible à vivre, à moins de s'abstenir de tenir compte de ce qu'ils disent. Tout comme les « victimes » sont elles-mêmes victimes d'une attitude non intentionnelle en s'enfermant dans le cercle vicieux d'une attitude qui ne peut que les conduire aux reproches qu'elles reprochent elles-mêmes à leurs « supérieurs hiérarchiques ». Ceci, enfin, est à considérer en prenant en compte deux éléments de la situation :

- Une culture d'entreprise privilégiant nettement le principe hiérarchique,
- La présence d'un fantôme^{2 3} - en la personne d'un chef de service parti récemment sans explications claires venant de la Direction et qui a laissé le souvenir d'un chef à la fois lointain et brutal.

Dans de telles circonstances, qu'auront pu faire les auditeurs/médiateurs ? Deux choses :

- D'une part, proposer des solutions propres à mettre fin au mal-être ayant provoqué les arrêts-maladie, ces solutions impliquant un engagement proactif tant des managers que des « victimes » elles-mêmes.

¹ Thieriot M. [[La femme et la pensée: la conscience du non intentionnel - Video 8](#)]

² Landier H. (2022) [[Restaurer de la confiance en chassant les fantômes... | Catalogue en ligne](#)]

³ Landier H. (2024) [[LANDIER-Hubert 2022 Revue-I.PM-Edition-Numerique N°-01 2024.pdf](#)]

- D'autre part, préconiser des mesures à long terme sur le style de management de l'entreprise elle-même, ceci afin d'éviter que des circonstances comparables n'aboutissent à l'avenir aux mêmes difficultés.

La réalité derrière la réalité

Ces deux cas n'avaient probablement rien d'exceptionnel par rapport à la réalité des entreprises. Il s'agit là de faits concrets susceptibles de créer de très graves dommages psychologiques aux personnes impactées. Nombre de personnes préfèrent se taire plutôt que de faire état de leur mal-être ou de la contradiction qu'elles éprouvent entre les valeurs qui les animent et le rôle que leur fait jouer l'entreprise. Ce n'est alors qu'à un tiers digne de confiance qu'elles accepteront de se livrer, ce qui conduit parfois celui-ci à découvrir des drames personnels insoupçonnés et qui échappent clairement aux voies et moyens préconisés par le management tel qu'il est présenté dans les livres de gestion et dans les « business schools ». Il s'agit donc là d'un constat clinique qui pourrait être illustré par de nombreux exemples. On propose ici cinq observations :

1 – S'agissant du premier cas, on soulignera pour commencer le fait qu'il s'agit d'une entreprise a priori chaleureuse : la société-mère ne recherche nullement une rentabilité maximale même si elle se montre soucieuse d'équilibrer les comptes, l'objet même de l'entreprise se veut « vertueux », les locaux sont agréables avec de larges espaces collectifs, tout le monde se tutoie, il y a un babyfoot dans l'entrée. L'entreprise pourrait prétendre à un trophée des « *best places to work* ». S'agissant du second cas, il s'agit d'une entreprise particulièrement soucieuse de son « image-employeur », ceci par souci de cohérence avec sa raison sociale.

2 - Les personnes que l'on y croise sont des gens ordinaires. Ce ne sont pas des fanatiques qui seraient avant tout soucieux de productivité quelles qu'en soient les conséquences sur le plan humain. Ils et elles sont d'un abord agréable. Si on évoque devant elles le risque d'un drame humain, elles se montrent douloureusement interloquées. Dans un second temps, s'étant reprises, elles semblent évoquer le destin, sachant que le destin ne relève pas de leur responsabilité. Les unes et les autres estimant avoir fait ce qu'il fallait faire de sorte qu'il serait injuste de les accuser de quoi que ce soit et de mettre en cause leur intégrité et leur souci de bien faire.

3 - Cette apparence avenante dissimule une grande violence et, au mieux, de l'indifférence à la violence. Mais cette violence est soigneusement dissimulée. Dans le premier cas, ce n'est la faute de personne en particulier s'il faut faire des économies afin de redresser les comptes, si un PSE est nécessaire, s'il y a des règles juridiques à respecter, si Josette est tombée malade, si elle a malencontreusement réceptionné un courriel avant qu'il y ait pu y avoir avec elle des explications orales, et ainsi de suite. Dans le second cas, de nombreux « collègues » semblent ignorer les difficultés rencontrées par plusieurs d'entre eux ou en minimisent la portée. La convivialité affichée ne correspond pas toujours à la réalité des rapports interpersonnels.

4 - Cette violence se cache derrière une histoire qui se révèle en fin de compte mystificatrice. L'aventure initiale, dans le premier cas, aura été une réalité, la cooptation des membres de l'équipe de départ également, de même que le risque assumé en commun par des professionnels qui auraient pu préférer rester dans un emploi assuré et probablement mieux rémunéré. C'est ce que nous racontera Josette. Le problème, c'est que tout ceci appartient au passé. La réalité, aujourd'hui, est tout autre : une majorité de jeunes qui ne sont finalement que de passage, prêts à s'en aller si de meilleures conditions d'emploi leur sont proposées ailleurs. Et certains ne s'en cachent pas. Le cas de la deuxième entreprise est un peu différent : l'attachement dont elle bénéficie, venant de ceux et celles qui y travaillent, est réel. Mais cet attachement est pervers dans la mesure où il conduit à se taire et à accepter ce qui n'est pas acceptable et le serait encore moins ailleurs.

5 - Cette évolution débouche sur une négation de la valeur de l'engagement. Et donc, l'engagement de Josette n'a aucune valeur dès lors que l'on peut, techniquement, supprimer son poste indépendamment de ce qu'elle est en tant que personne et en tant que membre d'une communauté où elle s'efforce de se rendre utile au-delà de sa fonction. Il ne lui est pas reproché son mandat de représentation du personnel, sachant que dans son exercice, elle s'est toujours montrée apaisante face

aux risques de tension. Très exactement, cela ne compte pas, et cela, humainement, est peut-être plus terrible encore. La même chose peut être dite du second cas traité ci-dessus.

« Image employeur » et « guerre des talents »

Reste à déterminer s'il s'agit là de cas isolés, d'accident rares liés à des circonstances malencontreuses, ou s'ils peuvent être tenus pour la manifestation d'une réalité plus large.

1 - Premier point : les grandes entreprises se soucient beaucoup de ce que les « sciences de gestion » appellent « l'image employeur ». Il est aujourd'hui reconnu (et il faudrait citer ici toutes sortes d'articles qualifiés de scientifiques par ailleurs d'un médiocre intérêt) que le salaire ne constitue pas la seule motivation du choix de travailler dans telle ou telle entreprise plutôt qu'une autre. L'image que celle-ci donne d'elle-même compte pour beaucoup. Au-delà de la contrainte, les critères de choix peuvent ainsi porter :

- Sur l'adéquation entre ce que l'on a envie de faire et le poste proposé,
- Sur les conditions de travail et l'ambiance de travail,
- Sur le type d'activité de l'entreprise, selon qu'il correspond ou non aux valeurs qui animent l'intéressé.

C'est pourquoi les grandes entreprises développent des actions de marketing, non plus seulement pour attirer les clients, mais pour attirer les « talents » (le mot « talent » étant ici à géométrie variable). Il s'agit donc de mettre en avant, par différents canaux, les avantages non matériels que les « talents » trouveraient à s'investir en acceptant l'offre d'un emploi. Par exemple, une entreprise telle que TotalEnergies organise des « forums campus » dans les écoles d'ingénieurs, quitte à prendre le risque de se faire déloger *manu militari* par les étudiants sous le regard impuissant des représentants de la Direction de l'école. L'image ainsi mise en avant est supposée répondre aux attentes des étudiants. On mettra ainsi en avant :

- Le prestige de l'entreprise (en vue de garnir le *curriculum vitae* de l'intéressé, ce qui lui servira plus tard),
- les possibilités d'évolution professionnelles internes,
- L'intérêt des tâches proposées,
- Ses conditions matérielles (parmi lesquelles le télétravail),
- Les avantages sociaux (existence de facilités permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie extra-professionnelle, telles les possibilités de télétravail ou l'existence d'une « conciergerie »).

Cette publicité s'adresse à des candidats à l'embauche correspondant à l'image que les recruteurs de l'entreprise se font du « talent » attendu : il s'agit d'un être hédoniste, ébloui par le prestige de la grande entreprise, désireux d'y faire une « carrière » et d'y trouver un confort de vie ainsi qu'une ambiance conviviale (le « travail en équipe »). Ce « profil » tend à valoriser le candidat « positif » et « plein d'enthousiasme » et tend à exclure celui qui se poserait des questions trop pointues sur certaines questions ou qui pourrait montrer un esprit critique qui irait au-delà et de « l'esprit d'initiative » et de la « créativité » dans le sens souhaité par l'entreprise. Il s'agit donc d'une image formatée en fonction des attentes de la Direction de l'entreprise, non pas à l'adresse des candidats potentiels tels qu'ils sont.

Il en résulte une sorte de « métavers » artificiel et qui ne correspond plus que de très loin à la réalité de part et d'autre. Le candidat à l'embauche cherche à donner de lui-même une image « positive » correspondant à ce qu'il suppose que l'entreprise par laquelle il espère être embauché attend de lui cependant que celle-ci cherche elle-même à donner d'elle une image correspondant à ce que ses recruteurs croient que le candidat attend d'elle. Ce jeu de rôles se trouve lui-même alimenté par la production des « sciences de gestion » de deux façons complémentaires :

- À l'adresse des entreprises, en leur fournissant les argumentaires susceptibles de les aider à attirer les « talents »,

- À l'adresse des futurs « talents » qui occupent les bancs des écoles de gestion et des écoles d'ingénieurs en leur fournissant les « compétences » qui leur permettront de se faire recruter dans de bonnes conditions et de renforcer ainsi l'image de l'école (le « ranking », tel qu'il détermine notamment les frais d'inscription) de façon à attirer vers elles les meilleurs candidats.

2 – Cette vision idéaliste des relations professionnelles, qui se veut rationnelle et qui exclut par avance toute « contestation » critique, interfère avec le comportement des candidats à l'embauche lui-même, tel qu'il est - et non pas tel qu'il se dit. Le temps n'est plus où l'on entrait dans l'entreprise comme l'on entrait en religion, afin d'y faire sa vie professionnelle. Le jeune a lui-même appris à mettre en oeuvre, à son usage personnel, les règles qui s'appliquent venant de l'employeur. L'entreprise, selon les canons des « sciences de gestion », met en avant les bienfaits de « l'agilité » ; le jeune salarié ou futur salarié se montrera lui-même agile en se mettant à tout moment en état de la quitter dès lors qu'il croit avoir trouvé mieux ailleurs. D'où la progression régulière du *turn over*, malgré tous les efforts des entreprises pour le limiter (si possible au moindre coût), cette progression étant à proportion même du niveau de pénétration de l'éthique de « l'agilité » ou de la « mobilité » que les entreprises s'appliquent à elles-mêmes en fonction de ce que leur recommandent les « sciences de gestion ».

Cependant, il ne s'agit là que d'une tendance, qui demande à être analysée dans le temps. Certains employeurs privilégient l'engagement, la constance et la fidélité. Pour d'autres, il ne s'agit plus que d'une façade, qui se maintient plus ou moins tant qu'elles n'ont pas décidé, pour des raisons financières, de procéder à un PSE. De même, certains salariés privilégient eux-mêmes leur fidélité à l'entreprise où ils travaillent, parfois depuis longtemps. Le problème qui se pose est celui du passage d'un modèle à l'autre et des dégâts qu'il provoque. Tel est bien ce qui s'est produit avec le cas de Josette relaté plus haut. Josette se réclame des valeurs propres à ce qu'était l'entreprise mais qu'elle n'est plus et qui était celui d'un engagement dans la durée. Or, ce sont là des valeurs qui sont devenues incompréhensibles selon le modèle (d'origine américaine) qui s'est imposé, à commencer par les secteurs d'activité les plus caractéristiques de la « post-modernité » (comme l'on dit dans le vocabulaire des « sciences de gestion »). D'où le drame que l'on a exposé plus haut. Quelle que fut par ailleurs la bonne volonté manifestée par certains membres de la Direction (eux-mêmes arrivés de fraîche date et probablement destinés à poursuivre leur « carrière » ailleurs), ils ne pouvaient trouver de réponse dans la *doxa* du management et devaient faire appel à leurs ressources morales personnelles.

Au total, ce qui apparaît, c'est que l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que de plus en plus les services publics, sont fondés sur des principes qui ne prennent pas en compte l'être humain tel qu'il est mais qu'ils se limitent aux qualités et au comportement attendus des salariés indépendamment de ce qu'ils sont en tant qu'êtres humains. D'où résultent les drames qui peuvent survenir dès lors que les prescriptions de l'entreprise entrent en contradiction avec ce qui est exigé d'elles. Autrement dit, le management se fonde sur des principes dont l'être humain en tant qu'être humain se trouve

L'imposture des « sciences de gestion »

Les deux drames évoqués ci-dessus relèvent du management et de ce qu'en disent les « sciences de gestion ». Celles-ci traitent de toute une variété de problèmes se posant à l'entreprise : stratégie de développement, gestion financière, gestion commerciale et, pour finir, « gestion des ressources humaines ». On s'en tiendra ici à cette dernière et il ne sera question par conséquent que de la dimension humaine et sociale, telle qu'elle est évoquée par traitée par les « sciences de gestion ». C'est de celles-ci, en effet, que se réclament les différentes disciplines enseignées à l'usage de futurs cadres de la fonction RH ». Ici, trois observations méritent d'être formulées avant que l'on en vienne aux sources lointaines de ce modèle de management tel qu'il est enseigné dans les écoles de gestion, entretemps devenues « business schools » sans doute fain de mieux désigner l'origine de leur inspiration.

1 - La première porte sur le mot « talent », tel qu'il est employé usuellement dans le vocabulaire managérial. D'après le Larousse de la philosophie, il s'agit d'une « *aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique, tantôt considérée comme disposition naturelle, tantôt comme*

capacité acquise ; en d'autres termes, soit le talent dépend d'un travail, d'une discipline, d'un apprentissage, soit il relève du génie et s'identifie à un don ». D'après le Dictionnaire de la langue philosophique de P. Foulquié et de R. Saint-Jean, il s'agit des « *dispositions intellectuelles, naturelles ou acquises, conditionnant le succès dans le domaine des arts, des lettres, des affaires, des relations humaines* ». Le management en a une vision plus réductrice : il s'agit de la capacité à occuper une fonction dans les conditions et selon les modalités souhaitées par la Direction. Le talent, autrement dit, est considéré non pas comme un attribut de la personne indépendamment des circonstances où elle se trouve placée mais comme l'ensemble des qualités attendues par l'entreprise d'un individu dont elle souhaite se procurer les services, indépendamment de son identité en tant que sujet humain.

2 - Il est remarquable de constater que les techniques mises en avant par les sciences de gestion sont envisagées indépendamment des finalités en vue desquelles elles seront mises en oeuvre. La gestion demeure dans le pur opérationnel. Mais alors, on observera qu'elle est placée au service de quelque chose qui lui est extérieur et à quoi elle se trouve subordonnée. Ce « quelque chose » n'est jamais explicité, et s'il ne l'est pas, c'est qu'il va de soi. Or, s'il va de soi, c'est qu'il s'agit d'une vision du monde qui se présente comme une sorte d'état naturel. De cet état naturel, il est difficile de s'extraire. Il faut en effet un effort de réflexion pour admettre qu'il ne présente nullement un caractère universel mais qu'il constitue le produit d'une idéologie particulière à notre époque, même si elle s'est étendue à une grande partie de l'humanité. Prenons par exemple le mot « performance », fréquemment utilisé dans le vocabulaire managérial. Qu'est-ce qu'une « performance » ? Et de même, qu'est-ce que « l'excellence » ? Seule peut l'expliquer une référence au contexte de leur emploi, qui est un contexte idéologique jamais explicité comme tel. Le porteur d'un « talent » est invité à ne pas s'évader du cadre qui lui est imposé.

3 – Allons plus loin. Les sciences de gestion, dans leur prétention à formuler ce que doit être le comportement de l'entreprise à l'égard des salariés - et des salariés à l'égard de l'entreprise elle-même, se recommandent de leur caractère « scientifique ». Elles en manifestent en effet toutes les apparences : existence de revues scientifiques à comité de lecture et relecture en double aveugle, ces revues faisant elles-mêmes l'objet d'un classement selon des normes admises par une haute autorité reconnue, au moins par la profession ; règles politico-administratives d'accession aux postes d'« enseignant-chercheur » ; statut universitaire reconnu au même titre, par exemple, que la physique ou la médecine ; etc. L'objet de la gestion constituerait donc un champ scientifique spécifique, celui-ci obéissant à ses propres normes tout en se recommandant de la « communauté scientifique » au sens le plus général.

Le problème, c'est que les concepts dont elle use le plus volontiers, on l'a dit plus haut, se rapportent à des concepts et à des théories qui relèvent de la « science économique », voire parfois de la sociologie. Les sciences de gestion ne présentent par conséquent un caractère scientifique que pour autant que c'est le cas de la science économique ou de la sociologie elles-mêmes. On n'entreprendra pas ici de démontrer que le discours économique est un discours idéologique dont les origines sont liées à l'état de la société et du savoir dans l'Angleterre du XVIII^{ème} siècle et qu'elle serait susceptible de faire l'objet d'une enquête anthropologique, ce qui a d'ailleurs été fait par l'auteur de ces lignes dans une thèse de doctorat qui fut soutenue devant un jury présidé par le Pr. René Passet⁴.

Les sciences de gestion, au-delà des apparences qu'elles se donnent d'elles-mêmes en tant que champ spécifique du savoir, relèvent donc d'un savoir autre, qui est notamment celui de la « science économique », laquelle ne peut se concevoir elle-même indépendamment du contexte social et sociétal de son apparition et de son développement à partir de l'occident européen puis des Etats Unis d'Amérique. Elles se constituent sous forme d'un discours auquel il est donc difficile de prêter un caractère « objectif » qui serait susceptible de lui conférer une portée universelle, qui vaudrait par conséquent pour l'humanité tout entière indépendamment des cultures propres aux différentes communautés entre lesquelles celle-ci se répartit. Les « sciences de gestion » ne valent que dans le contexte de la modernité et ne sont donc nullement assurées de survivre à ce moment de l'histoire que représente celle-ci. Au demeurant, leur capacité descriptive aussi bien que prescriptive peut d'ores et déjà être mise en doute. Si leurs descriptions et prescriptions - de préférence exprimées sur

⁴ Passet R. () [[Hommage à René Passet | Cairn.info](#)]

un mode théâtral, définitif et toujours solennel - permettraient effectivement de décrire et d'orienter la réalité dans le sens du progrès (le fameux « progrès social »), on comprendrait mal comment il se fait que la réalité humaine des entreprises soit telle que la satisfaction au travail ne se soit pas développée au point d'éliminer toute forme de désengagement génératrice d'absentéisme et de turn over. Ce que présente la réalité, c'est un gigantesque échec de ce que disent et préconisent les « sciences de gestion ».

L'héritage taylorien et les origines douteuses du taylorisme

Un manuel de gestion, ou de management, doit le plus souvent se lire comme un manuel d'entretien d'un véhicule automobile. Il décrit ce qui doit être fait pour tirer le meilleur parti possible des « ressources humaines ». Ceci d'abord en vue d'améliorer la « performance » du manager. Cette performance, dans la grande entreprise, est bien entendu comprise dans le sens qu'en attend la Direction, elle-même recherchant la performance conformément à ce qu'en attendent les investisseurs. Dans de tels manuels, il peut être question de « bien-être au travail », de « qualité de vie au travail », voire même de « bonheur au travail ». On pourra voir dans cette préoccupation un souci humaniste. Toutefois, on l'a vu, il est permis de se demander si ce louable souci de l'être humain ne vient pas, bien souvent, dissimuler la préoccupation beaucoup plus terre-à-terre consistant à tirer le meilleur parti, en termes de « performance », des « talents » rassemblés par l'entreprise. Il ne serait alors qu'un masque destiné à dissimuler ce qui ne peut être dit.

C'est pourquoi, dans une telle façon d'agir, il est difficile de ne pas voir une descendance du taylorisme par ailleurs tellement vilipendé : il y a ceux qui ont là pour organiser le travail des autres et administrer les méthodes de management qui permettront d'optimiser la performance globale de l'organisation, ceci dans l'intérêt même, disent-ils, de ceux et celles auxquels s'appliquent leurs préceptes – et, de l'autre, ceux qui doivent y « adhérer », c'est-à-dire s'y soumettre. L'humanité est donc divisée, selon cette vision des choses, en deux catégories : il y a ceux qui décident et ceux qui exécutent, ceux qui ont le pouvoir et ceux qui doivent s'y soumettre. Le critère permettant de les distinguer peut varier selon les circonstances : ce peut être le diplôme, la fortune, la position sociale ou le pouvoir conféré par le droit. Ceci n'est pas nouveau. Un homme n'en vaut pas un autre ou, comme on a pu le dire, « il y en a de plus égaux que d'autres ».

Il se trouve que cette distinction entre les uns et les autres, ceux ou celles qui méritent de la considération d'une part et celles qui ne comptent aux yeux des premiers que d'une façon purement instrumentale, que cette distinction, donc, n'a rien de nouveau. Il serait tentant d'affirmer qu'elle est « vieille comme le monde ». Athènes ou Rome avaient leurs hommes libres et leurs esclaves. Maintenant, nous croyions savoir que l'Occident moderne était fondé sur le principe de l'égalité et du respect des droits de l'homme. Par rapport à cet idéal proclamé, le « lien de subordination », au sens juridique et organisationnel, présente un caractère fâcheux. C'est lui pourtant qui autorise, et peut-être même, rend nécessaire, le distinguo entre celui qui décide et celui qui doit exécuter, voire celui, qui étant jugé inutile, peut être renvoyé par ceux qui décident. L'égalité, dans l'entreprise, n'existe pas. Ou alors le lien de subordination doit être rejeté.

On trouvera en cela un trait commun avec ce que furent le nazisme et le stalinisme. Pour le stalinisme comme pour le nazisme non plus l'homme ne pouvait être sans examen l'égal de l'homme. Certes, le critère de distinction entre ceux qui devaient avoir le pouvoir de décider, ceux qui devaient se contenter d'exécuter et ceux qui pouvaient être considérés comme inutiles, voire nuisibles à la communauté, n'étaient pas les mêmes. Il n'était pas question de « talent », mais de classe ou de race. Le principe, toutefois, était le même : loin d'être considérés comme égaux, les humains relevaient de deux ou même de trois catégories bien distinctes. Il est donc faux d'opposer la « liberté » qui correspondrait à la mondialisation libérale à la tyrannie que représentaient respectivement le nazisme et le stalinisme. La réalité est beaucoup plus complexe. On le verra en suivant à la trace les origines du racisme et, au-delà, de la distinction entre deux types d'humanité⁵, celle qui serait respectable,

⁵ Les pages qui suivent sont empruntées à un texte inédit qui eût dû paraître sous forme d'un livre en juillet 2023. Le texte était déjà mis en page, la reliure était choisie, la date de parution prévue en concertation avec la maison de diffusion quand, au dernier moment, le propriétaire de la maison d'édition a décidé d'en annuler la publication, imposant son choix au directeur de collection. On comprendra pourquoi à la lecture de ce qui suit.

destinée à diriger, et celle qui ne le serait pas, n'ayant le droit que de se soumettre - à moins d'être considérée comme nuisible.

Quatre auteurs, tous universitaires de haut niveau, sont venus récemment s'inscrire en faux contre l'idée selon laquelle le nazisme aurait constitué une sorte de parenthèse dans l'histoire de l'Occident, qu'il s'agirait d'une horreur isolée qui aurait pris fin avec la victoire des alliés en 1945 et le procès de Nuremberg de l'année suivante ; que le nazisme, autrement dit, appartiendrait désormais au passé ; on citera ainsi :

- Jean-Louis Vuillierme, *Miroir de l'occident, le nazisme et la civilisation occidentale*, Editions du Toucan, 2014,
- James Q. Whitman, *Le modèle américain d'Hitler, comment les lois raciales américaines inspirèrent les nazis*, tr. fr. Armand Colin, 2018,
- Patrick Tort, *Du totalitarisme en Amérique, comment les Etats Unis ont inspiré le nazisme*, Ères, 2022,
- Johann Chapoutot, *Libres d'obéir, le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, 2020.

Ce que disent en filigrane ce quatre auteurs, ce sont trois choses :

- Premièrement, le régime nazi n'aura pas représenté un phénomène totalement étranger par rapport à un certain nombre de présupposés sur lesquels se fonde notre civilisation techno-industrielle. L'idéologie nazie est spécifique à celle-ci, mais elle se fonde sur un certain nombre d'ingrédients qui sont, au moins pour certains d'entre eux, toujours d'actualité ;
- Deuxièmement, le régime nazi n'a pas inventé de toutes pièces ces ingrédients ; il s'est contenté de les puiser dans la littérature et dans les pratiques de son époque, se tournant pour cela plus spécialement vers les Etats Unis, à l'égard desquels il ne cachait pas son admiration. Seule lui est personnelle l'utilisation qu'il en a fait en une *doxa* délirante mais dont la portée épouvantable n'est apparue au grand jour que par la suite ;
- Troisièmement, il s'en faut que nous ayons purgé les ingrédients constitutifs du nazisme ; ils sont toujours là, sans que nous nous en rendions compte et quelles que soient par ailleurs les intentions morales qui nous animent ; et comme elles appartiennent à la modernité dans son ensemble, ils concernent tout autant, outre le régime nazi, le communisme de type léniniste et stalinien et le libéralisme mondialiste de type américain peu ou prou resté seul en lice aujourd'hui. Autrement dit, nous n'avons aucunement exorcisé le fantôme du nazisme.

Au total, on se permettra l'image suivante. Soit un tas de blocs de pierre taillée. Ces pierres peuvent être organisées de façon à contribuer à l'édification de monuments très variés : palais, théâtres, églises, casernes ou maisons d'habitation. Ces édifices peuvent être de styles très différents les uns des autres. Il ne s'agit pas moins, au départ, de pierres d'une même nature. Quand on parle ici d'ingrédients communs au nazisme, au communisme et au mondialisme, c'est-à-dire à différentes formes de la modernité, c'est de la même chose qu'il s'agit. On en prendra un exemple. Il va de soi, pour qui se situe dans le cadre du mondialisme contemporain, qu'il existe une flèche du temps et que cette flèche est ordonnée dans le sens d'un perfectionnement croissant de la civilisation et d'un développement de l'homme dans son humanité même. Or, ce qui forme ainsi le grand dessein de l'humanité, et qui est tout à fait étranger à certaines autres civilisations, est commun aux différentes formes qu'a pu prendre historiquement la modernité, ceci sous des formes idéologiques différentes : « construction du Reich de mille ans » pour le nazisme, « communisme » pour les pays qui s'en recommandent ou s'en sont recommandés, « mondialisation heureuse » pour le libéralisme contemporain. Sous des emballages différents, et aussi avec des effets différents, c'est ce même dessein démiurgique qui se dissimule. C'est lui, notamment, qui nous empêche de prendre en compte les effets sur notre environnement terrestre des activités industrielles qui s'ensuivent.

Il convient donc, afin de comprendre ceci, de se situer, comme le recommande la démarche transdisciplinaire, à des niveaux de réalité différents. A un certain niveau de réalité, qui est celui où nous nous situons généralement, le nazisme, le communisme et libéralisme mondialiste représentent

des constructions absolument différentes. Les nazis n'avaient que mépris pour le communisme et pour le libéralisme, et les néolibéraux d'aujourd'hui expriment la plus forte aversion pour ce que fut le communisme à l'époque de Staline et pour ce que fut le nazisme. Cette opposition peut être tenue pour vraie à un certain niveau de réalité. Mais à un autre niveau, il est permis d'affirmer qu'il s'agit de trois arrangements différents de matériaux identiques, spécifiques à la modernité sous ses différentes formes historiques, et que ces matériaux, qui nous semblent aller de soi, sont en revanche étrangers aux peuples extérieurs à la modernité, qui peuvent, de leur point de vue, en souligner le caractère « exotique ». Et donc, il n'y a rien d'étonnant, à ce que, à certaines périodes, des influences aient pu s'exercer entre ces trois formes différentes de la modernité.

Ainsi Henry Ford, aidé par l'ingénieur Frédéric Taylor, a-t-il pu imaginer, sous l'appellation d'organisation scientifique du travail, une distinction absolue, dans l'ordre de l'efficacité mais également dans l'ordre de la légitimité morale, entre ceux qui décident et ceux qui exécutent, cette distinction ayant été reprise par les nazis et tout autant en URSS, sous le nom russifié de stakhanovisme. Cela étant dit, c'est bien de la même chose qu'il s'agit : à savoir d'une déclinaison de la dialectique du maître et de l'esclave. Bien entendu, cette identique réalité n'exclut absolument pas que les conditions de vie réservées à l'esclave puissent être plus ou moins bonnes selon qu'il s'agit du salariat ou du travail forcé, ni que l'esclavage n'ait pas existé dans d'autres civilisations. Ce qu'il faut retenir, c'est que, dans un cas comme dans l'autre, c'est bien d'une négation de la capacité du sujet humain à se comporter d'une façon autonome qu'il s'agit. La structure organisationnelle qui s'ensuit de cette distinction aura été identique, qu'il s'agisse de l'industrie américaine, nazie ou soviétique. Et ce qui était vrai à l'époque où les trois systèmes idéologiques se sont trouvés en concurrence le reste aujourd'hui malgré tous les efforts, réels ou proclamés, pour faire de l'entreprise un lieu où chacun puisse se faire également entendre comme sujet. Cette parenté entre ces trois formes de la modernité peut bien nous paraître très regrettable, elle n'en est pas moins conforme à la réalité.

« Le travail rend libre »

Le nazisme a, d'un point de vue à peu près unanime, été considéré comme une monstruosité ou comme une exception par rapport aux normes de notre civilisation, et Adolph Hitler lui-même présenté, d'une façon plus discutable, comme un malade mental. Le problème, c'est, comme on l'a dit, que tous les thèmes assemblés dans la *doxa* national-socialiste proviennent de l'environnement civilisationnel qui était alors le sien. Hitler n'aura rien innové et il aura puisé la plupart de ses certitudes au fil de ses lectures et, pour l'essentiel, sur l'exemple des États-Unis. Bien que cela puisse choquer, les éléments d'analyse montrent que le nazisme n'est absolument pas extérieur par rapport à différentes certitudes propres au modernisme occidental. Il les a simplement articulés en une idéologie qui lui est propre.

James Whitman, dans son livre, énumère ainsi les thématiques, courantes dans les années trente, notamment aux États-Unis, et que Hitler reprendra dans *Mein Kampf*, sans du reste avoir alors exagérément choqué l'opinion, que ce soit en Allemagne ou aux États-Unis :

- Et tout d'abord l'eugénisme : les malades mentaux (ou considérés comme tels), les individus affectés de malformation, les vieillards devenus impotents, constituent une charge pour la collectivité et n'y ont donc pas leur place ;
- En second lieu, le racisme, celui-ci distinguant la race supérieure, d'origine nordique, des races supposées « inférieures », par rapport auxquelles il s'agit de se préserver de toute forme de contamination ; ainsi la déclaration du Congrès américain datée de 1790 prévoit-elle que la Constitution s'adresse aux « hommes blancs libres »⁶ ; on ne saurait être plus clair ;
- Ceci conduit à se montrer très strict en ce qui concerne l'immigration et les possibilités de naturalisation ; il apparaît ainsi que la politique migratoire des États-Unis, au travers d'une politique de quotas, aura privilégié les Anglais, les Allemands ou les Scandinaves au détriment des peuples méditerranéens et, plus encore par rapport aux Chinois et aux Japonais ; « les États-Unis, dans les années 1930, étaient un pays d'avant-garde en matière de législation raciale. La

⁶ Whitman, op.cit., p. 8.

législation américaine en matière d'immigration et de naturalisation, qui fait l'objet de plusieurs lois dont l'*Immigration Act* de 1924 est le point culminant, conditionnait l'entrée dans le pays à des critères d'origine nationale, qui étaient en réalité raciaux »⁷ ; il faut préciser ici que les Juifs soucieux de quitter l'Allemagne nazie en furent largement victimes... ;

- De même convient-il de se garder au plus haut point des mariages ou des rapports sexuels entre représentants de la race « supérieure » et représentants des races « inférieures » ; « (la législation) contre le croisement des races était très ancienne et remontait à une loi de Virginie en 1691 »⁸ ; l'Etat du Maryland allait jusqu'à prévoir, à l'encontre des « coupables d'un tel « crime », une peine d'emprisonnement de dix-huit mois à dix ans⁹ ; au total, pas moins de trente états déclaraient civilement nuls les mariages contractés entre personnes de races différentes¹⁰ ;
- La citoyenneté, enfin, pourra faire l'objet de deux variantes, avec la création d'une citoyenneté de « deuxième classe » ; on distinguera ainsi les véritables « citoyens » de ceux qui seront considérés comme de simples « nationaux » ; il va de soi que les Amérindiens ne pouvaient être considérés comme des citoyens, à l'égal des immigrants du nord de l'Europe, non plus que les Africains ou les Jamaïquains. On remarquera ainsi que le génocide dont les premiers furent victimes et l'esclavage qui fut réservé aux autres ne fait que préfigurer le sort respectif prévu par les nazis aux Juifs d'une part, aux esclaves d'autre part, qui devaient « seulement » être réduits au travail forcé.

Whitman multiplie ainsi les citations montrant à quel point la société américaine était imprégnée de racisme : Jefferson affirmant en 1821 qu'il « est certain que deux races, également libres, ne peuvent pas vivre sous le même gouvernement »¹¹ ; Lincoln lui-même, affirmant (c'était avant 1863) « qu'il n'y avait d'espoir pour le pays que dans le déplacement et la réinstallation, hors des frontières, de la population noire »¹² ; Roosevelt estimant pour sa part qu'il fallait que « les zones tempérées du nouveau monde et des nouveaux mondes à venir restent la patrimoine de la population blanche »¹³. Ces principes auront été inscrits par la loi dans la majorité des États de l'Union, et dès 1645 en ce qui concerne l'État de Virginie. Il en résulte que les nazis n'auront eu aucune difficulté à trouver des précédents à ce qu'ils avaient l'intention de faire. Les « lois de Nuremberg », promulguées en 1935, et qui portaient sur l'adoption du drapeau à croix gammée, sur la distinction entre citoyenneté et la nationalité, où seraient désormais cantonnés les Juifs, et enfin sur la prohibition des unions interraciales (« loi sur la protection du sang allemand et de l'honneur allemand »), auront ainsi été largement précédées d'un examen et d'une discussion des mesures comparables déjà adoptées aux États-Unis.

Le racisme américain, aussi bien dans ses principes que dans ses dispositions juridiques et pratiques, se trouvait ainsi suffisamment documenté pour qu'il n'y ait pas à s'étonner aujourd'hui de ce que quelques-uns des livres où Adolph Hitler puisa son inspiration en vue de l'écriture de *Mein Kampf* ait eu pour auteur un certain Henry Ford, plus connu aujourd'hui en tant que constructeur automobile. Selon le *New York Time* du 20 décembre 1922, « le mur à côté de la table de travail dans le bureau de Hitler est décoré d'un grand portrait d'Henry Ford. Dans l'antichambre, il y a une grande table couverte de livres, presque tous étant des traductions d'un livre écrit par Henry Ford »¹⁴. Les titres de ces livres sont éloquentes ; en voici quelques uns : « *Le Juif international – Le problème prédominant du Monde* » (1920), « *Activités juives aux Etats Unis* » (1921), « *Influence juive dans la vie américaine* » (1923), à quoi s'ajoutent de multiples brochures¹⁵ et un hebdomadaire, *The Dearborn Independant* ». Selon J.L. Villierme, qui les cite, « il n'y a pas dans *Mein Kampf* une seule

⁷ op. cit., p.36.

⁸ op. cit., p.142.

⁹ op. cit., p.127.

¹⁰ op. cit., p.126.

¹¹ op. cit., p.174.

¹² op. cit., p.175.

¹³ op. cit., p.209.

¹⁴ Jean-Louis Villierme, op. cit. p.56.

¹⁵ op. cit., p. 56.

ligne pour contredire Henry Ford et ni le moindre argument antisémite qui n'ait été préalablement formulé par celui-ci »¹⁶. L'admiration du futur Führer était telle que le constructeur américain fut décoré par la suite de la Grand-croix de l'ordre de l'Aigle allemand, cependant que ses usines étaient les bienvenues en Allemagne. Le point de vue exprimé par Henry Ford était loin, par ailleurs, d'être isolé. Il se fondait sur le courant eugéniste américain, venu de Grande Bretagne¹⁷, avec des théoriciens comme Davenport et Madison Grant, tel qu'il était mis en œuvre, notamment, avec la politique de stérilisations forcées pratiquée par l'État de Virginie, telle qu'elle suscita l'admiration du Führer. De nombreuses associations académiques apportaient leur concours, ceci sans compter l'aide apportée par la Fondation Rockefeller, jusqu'en 1939, au *Kaiser Wilhelm Institut für Anthropologie, menschliche Erblchre und Eugenik* à Berlin¹⁸.

A cela il convient d'ajouter que Ford ne fut pas la seule entreprise à s'intéresser à l'Allemagne nazie. General Motors y reçut le meilleur accueil. De même IBM, dont la filiale allemande, Dehomag, qui résultait de la confiscation des biens juifs, se vit confier, en 1933, un recensement faisant apparaître la religion parmi les critères d'identification. Il aurait été ainsi établi que cette filiale d'IBM aurait rendu le plus grand service au Reich pour l'identification des Allemands de confession juive et dans la gestion des camps, ceci ayant sans doute motivé la remise à Thomas Watson, fondateur et président de la Compagnie, de la Grand-croix de l'ordre de l'Aigle allemand par le ministre de l'Économie du Reich, le docteur Schacht.

Pour l'Allemagne nazie, l'objectif principal de la politique d'expansion qu'il cherchait à mettre en œuvre, en 1939, ne se situait pas à l'ouest. Il s'agissait d'abord de s'étendre vers l'est, d'occuper l'Ukraine et la Russie, de les vider de leurs habitants afin d'y installer des colonies de peuplement allemandes, la distinction étant faite, parmi les peuples réputés « inférieurs », entre les « sous-hommes » promis à l'esclavage et ceux qui étaient promis à un génocide. Un tel programme ne put être entièrement réalisé par suite de la résistance britannique, de l'entrée en guerre des Américains – qui n'avait pas été prévue – et, enfin, de la défaite allemande devant Stalingrad. Or, ce programme fut exactement identique à celui qu'avaient auparavant mené à bien les États-Unis avec l'extermination des peuples amérindiens : « ces sauvages sans pitié, dont la manière bien connue de faire la guerre est de tout massacrer... »¹⁹, ainsi que l'affirme la Déclaration d'indépendance de 1776. Furent combinés pour cela, venant des nouveaux venus sur le continent nord-américain, un ensemble de promesses, de « traités de paix » non respectés et de massacres, dont certains furent opérés par des civils, l'armée n'intervenant ensuite que pour défendre ceux-ci²⁰. Ce racisme, il convient de l'observer, était sélectif. Les Indiens devaient être éliminés, mais les afro-américains, réputés plus paisibles, devaient « seulement » être réduits en esclavage. On observera que c'est la même distinction que faisaient les SS entre les camps d'extermination et les camps de travail forcé, entre ceux des prisonniers qui étaient promis à une mort immédiate et ceux dont celle-ci résulterait un peu plus tard de leur épuisement au travail, sachant que « le travail rend libre ».

Cette archéologie des principes fondateurs de l'organisation du travail doit nous faire réfléchir. Selon l'idéologie raciste et ses succédanés contemporains, la race ayant souvent laissé place au diplôme, à la communauté d'appartenance ou aux idées proclamées, une vie humaine ne vaut pas une autre vie humaine, dès lors qu'elle ne fait pas partie de la même catégorie. On ne le voit que trop en Ukraine ou à Gaza. Les « talents » dont parlent les livres de management, n'auraient donc pas toute la même valeur, et les humains qui manifestent de tels talents non plus. L'humanisme dont se réclament nombre de détenteurs du pouvoir dissimule, à un autre niveau de la réalité, quelque chose d'autre, et qui est la négation de l'être humain en tant que sujet. Quelle que soit la « bonne volonté » de nombre

¹⁶ op. cit., p. 67.

¹⁷ Patrick Tort, op.37.

¹⁸ op. cit., p. 81.

¹⁹ *Déclaration d'indépendance de 1776*, traduction française de Thomas Jefferson, cité par J.L. Vuillerme, op. cit., p. 111.

²⁰ On rappellera ici que les colons français, les Acadiens, comme se nomment encore leurs descendants réfugiés dans les Îles de la Madeleine au Québec, ne furent pas en reste et qu'ils furent invités à déguerpir en 1755 après la session de la Louisiane par la France.

de dirigeants, cette tendance contemporaine à la négation de l'être humain ne doit pas être oubliée. C'est elle qui aboutit à ce qui est arrivé à Josette. Il ne s'agit pas de mettre en accusation ici le comportement personnel du PDG, de la DRH ou de son supérieur hiérarchique. Ce qu'il faut retenir, c'est qu'ils furent eux-mêmes victimes de cet impensé du management, de cette anthropologie qui nous est soigneusement dissimulée, tant elle viendrait compromettre la visée humaniste, altruiste, voire généreuse, venue d'une période précédente de l'histoire de l'humanité, et qui constitue le moteur de notre agir. Il n'est pas étonnant que de tels propos aient finalement paru inacceptable à l'éditeur qui dans un premier temps s'était préparé à les éditer.