

Langage managérial, discours responsabiliste et mythe managérialiste

Denis Malherbe

Maître de conférences en sciences de gestion (en disponibilité)
Docteur en sciences de gestion, Doctorant en sciences des religions et systèmes de pensée
Groupe Sociétés Religions Laïcités / Ecole Pratique des Hautes Etudes-CNRS

denismalherbe@wanadoo.fr

*« On n'a pas besoin d'inventer des faits faux ou de nier des faits vrais :
il suffit de choisir ce qui sert, et d'écarter ce qui nuit. »*

Raoul Frary, *Manuel du démagogue*, 1884.

"Legitimation (...) is purposive, calculated, and frequently oppositional."

Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", 1995.

*« La construction de sens implique la possibilité du mensonge et de la dissimulation.
Car les intérêts micro-politiques des acteurs ne sont souvent guère éloignés (et
permettent) d'élever des façades de rationalité et de donner aux décisions la fausse
apparence de l'utilité et de la nécessité. C'est par là que les rituels jouent leur rôle. »¹*

Günther Ortmann, *Als ob: Fiktionnn und Organisationen*, 2004.

Si l'on s'en tient aux énoncés du langage managérial, la responsabilité est au cœur même de l'idée de management. En leur temps, Taylor et Fayol en ont fait un enjeu majeur de leurs théorisations respectives : expertise scientifico-technique pour l'un, compétence administrative pour l'autre. Plus près de nous, la référence au thème de la responsabilité a été étendue aux entreprises et organisations. Bien rares sont celles dont la communication institutionnelle n'affiche pas son attachement à la responsabilité comme valeur et principe d'engagement. Mais ces visées ou revendications narratives d'une responsabilité organisationnelle relèvent d'un « *dialogue ambigu* » et « *sans interlocuteur* » (Pesqueux, 2009, 2011). Fondant prioritairement toute régulation sur un principe de conformité normative (*compliance*), l'organisation deviendrait un sujet moral moralement responsable envers ses parties prenantes, individus, communautés et la société. Cependant, l'encadrement normatif ne garantit ni une parfaite complétude des normes appliquées, ni une cohérence des conduites collectives, ni même un niveau élevé et stable de performance économique (Vogel, 2008).

De même, bien rares sont les dirigeants qui ne se font pas promoteurs et défenseurs de la responsabilité organisationnelle à destination de leurs "parties prenantes", suivant l'expression consacrée. Leurs propos sont couramment relayés par la presse économique, managériale, voire par les médias grand-public car ils

¹ Traduction personnelle de l'allemand : „Sinnkonstitution impliziert die Möglichkeit der Lüge, der Täuschung. Mikropolitische Interessen der Akteure zumal legen es oft genug nahe, Fassaden der Rationalität zu errichten und Entscheidungen mit einem falschen Schein der Zweckmäßigkeit oder Notwendigkeit auszustatten. Dabei können Rituale ihre Rolle spielen.“

permettent de donner son et figure humaines à cette entité indéterminée qu'est la grande entreprise-organisation. A la fois abstraite comme un concept générique d'ordre économique-gestionnaire et concrète comme un système socio-productif aux formes variées et évolutives, l'entreprise-organisation dispose ainsi par son dirigeant et ses managers d'une parole incarnée, le mot ayant ici un arrière-plan théologique². Or, deux observations s'imposent. D'abord, la notion-valise de responsabilité est le plus souvent posée comme un donné objectif et stable, sans que sa construction ou son interprétation soient véritablement mises en question. Ensuite, plus que de "la" responsabilité, ces discours en véhiculent surtout des visions individuelles – celle qu'exprime chaque manager – et collectives – ce que partagent plus ou moins implicitement les managers – . Or par leur apparence hautement performative, ces déclarations et les visions qui les sous-tendent semblent être couramment confondues avec le rapport effectif des dirigeants à l'exercice de la responsabilité.

Face à cette confusion, nous proposons donc ici l'hypothèse de travail suivante : de thématique fonctionnellement inhérente au langage managérial, langage à mi-chemin du savant et du politique, la référence ouverte à la responsabilité est insensiblement devenue un objet-fétiche auto-référencée dans l'espace et le temps fermés d'un discours managérialiste. Nous le désignerons dans la suite du texte par l'expression "discours responsabiliste". Ce discours est l'adjuvant rhétorique d'un monde ultra-moderne, libéral et techniciste (Baertschi, 2004), myope et quantophrénique (Fournier et Grey, 2000 ; Supiot, 2015), fasciné par un numérique déshumanisant (Fumaroli, 2015 ; Dugain et Labbé, 2016) et dominé par l'obsession capitaliste de la performance financiarisée (Salmon, 2009 ; Jany-Catrice, 2012). Et dans ce monde, le discours responsabiliste joue comme un objet plastique et malléable, dont la fausse-évidence d'une expression objectivante, légale, technique ou gestionnaire dissimule plus ou moins bien des postures subjectives et intersubjectives.

Notre perspective est critique. Il s'agit donc bien ici d'articuler les trois niveaux de questionnement éthique que propose O'Sullivan (2012), à savoir : étudier le rôle et les fondements de règles dans le discours comme levier significatif de l'action managériale, analyser la structure et l'orientation de la notion de responsabilité telle que la diffuse la rhétorique managériale dans les organisations et dans la société, et enfin, discuter la prétention de cette moralité discursive à transcender les différentes cultures nationales ou régionales, sectorielles ou professionnelles, religieuses, agnostiques ou athées.

Pour développer les éléments empiriques et conceptuels de notre réflexion, la présente contribution est développée en trois temps. Une première partie met en lumière l'ambivalence du discours responsabiliste au travers de deux cas critiques, l'un bancaire, l'autre pharmaceutique, tirés de l'actualité de la décennie écoulée. Une deuxième partie présente et discute les résultats d'un travail d'analyse structurale ayant pour objet la rhétorique de dirigeants de grands groupes lors d'entretiens accordés à des médias. Une troisième partie

² En grec ancien, *ensarkosis logou* (ἐνσάρκωσις λόγου). L'expression fait allusion au début du verset 1, 14 du *Prologue* de l'Evangile selon Jean : « Καὶ ὁ λόγος σὰρξ ἐγένετο », qui est rendu par « *Et la parole a été faite chair* » dans la traduction protestante de Segond (1910).

interroge ces éléments empiriques dans une perspective humaniste et critique du mythe managérialiste en s'attachant à en repérer les fondements idéologiques et à en éclairer les effets subversifs.

1. Entre langage et discours managérial : le paradoxe de la responsabilité

Pour commencer notre approche, nous proposons de résumer ici deux cas récents mettant en lumière le jeu du discours managérial. Si les deux cas diffèrent par leur champ sectoriel et un certain nombre de détails circonstanciels, ils offrent néanmoins l'intérêt de mettre en lumière l'ambivalence de pratiques discursives oscillant entre la volonté d'un affichage édifiant de "la" responsabilité managériale et le côté plus sombre (Ortmann, 2015) de la dissimulation, de la dénégation face "aux" responsabilités sur les effets de décisions stratégiques et d'actions organisationnelles bien réelles. Le premier cas présente les turpitudes de la création de Natixis et de la fusion forcée de deux groupes bancaires. Le second traite de l'attitude du laboratoire Servier dans le scandale sanitaire du *Mediator*.

1.1. Natixis-BPCE : où la banque mutualiste cède aux sirènes du capitalisme financier

Le processus de convergence entre Caisses d'épargne et Banques populaire se concrétise en 2006 avec la mise en commun des ressources et activités de leurs filiales financières dans le cadre d'une entité nommée Natixis. Cette nouvelle structure, est un conglomerat regroupant les métiers de la banque de financement et d'investissement (BFI), de la gestion d'actifs, de la banque privée et de services divers (épargne salariale, recouvrement...). Elle est chapeautée par une holding, Natixis SA constituée sous le régime de la société anonyme cotée en Bourse consolidant les résultats de ces différentes activités. Son capital social demeure placé sous le contrôle majoritaire à parts égales de la BFBP et la CNCE mais une partie flottante est ouverte aux autres investisseurs et notamment à des centaines de milliers de petits épargnants dont de nombreux sociétaires des deux réseaux mutualistes, invités à soutenir l'ambition stratégique de leurs dirigeants, et incités à en partager les futurs bénéfices.

En clair, la logique de gouvernance dont rend compte le discours managérial n'est plus celle d'une institution mutualiste / coopérative mais bien celle d'un instrument professionnalisé à visée capitaliste. Le triptyque Natixis-Banques Populaires-Caisses d'épargne suit en cela le modèle stratégique et organisationnel développé en Grande-Bretagne dans les années 1990 et repris en France par le groupe Crédit Agricole en 2001. La communication institutionnelle décrit Natixis comme un compétiteur stratégique de premier plan, non seulement sur le marché français mais aussi à l'échelle européenne et mondiale. En 2007 — début des tensions sur les *subprimes*, Natixis BFI se présente comme « *un acteur reconnu sur le marché de la titrisation en Europe et aux Etats-Unis* ». Début 2008, le document de référence de Natixis valorise la haute compétence de ses équipes de recherche économique. Cette expertise permet de « *propos(er) aux clients un suivi conjoncturel, des prévisions économiques et financières, une analyse des marchés de taux, de change et d'actions, des évaluations par pays et une stratégie d'investissement (...) sur une quarantaine de pays clés de*

l'économie mondiale. » L'accent est même particulièrement mis sur « la recherche quantitative (...) consacrée au développement et au maintien des modèles de valorisation et de gestion des risques des produits financiers. Elle intervient pour le compte des traders et des structureurs et participe à l'effort de veille technologique de la banque sur les dernières évolutions en matière d'ingénierie financière »³.

En dépit des compétences et positions affichées, la crise des *subprimes* rend la situation de Natixis de plus en plus délicate. Les problèmes résultent des engagements lourds et risqués pris sur les marchés mais aussi de la qualité d'actionnaire majoritaire de CIFG, un assureur *monoline* des opérateurs défaillants dans les circuits de titrisation. Pour la BFI, les difficultés de 2007 s'aggravent tout au long de 2008 et deviennent insupportables en 2009. Emise le 6 Décembre 2006 à 19,55 €, l'action Natixis atteint le 10 mars 2009 une cotation plancher de 0,78 €, soit une perte de plus de 95 % par rapport à son prix initial, vaporisant les placements des épargnants ayant cru aux promesses des émetteurs... A plusieurs reprises, les deux groupes associés tentent de renflouer sans succès les pertes constituées par Natixis en recapitalisant leur filiale.

Mais au final, c'est l'Etat qui, par un apport massif de capitaux (5 milliards d'euros) rééquilibre les fonds propres des deux groupes mutualistes. L'intervention régalienne de 2009 ne se borne pas un soutien technique ; elle a aussi un caractère de pression, voire de sanction politique à l'encontre des dirigeants du triptyque Banques Populaires / Caisses d'Epargne / Natixis. Dans un contexte de défiance financière généralisée, il s'agit de recadrer la gouvernance d'un projet d'alliance stratégique qui n'a pas tenu ses promesses. Fin Février 2009, le pouvoir politique enjoint les deux groupes d'accélérer la fusion de leurs organes centraux, CNCE et BFBP, avec un projet de création d'une nouvelle structure portant le nom de BPCE. A sa tête est nommé François Pérol, nouveau dirigeant « à la française » (Bancel, 1999 ; Pérez, 2003 ; Joly, 2005) tant son parcours est archétypique des élites nationales : HEC et ENA, Inspection des finances, cabinets ministériels, banque d'affaires, engagement politique et responsabilités managériales dans le secteur privé et conseiller spécial à la Présidence de la République...

Ainsi, en 2010, lorsqu'il apparaît officiellement dans le paysage bancaire français, le groupe BPCE revendique ouvertement une identité originale, qui se prétend même alternative à la bancassurance capitaliste : « *coopératifs, banquiers et assureurs autrement* ». La communication institutionnelle de ses deux réseaux mutualistes⁴ se pose en « *banque : nouvelle définition* » (Caisses d'épargne) et en « *banque qui donne envie d'agir* » (Banques populaires). Pourtant, dans le même temps, le projet stratégique 2010-2013 fait preuve de la plus grande orthodoxie sectorielle en annonçant que : « *BPCE est donc une banque universelle. Le groupe a la vocation et les moyens d'offrir tous les services, à tous ses clients. Il s'articule autour de deux métiers stratégiques, la banque commerciale et l'assurance d'une part, la banque d'affaires, en l'occurrence Natixis, d'autre part* »^{5 et 6}. De son côté Natixis a bien redoré son blason depuis l'effondrement de son titre à la Bourse

³ Les équipes de recherche de Natixis ont à leur tête Patrick Artus, professeur d'économie à L'Ecole polytechnique et commentateur très médiatisé de la chose macro-économique mais qui se fera très discret dans la période critique 2007-2010.

⁴ A côté d'autres réseaux ou établissements de statut non coopératif, comme les banques du CIC pour le groupe Banque Populaire ou la banque Palatine pour le groupe Caisse d'épargne.

⁵ Interview de François Pérol, *Le Figaro* du 25 Février 2010.

de Paris entre 2007 et 2009. A la suite d'une longue période de baisses⁷ et d'une remontée lente, son action reste aujourd'hui cotée à moins d'un tiers de sa valeur d'émission en Décembre 2006⁸. Ce faisant, la BFI du groupe BPCE s'est vu confirmer non seulement sa vocation d'opérateur capitaliste banalisé, mais aussi sa fonction-pivot dans le groupe BPCE. Natixis est ainsi désormais définie comme « *la banque internationale de financement, de gestion et de services financiers du Groupe BPCE, deuxième acteur bancaire en France* »⁹. Pourtant, pas plus que l'effet domino des *subprimes* ne peut vraiment effacer la chaîne des décisions stratégiques biaisées et des carences éthiques qui ont conduit de la fusion Natixis à la fusion BPCE, les plans stratégiques et habillages communicationnels de ces dernières années ne suffisent à masquer la profonde continuité structurelle et managériale, comportementale et cognitive dans la stratégie *corporate* de BPCE comme dans les modes et logiques de sa gouvernance centrale.

Communication de crise oblige, la fusion BPCE, énonce une stratégie désormais « *recentré(e) sur (le) cœur de métier, la banque de détail* » et affirme œuvrer « *avec confiance (...) pour le bénéfice de ses clients, sociétaires et collaborateurs* »¹⁰. La « *solidité financière* » est mise en avant grâce à « *la forte résistance de la banque de proximité dans un contexte de récession économique* »¹¹. Mais ni l'affichage d'une nouvelle donne stratégique, ni le renouvellement partiel et contraint des équipes dirigeantes au plus haut niveau ne mettent explicitement en question les enjeux de responsabilité dans le développement fondé sur le modèle "banque universelle / taille critique". Depuis 2009, l'orientation demeure formulée au travers d'un prisme rationaliste, en l'espèce celui d'un pilotage à caractère prioritairement financier. Dans cette vision, la présence et la performance des réseaux de banque de détail¹² sont envisagées dans une logique capitaliste d'« *adossement à deux actionnaires puissants qui construisent le 2^e groupe bancaire français avec 20 % de part de marché dans la banque de détail et 40 milliards d'euros de fonds propres* »¹³.

De même, la responsabilité semble n'être conçue qu'en termes de communication et/ou de protection technico-juridique, loin de l'imagerie de l'entreprise socialement et socialement responsable envers ses parties prenantes. Lors des présentations de résultats 2008, la CNCE explique ses difficultés comme effets d'« *une brutale crise économique venue s'ajouter à la crise bancaire et financière* »¹⁴. Natixis s'exonère ainsi de toute responsabilité par une longue clause verrouillée dans un style juridique : « *cette présentation peut comporter des objectifs et des commentaires relatifs aux objectifs et à la stratégie. Par nature, ces objectifs*

⁶ Par la suite, le plan stratégique 2014-2017 définit « *quatre priorités d'investissement* » qui reprennent les lieux communs de toute *corporate strategy* bancaire contemporaine, sans qu'y soit lisible une véritable spécificité mutualiste ou coopérative : [1] *Créer les banques leaders de la relation humaine et digitale*. [2] *Affirmer notre Groupe comme un acteur majeur de l'épargne pour financer nos clients*. [3] *Devenir un bancassureur de plein exercice*. [4] *Accélérer l'internationalisation du Groupe* » (Source : www.bpce.fr/Le-Groupe/Strategie/Plan-strategique-2014-2017/Grandir-autrement-2014-2017-nos-objectifs-nos-ambitions).

⁷ Entrée au CAC40, le 17 Septembre 2010 avait connu une nouvelle perte de valeur de 41% en moins d'un an. Nyse EuroNext l'a remplacée par le titre Safran à effet du 19 Septembre 2011 (*La Tribune*, 5 Septembre 2011).

⁸ Valeur de cotation au 30 Mars 2017 : 5,723 €

⁹ Source : www.natixis.com/natixis/jcms/j_6/fr/accueil.

¹⁰ Groupe Caisse d'Epargne, *Résultats 2008*, 26 Février 2009.

¹¹ Groupe Banque Populaire, *Résultats 2008*, 26 Février 2009.

¹² Qui n'ont plus un caractère exclusivement mutualiste puisqu'en 2008, BFBP a racheté sept banques commerciales au groupe HSBC, en marge de son réseau coopératif [Groupe Banque Populaire, *Résultats 2008*, 26 Février 2009].

¹³ Natixis, *Résultats au 31 Décembre 2008*, communiqué de presse, 26 Février 2009.

¹⁴ Groupe Caisse d'Epargne, *Résultats 2008*, 26 Février 2009.

reposent sur des hypothèses, des considérations relatives à des projets, des objectifs et des attentes en lien avec des événements, des opérations, des produits et des services futurs et sur des suppositions en termes de performances et de synergies futures »¹⁵.

1.2. Mediator-Servier : quand un laboratoire trompe dangereusement ses patients

En 1974, le laboratoire Servier obtient des autorités sanitaires françaises¹⁶ l'autorisation de mise sur le marché (AMM) du benfluorex, molécule qu'il commercialise de 1976 à 2009 sous le nom de *Mediator*. Le médicament est dédié aux personnes souffrant de diabète ou d'hypertriglycémie, non en raison de son effet coupe-faim, mais comme hypolipidémiant, c'est-à-dire un adjuvant réduisant le taux de graisses en soutien au régime alimentaire de ces patients. A partir des années 1980 – et de manière de plus en plus nette dans les années 1990 –, une succession d'études françaises et étrangères met en évidence les risques d'hypertension artérielle pulmonaire et de valvulopathie cardiaque comme conséquence de la métabolisation de la molécule active du *Mediator*. Dès 1999, l'Agence du médicament – nom de l'autorité sanitaire compétente en France, à cette époque – demande au laboratoire de procéder à des études. Celles-ci ne seront réalisées que dix ans plus tard.

Durant toute cette période, le Groupe Servier continue pourtant à promouvoir le *Mediator* auprès des médecins français, alors même que, par sa veille scientifique, les responsables du laboratoire étaient informés des risques mis en lumière par les travaux publiés, et qu'ils ne pouvaient ignorer, commercialement et administrativement, le retrait de son AMM en Suisse (1997). Cette promotion vantait les qualités anorexigènes du produit, incitant les médecins à le prescrire comme coupe-faim à destination des personnes en surpoids. Le *Mediator* échappe ainsi largement aux enquêtes de pharmacovigilance liées à l'utilisation conforme à l'AMM. Quant aux managers du laboratoire rassemblés sous la houlette de leur dirigeant, ils n'ont cessé de contester la validité des études mettant en cause la dangerosité de leur produit et, ce faisant, de rejeter toute relation de causalité entre leur action managériale et les pathologies développées par les usagers du médicament.

Fin Novembre 2009, l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps)¹⁷ décide de retirer le *Mediator* du marché français. Courant 2010, sont publiés dans des revues scientifiques les résultats de deux enquêtes, menée l'une par le CHU de Brest, et l'autre sur un million de diabétiques par la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM). Il apparaît ainsi que chez les patients traités au *Mediator*, le risque de valvulopathie est multiplié par 3 et que celui d'un remplacement valvulaire est 4 fois supérieur à celui des patients non traités. De même, le nombre d'hospitalisations supplémentaires liées à l'absorption du médicament est de l'ordre de 3.000 et le nombre de décès est alors estimé à 500 pour la CNAM et à 1.300 pour l'INSERM. Le nombre de décès sera ensuite réévalué par les experts dans une marge de 1.300 à 1.800.

¹⁵ Natixis, *Résultats 2008*, 26 Février 2009.

¹⁶ Les autorités belges refuseront sa mise sur le marché en 1978.

¹⁷ Qui a succédé à l'Agence du médicament entre 1999 et 2012.

En réponse, le laboratoire publie un communiqué dans la presse professionnelle où il affirme que « *Face aux nombreuses inexactitudes parues dans la presse grand public, à ce jour, aucun lien de causalité direct n'a été démontré entre la prise du médicament et les valvulopathies.* »¹⁸

Début 2011, eu égard aux plaintes déposées contre le groupe Servier et son fondateur, aux centaines de décès occasionnés par le *Mediator* et aux réponses données par l'entreprise, l'équipe dirigeante du laboratoire fait l'objet d'une triple enquête administrative (IGAS), parlementaire et judiciaire (TGI de Paris). La presse dévoile alors la continuité entre le discours tenu en interne chez Servier dans ce contexte de crise et la posture qui a prévalu auparavant. Ainsi, « *des fiches sont immédiatement distribuées aux délégués médicaux afin qu'ils répètent : "Il n'y a aucun lien possible entre le Mediator et les valvulopathies"* »¹⁹. Le 21 Décembre 2010, le laboratoire adresse aux médecins français une lettre circulaire de trois pages signée par un de ses cadres supérieurs et médecin. Le groupe pharmaceutique se déclare « *"particulièrement sensible à l'inquiétude ressentie par les malades et leurs familles"* », tout en ajoutant « *"et ce d'autant plus que les atteintes valvulaires sont fréquentes dans la population générale, d'origine dégénérative le plus souvent, et que leur prévalence augmente avec l'âge et le diabète"* ».

Dans le même document, il est affirmé que le « *Mediator est un antidiabétique* », ce qui pourtant n'a jamais été le cas dans le cadre de l'AMM de 1974. Le courrier indique également que « *Ces trois dernières années trois nouvelles études internationales (...) ont permis de confirmer cette efficacité selon les standards internationaux les plus récents et les plus rigoureux* », en omettant les relations liant le laboratoire aux sources citées. A l'opposé, le texte met en cause la fiabilité de l'étude de la CNAM, conduite « *"sur la base d'hypothèses d'imputations et d'extrapolations"* », et dénonce « *"le déferlement d'une campagne médiatique sans précédent qui vise" le Mediator, et des "multiples contre-vérités qui ont pu être avancées par certains médias", sans préciser lesquelles.* »²⁰ Dans une interview accordée début Janvier 2011, la directrice générale du Groupe Servier nuance à peine le propos. Sur la base de l'étude elle reconnaît que le *Mediator* a pu « *présenter un vrai risque pour certains patients* » mais qu'« *il était normal de se poser la question du bénéfice-risque sachant que le Mediator était le seul médicament capable de traiter certains diabétiques.* »²¹

Tous ces éléments seront examinés dans le cadre d'un procès en responsabilité civile que le laboratoire perdra en première instance puis en appel. Au plan pénal, Jacques Servier est mis en examen dès 2011 pour tromperie aggravée²² au tribunal de Nanterre, puis pour homicide et blessures involontaires au tribunal de Paris. Il est cité à comparaître à Nanterre en Mai 2012 où il obtient un report. Un an plus tard alors que le

¹⁸ Communiqué paru dans le *Quotidien du médecin* et dans le *Quotidien du pharmacien*, 10 Juin 2010.

¹⁹ Article « Nous n'avons rien à nous reprocher », in *Le Nouvel Obs*, 13 Janvier 2011.

²⁰ Article « Quand le laboratoire Servier écrit aux patients », in *La Vie*, 4 Janvier 2011.

²¹ Interview accordée au JDD citée dans l'article « Servier reconnaît le «vrai risque» du Mediator », in *Le Figaro*, 9 Janvier 2011

²² En droit français (art. 213-1 du code de la consommation), la tromperie est délit pénal qui consiste éventuellement à falsifier le produit mis sur le marché, mais aussi et surtout à détourner ou détourner le contrat de vente en délivrant des informations inexactes sur les qualités réelles (effets et risques) dudit produit. Bien que proche de l'escroquerie, la tromperie s'en différencie en ce sens que l'objet délictueux n'est pas centré sur les manœuvres frauduleuses de vente mais sur la déformation ou la dissimulation des propriétés substantielles du bien ou du service vendu.

premier procès pénal va reprendre²³, des journalistes d'une chaîne télévisée l'interpellent en pleine rue. Visiblement agacé par leur démarche, Jacques Servier lâche juste ces quelques mots : « *Bon écoutez, on s'en fout du procès...* »²⁴. Dans les heures qui suivent, le Groupe Servier émet un communiqué de presse indiquant que « *les propos diffusés par BFM-TV ne représentent évidemment ni la position du groupe de recherche Servier ni le sentiment personnel de Monsieur Servier. Ces propos ont été recueillis dans des conditions qui ont provoqué sa peur explicable par son âge (91 ans) et son état de santé ; et s'ils ont pu blesser quiconque, le Docteur Jacques Servier s'en excuse profondément.* »²⁵ Vient ensuite la réaction plus construite, plus policée de l'organisation et de ses défenseurs sous la forme d'un bref texte au contenu paradoxal et bien peu convaincant.

Paradoxal, le communiqué de presse l'est puisque tout à la fois, il dément les propos tenus par le dirigeant, justifie de leur violence en victimisant leur auteur, et enfin auto-délivre "ses" excuses adressées à un hypothétique « *quiconque* »... Peu convaincant, car il peine à effacer un discours de dénégation tenu constamment par les responsables de l'organisation au fil des années, en conformité avec la posture fondamentale de son dirigeant. Le propos de Jacques Servier a en effet toujours été plus direct. En 2010-2011, il n'a ainsi pas hésité à clamer que « *Cinq cents est un très beau chiffre marketing, mais il ne s'agit que de trois morts* »²⁶. Dans sa vision managériale, l'affaire Mediator est « *une fabrication* »²⁷ politico-bureaucratique. Elle est même l'expression symptomatique d'un diagnostic posé dès le début des années 1980 : celui d'un « *alourdissement des contrôles* » dans un pays où « *Tant d'instances accumulent les réglementations qu'elles réussissent à créer une atmosphère de harcèlement administratif incompatible avec la vie.* »²⁸

1.3. Qu'il y a-t-il de commun entre ces deux affaires ?

Dans les deux cas, de grandes organisations exerçant des activités complexes et qualifiées mettent en œuvre des pratiques managériales dont les conséquences vont gravement à l'encontre de la vocation et de l'identité qu'elles affichent. Pris par la griserie du capitalisme financier, les responsables de groupes de banques mutualistes s'engagent ainsi dans une stratégie mimétique et fort coûteuse, au mépris du contrôle démocratique et de l'indépendance institutionnelle censées caractériser leur mode de gouvernance. Quant au fondateur et aux dirigeants d'un laboratoire pharmaceutique, ils n'hésitent pas, non seulement à détourner l'usage d'un médicament dont les risques sont rapidement connus. Mais surtout, les uns comme les autres développent un discours paradoxal. D'un côté, ils aiment à se déclarer à la fois responsables quand il s'agit de faire valoir le libre exercice de leur autorité ; et de l'autre, ils s'exonèrent de toute responsabilité sur les

²³ Cette deuxième étape donnera lieu à un nouveau report. Jacques Servier étant décédé le 16 Avril 2014, les deux procédures se poursuivront mais impliqueront des cadres du groupe.

²⁴ BFMTV (2013), Vidéo *Question à Jacques Servier* dans la rue le 13 Mai 2013, <http://www.bfmtv.com/societe/exclusif-jacques-servier-on-sen-fout-proces-513528.html>

²⁵ Servier-Press, *Communiqué de Presse du 13 Mai 2013*, <http://www.servier-press.fr/>

²⁶ Article « Bertrand "stupéfait" par les propos de Servier », in *Le Parisien*, 6 Janvier 2011.

²⁷ Article « L'affaire du Mediator : une "fabrication" selon Servier », in *Le Figaro*, 21 Novembre 2010.

²⁸ Servier J., *Le médicament : inventer ou mourir*, La Table Ronde, 1982.

décisions, actes ou propos qu'ils ont tenus précédemment et qui ont eu des effets délétères, non seulement pour leurs organisations respectives, mais aussi pour des centaines de milliers de citoyens, épargnants ou sociétaires dans le premier cas, patients dans le second.

Dans ces deux cas, les intérêts sont entremêlés avec des enjeux de responsabilité civile, pénale mais aussi morale. Au gré des circonstances, et parfois dans une quasi instantanéité, les dirigeants et les cadres qui se conforment à leurs volontés produisent un discours dual, dont les registres et dynamiques se succèdent, voire s'articulent. Dans les deux cas, le discours managérial ne cesse de s'exprimer mais il réussit à dire une chose et son contraire, dans la durée mais aussi dans l'instantanéité :

- En 2009, après les déboires d'une stratégie non régulée mise en lumière par la crise financière, les dirigeants de Natixis-BPCE appelle la confiance des parties prenantes – clients, sociétaires, investisseurs, salariés... – en vantant les valeurs éthiques, la solidité financière du nouveau groupe et, bien sûr, le professionnalisme de ses structures. Mais quand elle aborde les informations chiffrées relatives aux aspects critiques de sa situation financière et des prévisions qui en découlent, la communication si ouverte se réfugie très vite derrière des clauses exonératoires de toute responsabilité.
- En 2013, après avoir fait prescrire du *Mediator* à plusieurs millions de patients en dehors de ces indications et malgré des informations alarmantes, le laboratoire Servier publie un communiqué minimisant les propos dédaigneux de son dirigeant envers la procédure judiciaire en cours, et au-delà les victimes de son action. Pourtant, pendant plus de dix ans, le discours des managers de l'entreprise n'a jamais cessé d'argumenter formellement pour écarter toute critique fondée sur ses pratiques irresponsables de commercialisation du *Mediator*.

Vu sous cet angle paradoxal, le discours managérial semble donc être produit comme s'il n'avait ni tenants idéologiques, ni aboutissants éthiques. S'agit-il de cas isolés ou au contraire, d'une tendance lisible à large échelle ? Cette plasticité discursive procède-t-elle d'une rationalité adaptative inhérente à la responsabilité managériale, pensée elle-même comme une technicité professionnelle autarcique ? Ou révèle-t-elle des intentionnalités délibérées, cyniques ou inconscientes ? En alternant revendication et déni de à l'image de la métaphore weberienne de l'éthique et du fiacre (Weber 1919/1988), le discours managérial sur la responsabilité managériale n'est-il rien d'autre qu'une construction complexe et incertaine d'arguments formels, de présupposés implicites et de conduites opportunistes, sans cesse recombinaisonnés par des acteurs qui ne sont souvent pas ce qu'ils prétendent ou croient être ?

1.4. De la plasticité du discours managérial

Dans le paradigme interprétativiste, le langage comme le discours jouent tous deux un rôle majeur dans les construits sociaux (Barthes, 1966; Foucault, 1966; Bourdieu, 1982; Fairclough, 1989; Searle, 1995; Hansen, 2006). Ceci posé, il convient de souligner ici avec Barad (2003) que “*Discourse is not a synonym for language. Discourse is not what is said; it is that which constrains and enables what can be said. Discursive practices define what counts as meaningful statements*”. Dans cette perspective, – et c'est là une hypothèse

directrice de cette contribution –, le discours managérial n'est pas assimilable au langage managérial. Le langage forme un système régulé et historique de concepts et de règles grammaticales. Il a une vocation canonique et offre un champ de possibles aux locuteurs pour construire et exprimer des significations partageables avec d'autres acteurs. Le discours, quant à lui, est plutôt une manifestation langagière fluctuante et circonstancielle, faite d'une syntaxe approximative et d'expressions malléables générant des significations au fil des situations et événements, ou plutôt ainsi que les acteurs perçoivent et se représentent ces situations et événements. Ainsi, d'une manière générale, l'affichage du "bien faire" ne saurait équivaloir à la constatation du "faire le bien". Rien ne permet d'affirmer que l'omniprésence d'une rhétorique managériale vantant la responsabilité signe le renforcement des pratiques responsables dans le monde des organisations et dans le comportement de leurs managers ou de leurs gouvernants. Elle témoigne plutôt de la montée d'une coloration "responsabiliste" du discours managérial en ce sens que l'idée de "responsabilité" y est employée comme levier de justification éthique dans l'adoption de postures stratégiques.

D'un point de vue méthodologique, il nous paraît donc important de prêter attention aux variations du rapport ici une partie de la thèse bourdieusienne des « *marchés de langage* », en considérant que chaque production discursive reflète un type de légitimité socioculturelle ou cognitive (Suchman, 1995), et donc un positionnement dans une hiérarchie sociopolitique, voire une intention de violence symbolique auxquels réfèrent son auteur / locuteur. Comprendre le jeu des représentations de la responsabilité managériale suppose donc de pouvoir caractériser des régularités et des dissonances sémantiques dans les expressions discursives recueillies.

Dans le même ordre de réflexions, nous nous attachons à distinguer dans l'analyse des contenus discursifs, selon la théorie des actes de langage, la part des énoncés constatatifs et celle des propos performatifs (Austin, 1962 ; Searle, 1969). Les premiers se limitent à poser des assertions factuelles, avec une absence – ou un faible niveau d'engagement personnel – de leur auteur/locuteur. Les seconds établissent au contraire une relation de double continuité subjective et sémantique entre l'énonciation et l'action. Quelle que soit leur degré de formalisation, les matériaux discursifs produits par les gouvernants, dirigeants ou managers articulent des éléments constatatifs et d'autres performatifs. S'agissant de rechercher une connaissance sur les variations et régularités dans les représentations de la responsabilité managériale selon différents contextes et acteurs, nous soulignons que cette labilité peut, dans certains cas, procéder d'une spontanéité, voire d'une naïveté expressive tandis que dans d'autres cas, à l'opposé, elle marquera plutôt une habileté rhétorique.

C'est précisément sur ces zones de glissement ou de rupture que se joue, à notre sens, l'intérêt de la démarche interprétative. Sur ce point, si nous considérons avec Perret et Girod-Séville (1999) que la démarche interprétative privilégie, d'un point de vue empirique, l'approche idiographique et empathique des situations de gestion, nous nuancerons le propos de ces auteurs sur deux points. Nous pensons que ni l'idiographie, ni le recours à l'empathie n'interdisent une remontée en généralité dans le questionnement comme dans la conceptualisation des situations étudiées. Si l'analyse herméneutique de cas – toujours spécifiques par définition – peut se nourrir de cadres théoriques ayant une visée plus générique, il nous semble que

l'exploitation interprétative de discours particuliers peut très bien, en retour, ouvrir la voie à une réflexivité critique dépassant les seules limites du terrain étudié. En effet, à la suite de Glaser et Strauss, de Miles et Huberman mais aussi et surtout de Popper, de Weber et de Dilthey, nous considérons que « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes.* » (Baumard et Ibert, 2014). Nous considérons donc, d'un point de vue tant épistémologique que méthodologique, qu'il ne saurait y avoir de réduction absolue du réel au discours des acteurs. Et il ne saurait davantage y avoir matière à discréditer *a priori* ce discours pour nourrir l'étude et la compréhension de réalités complexes que sont les pratiques managériales.

2. Fragments du discours responsabiliste

Depuis Aristote, la rhétorique peut être envisagée comme « *la faculté de découvrir spéculativement dans chaque cas ce qui peut être propre à persuader* ». Elle articule la fameuse trilogie *logos*, *éthos* et *pathos*. Ainsi, dans un questionnement critique sur le discours responsabiliste, le recueil de l'apparence raisonnante du *logos* ne doit conduire ni à négliger ni principes structurants mais implicites de l'*éthos*, ni à sous-estimer le poids affectif du *pathos* investi par le locuteur dans sa volonté de convaincre. Le discours responsabiliste n'échappe pas à cette herméneutique des plus classiques. Le dirigeant, parole incarnée de l'entreprise et de sa gouvernance, se pose ainsi en héraut-héros d'une responsabilité supérieure. Mais ce contrôle apparemment parfait du discours par le chef - "la tête" - procède-t-il d'un supplément d'âme propre aux grands dirigeants, ou, plus prosaïquement, d'une posture ? Mais dans ce cas d'une posture, à quel niveau d'interprétation convient-il de la caractériser : conscient ou inconscient ? individuel ou collectif ?

2.1. Orientation méthodologique

Une seconde hypothèse directrice de notre réflexion peut être énoncée comme suit : les pratiques discursives masquent souvent des tensions, voire des incohérences entre les conjectures formelles et les imaginaires qui les sous-tendent, que ceux-ci soient sociologiques (Castoriadis, 1975 ; Bourdieu, 1982 ; Taylor, 1992/2015, 2000), politiques (Barthes, 1957 ; Foucault, 1966, 1975 ; Bourdieu, 1982) ou pulsionnels (Pagès *et al.*, 1979 ; Fain, 1982 ; Enriquez, 1997 ; Legendre, 2000 ; 2006 ; Diet, 2009). C'est donc dans ces dialectiques du formulé et du déformé, du dit et du non-dit, de l'intentionnel et de l'incontrôlé que se construit, comme toute rhétorique, le discours responsabiliste. Comprendre ce discours appelle donc à déconstruire un complexe narratif associant normes socioprofessionnelles, représentations idéologiques, stratégies et affects plus ou moins avouables (Alvesson et Kärreman, 2000 ; Ortmann, 2004 ; Torset, 2008).

Pour explorer cette perspective, le choix s'est porté sur les propos tenus par des dirigeants de grandes entreprises, tels qu'ils ont été diffusés par de grands supports de la presse économique ou généraliste. Les sources retenues sont des entretiens accordés par un échantillon d'une petite dizaine de dirigeants. Elles ont été accédées au printemps 2013 avec un moteur de recherche bien connu, à partir d'une requête simple

associant les termes "interview", "dirigeant", "responsabilité". La composition arbitraire de l'échantillon est un choix assumé. La démarche n'est ni positiviste, ni explicative mais interprétativiste. Elle procède donc d'une approche herméneutique où le discours de et sur la responsabilité est envisagé comme figure stylisée et circonstancielle des représentations managériales contemporaines. A ce titre, il constitue un objet sémantique reconstruit en permanence par les acteurs du pilotage et de la gouvernance des grandes entreprises.

Les matériaux sont des discours hybrides, institutionnels et subjectifs. Hybrides car ils s'inscrivent dans une volonté de communication officielle au plus haut niveau ; subjectifs puisqu'ils sont colorés du mode d'expression propre à chaque dirigeant, de la forme la plus policée à la provocation délibérée –. Il ne s'agit pas de véritables *verbatim*, recueillis *in situ* et *in vivo* lors d'entretiens compréhensifs. Ici, l'étude des logiques et contradictions constitutives du discours porte moins sur les dynamiques des personnalités qui les expriment que sur l'arrière-plan intersubjectif des représentations qui le composent.

2.2. Logos : la figure bienveillante du manager responsable en quatre traits

De l'analyse thématique et argumentative se dégagent quatre traits majeurs car redondants dans les interviews exploitées : le recours fusionnel au "nous", la promesse messianique d'un monde meilleur, la légitimation par l'expertise et enfin le rapport aux émotions (*Tableau 1*).

<i>Trait</i>	<i>Intention signifiée</i>	<i>Illustration</i>
La séduction fusionnelle du « nous »	En recourant à une forme consensualiste, le dirigeant associe l'humanité, proche ou lointaine, à l'évidence vertueuse de son engagement.	« Nous aidons des entreprises à grandir en les aidant à trouver des capitaux. En se développant, les entreprises créent de la richesse. En retour, ceci permet aux gens d'avoir des emplois qui créent plus de croissances et plus de richesse. Nous avons une mission sociale » (Blankfein, 2009)
L'édification d'un monde meilleur	Le manager solidaire s'adresse non seulement aux acteurs de son entreprise mais au monde entier. La réussite du changement repose donc sur l'adhésion de tous à la vision du dirigeant, à leur acceptation de la mission qu'il a définie.	« Notre planète va mal et nous avons tous le devoir d'agir. En tant qu'acteur et leader mondial, notre Groupe doit montrer l'exemple. C'est pourquoi, depuis plus de dix ans maintenant, PPR s'implique dans une démarche environnementale et sociale. (...) Il y a toujours de bonnes raisons pour ne pas agir. Notre rôle en tant qu'entreprise est double : nous améliorer nous-mêmes, et encourager la prise de conscience des autres. » (Pinault, 2009)
La légitimation par l'expertise	Le manager affirme son incontestable compétence, enracinée dans sa vision stratégique et sa rationalité professionnelle,	« En 2009, nous avons engagé le redressement de BPCE et de Natixis, conformément aux objectifs que nous nous étions fixés. Notre fusion achevée, notre organisation simplifiée, nos fonds propres renforcés, nous allons désormais nous concentrer sur nos cœurs de métier, tous les métiers de la banque, rien que les métiers de la banque. (Pérol, 2010)
La sensibilité et le contrôle de soi	Comme tout humain, le dirigeant vit les événements difficiles avec émotion. Mais debout face à l'adversité des crises, résistances et critiques, il ne saurait être débordé par des "états d'âme" et céder à ses affects, même dans les pires situations.	« Il aurait fallu que je sois frappé d'une insensibilité particulièrement anormale pour ne pas me sentir visé par cette polémique ! Mais cela ne m'a pas atteint. L'essentiel n'est pas là. Tout cela n'est pas sans conséquences pour la France. » (Proglia, 2013)

Tableau 1 : Les quatre traits du discours responsabiliste

A ces quatre grands thèmes s'en ajoute un cinquième. Celui plus synthétique de l'impératif catégorique du changement. Selon le discours responsabiliste, si "nous" devons changer collectivement pour un monde

meilleur, c'est sous la direction de responsables choisis pour leur expertise et leur force de personnalité (Tableau 2).

Intention signifiée	Illustration
Face à la compétition mondialisée, la responsabilité managériale est envisagée sous l'angle de l'impératif catégorique du changement technologique et organisationnel.	<p>« Ce qui est visé, c'est notre stratégie dans la voiture électrique. Nous l'avons lancée en 2006 dans le scepticisme le plus total. Aujourd'hui, nous sommes les seuls au monde à fabriquer à la fois la batterie, les moteurs et les chargeurs, à produire l'ensemble du système. Pour nous, c'est la condition pour que la voiture soit abordable. Dans une industrie extrêmement compétitive et mondiale - un marché de 2000 milliards de dollars- nous attirons forcément l'attention de concurrents et de fournisseurs. » (Ghosn, 2012)</p> <p>« J'ai passé mon temps à dire que les technologies changeaient, qu'il ne fallait pas rater de virages, et nous en avons d'ailleurs évité de nombreux. Ce discours est celui de la transparence et de la réalité. Il a été bien compris par le top management. Mais il est créateur d'anxiété pour la base. Pourtant, si le changement est constant, il ne touche pas tout le monde tout le temps. » (Lombard, 2009)</p>

Tableau 2 : L'impératif catégorique du changement

2.3. *Ethos* : une responsabilité autoproclamée, auto-référencée et autolimitée

Dans une perspective critique, le sens d'un discours est autant à rechercher dans ses replis, creux et ombres, que dans les surfaces bien agencées de son argumentation consciente. A côté d'affirmations quasi ritualisées, le discours responsabiliste mérite aussi d'être considéré dans ce qu'il conteste, relativise, dénonce, dénie, tout comme pour ce qu'il passe sous silence. Au nombre des principes constitutifs de l'éthos responsabiliste figurent ainsi l'impératif catégorique du changement, la dé-légitimation des contre-pouvoirs, la fausse alternative du silence et de la provocation ainsi que la dialectique exaltation de soi / aveuglement.

Clamer haut et fort sa vocation responsable dans l'économie et la société n'exclut nullement de critiquer ses concurrents et fournisseurs, les pouvoirs publics et groupes d'intérêts opposés aux siens et, parfois même, ses propres clients. Il suffit pour cela que ces autres acteurs n'acceptent pas la conception souveraine de la responsabilité posée par les dirigeants (Tableau 3).

Intention signifiée	Illustration
Sont dénoncés comme non-légitimes les rivaux, les autorités ou, plus généralement, les acteurs en désaccord avec les dirigeants sur des questions concernant la relation des entreprises avec leurs salariés, et, plus globalement encore, avec la société civile, notamment en matière environnementale.	<p>« Il faut arrêter de caricaturer. Il n'y a pas, d'un côté, les méchants patrons et, de l'autre, les gentils salariés. Pour qu'une entreprise se développe, crée de la valeur et donc de l'emploi, elle doit avoir les moyens d'investir. On passe son temps dans ce pays à monter les gens les uns contre les autres. C'est stupide. Faisons-nous confiance et arrêtons d'avoir peur ! » (de Margerie, 2013)</p> <p>« Depuis des années, le politique se fourvoie dans ses rapports avec la distribution. (...) Je veux dénoncer l'émergence d'un courant pro-inflation. Il est porté par les groupes industriels de produits de grande consommation qui réclament des hausses de tarifs. Il est aussi soutenu par les analystes qui y voient une manière de détruire de la dette et de la faire porter par les consommateurs. C'est absolument incroyable de voir combien de banques se risquent à dire qu'on "pourrait aller jusqu'à 5% d'inflation". En gros, elles estiment que les consommateurs pourraient l'avalier ! » (Leclerc, 2010)</p> <p>« Si l'on pouvait faire que chaque dirigeant d'entreprise prenne en charge un problème – car je pense qu'ils sont légèrement plus entrepreneurs que les travailleurs sociaux et les politiciens -, entre nous tous, nous serions capable de venir à bout d'une masse de problèmes du monde. Ce serait bon pour les entreprises et bon pour la société. » (Branson, 2012)</p>

Tableau 3 : La dé-légitimation des contre-pouvoirs

L'intérêt de l'observation ne tient pas au fait que ces "autres" se révèlent eux aussi pourtant intéressés et calculateurs : les fonctions de direction et de gouvernance sont par définition politiques. Elle tient plutôt au basculement rapide qui se fait d'une posture qui se veut consensualiste à un discours autoritaire et polémique. La rhétorique responsabiliste entretient donc une vision sélective des rapports des managers au monde qui les

entoure : primat de la performance financière et de l'optimisation organisationnelle, impératif catégorique de la compétitivité et du changement, positivisme instrumental...

En apparence, deux stratégies discursives se différencient (*Tableau 4*). D'un côté, une majorité de dirigeants au profil plutôt technocratique adoptent un discours d'évitement sur les sujets vraiment sensibles qui les concernent personnellement ou qui se révèlent délicats dans le contexte où ils s'expriment. De l'autre, des leaders cultivant leur image charismatique prennent au contraire des précédents des postures provocatrices, voire agressives. Les provocations suppriment le risque de la réaction incontrôlée et évitent l'acrobatie des démentis assortis d'excuses qui n'en sont pas.

Intention signifiée	Illustration
<p>La revendication responsabiliste procède de l'expression l'argument d'autorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • soit implicitement, en déniait le caractère significatif de la question soulevée, • soit explicitement, en l'étouffant sous un contre-feu d'affirmations péremptoires. 	<p>« J'ai décidé de ne plus m'exprimer sur le sujet. Parler contribue à bloquer la situation. Dès que Total prend la parole, on nous soupçonne de le faire uniquement pour défendre nos intérêts et ceux de nos actionnaires. Je ne comprends pas l'agressivité que ce débat suscite. » (de Margerie, 2013)</p> <p>« Alors qu'il y a quelques mois, certains évoquaient l'arrêt anticipé de 24 de nos centrales, Fessenheim est aujourd'hui la seule qui soit concernée. C'est une décision politique, je n'ai pas à juger. Si l'Etat décide la fermeture d'une centrale que l'Autorité de sûreté juge apte à être exploitée, il existe un manque à gagner pour l'entreprise qu'il faudra compenser. » (Proglia, 2013)</p> <p>« Je gagne environ 20 fois plus que l'employé moyen et je pense que cet écart devrait être plus large. Je travaille probablement 50 fois plus. L'année dernière, j'ai gagné 1,2 millions de livres en ayant transporté 80 millions de passagers. Le patron d'Aer Lingus, lui, a reçu 1,3 million pour avoir transporté 9 millions de passagers. Je crois que je suis le patron de compagnie aérienne le plus sous-payé, le plus sous-estimé du circuit européen » (O'Leary, 2012)</p>

Tableau 4 : Une fausse alternative : se taire ou provoquer ?

Mais la différence entre éviter de dire et sur-enfler le dire n'est qu'apparente, car le fond du message demeure. Il s'agit d'exalter sa propre posture en récusant toute responsabilité non définie ou non choisie par soi-même. Plus généralement, en posant que c'est à chaque dirigeant et à lui seul de définir l'étendue de sa responsabilité, la rhétorique responsabiliste opère un retournement complet de ce qu'est la responsabilité managériale. Elle devient jeu d'inversions où le manager responsable parle plus de la responsabilité des autres que de la sienne, soit d'une manière apparemment positive – en appelant à la responsabilité d'autrui –, soit sur un mode négatif – en dénonçant l'irresponsabilité des autres – (*Tableau 5*).

Source	Exemple de responsabilité affichée ou revendiquée	Exemples de responsabilité minimisée, déniée ou tue
(Lombard, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Impératif du changement technologique et organisationnel • Emotion devant la vague de suicides parmi les salariés 	Questionnement sur la relation entre la crise psychosociale à France Telecom et le productivisme et l'autoritarisme caractérisant la réorganisation de l'entreprise
(Leclerc, 2010)	Défense du pouvoir d'achat du consommateur face aux industriels, aux banques et aux pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat, conditions de travail et d'emploi des salariés dans les entreprises indépendantes du "mouvement" Leclerc • Pouvoir de négociation des fournisseurs petits ou moyens face aux centrales d'achat Leclerc
(Branson, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Le management humaniste favorisant l'implication et l'apprentissage • La contribution des entrepreneurs à l'utilité sociale • Le développement d'un nouveau capitalisme responsable 	Impact social d'une <i>corporate strategy</i> très classique (revente des filiales les moins rentables sans intérêt particulier sur le devenir des salariés)

Tableau 5 : Affirmations, dénégations et non-dits

Si cette combinaison "affirmation de soi / dénégation d'autrui" occupe en plein les replis du discours responsabiliste, une autre caractéristique intervient en creux, cette fois : celle des non-dits qui se cachent

souvent derrière des manipulations ou inversions de sens. Par son caractère autoréférentiel, le discours responsabiliste n'est pas seulement un processus argumentatif raisonné, inscrit dans une stratégie de communication circonstancielle. Il a aussi une fonction doublement identitaire pour ses locuteurs :

- A un premier niveau individuel, il signe la subjectivité du style de tel ou tel dirigeant, avec des différences comme par exemple entre le technocratique et le charismatique.
- A un second niveau, collectif cette fois, il cultive et procède d'un registre rhétorique balisé d'assertions, de formules d'évitement, de dénégations et d'hyperboles. Ce faisant, il signe l'identification collective des dirigeants à un imaginaire nourri de leurs représentations intersubjectives et qui légitime les modes auto-définis d'exercice de leurs fonctions et responsabilités.

2.4. *Pathos* : mythe de la toute-puissance et anxiété existentielle

En invoquant l'appartenance humaine ou planétaire, le *logos* responsabiliste glisse subrepticement du "nous" fusionnel au "je" incarné par le seul dirigeant. Celui-ci capte pour son propre compte la légitimité de la parole affichée au nom et dans l'intérêt de tous. Sous couvert de consensualisme, il travestit son désir de toute-puissance en sens de la responsabilité. Ainsi, quel que soit l'objet des entretiens et le profil des répondants cités, la responsabilité managériale renvoie à des généralités symboliques données pour des évidences que tous doivent partager. En revanche, la structure argumentative ou le registre des propos tenus ouvrent rarement l'espace à un questionnement réflexif des dirigeants quant au sens et à la portée de leurs pratiques managériales. Volontiers démonstratifs sur leurs engagements et leurs succès, aucun d'entre eux n'indique s'être trompé à l'occasion d'un choix stratégique ou même technique. Aucun n'évoque les possibles conséquences négatives de leur management sur des personnes dans leur entreprise, ou au-delà d'elle. A cet égard, la rhétorique responsabiliste constitue bien être une expression contemporaine de la nature profondément fictionnelle des pratiques de management et de gouvernance des organisations (Ortmann, 2004). D'une manière générale, le discours managérial agit donc comme un médiateur sémantique entre les dimensions psychiques intra-personnelles des managers et les dimensions sociopolitiques et éthiques des organisations qu'ils dirigent. Acteurs de cette médiation, les dirigeants de haut niveau ont besoin de légitimer leur position d'autorité dans une attitude compatible avec leur personnalité et leur milieu professionnel. A la suite d'Enriquez²⁹, la rhétorique responsabiliste permet à chacun d'eux de dire cette articulation en jouant sur trois registres de correspondance que sont le charisme, la bureaucratie et la coopération (*Tableau 6*).

- De la structure charismatique, le mythe managérialiste retient le récit du pouvoir stratégique fort du (des) dirigeant(s), celui-ci /ceux-ci éclairant la voie à suivre par l'ensemble des autres acteurs de l'organisation (middle-managers, salariés) ou liés à elle (clients / usagers / bénéficiaires, fournisseurs / prestataires / sous-traitants...). La composante charismatique de la responsabilisation des collaborateurs procède d'une

²⁹ Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

rhétorique de la loyauté comprise comme dépendance formelle et surtout affective à l'égard de la personne du chef ou de l'équipe dirigeante / gouvernante.

- De la structure bureaucratique qu'elle aime dénoncer, la technocratie managérialiste recycle la croyance dans les normes du fonctionnement rationnel, en valorisant particulièrement les règles juridiques et les critères attachés à la performance de gestion, plus encore que ceux relatifs aux produits, biens ou services, réalisés, à leur production et à leurs effets sur leurs destinataires finaux (clients, sociétaires, patients...).
- De la structure coopérative enfin, le discours responsabiliste instrumentalise le mythe de la participation de tous aux prises de décision et de l'adhésion de chacun aux buts communs. En apparence, les intentions sont vertueuses : le rôle des dirigeants consiste à gouverner l'organisation en reconnaissant l'ensemble des collaborateurs ou partenaires « *comme des forces de proposition, de discussion, de négociation ou d'antagonisme* » (Ibid.).

Charisme	Portant la bonne parole de la responsabilité à ses salariés, clients, actionnaires, le dirigeant couvre un spectre allant de l'expression circonstanciée de sa sensibilité à la théâtralisation permanente. Empathie, sympathie, admiration, amour signifient alors les degrés de la fidélisation des "autres" à la parole incarnée du je-leader.
Bureaucratie	D'autres éléments du discours responsabiliste renvoient à la rationalité technicienne et impersonnelle. Le discours devient neutre et formaliste ; les émotions s'effacent devant l'exigence d'efficacité et les arguments sont prédéfinis (la mondialisation, le changement, la technologie...).
Coopération	Le discours ne vise ici ni l'adhésion émotionnelle aux justes convictions du leader-apôtre, ni l'obéissance mécaniste à l'ordre rationalisé où la justesse détermine la justice. A égale distance de ces deux pôles, le dirigeant exerce son autorité en associant ses interlocuteurs à ses décisions par le truchement de propositions, de discussions, de négociations.

Tableau 6 : Le discours responsabiliste lu au travers de la triangulation technocratique d'Enriquez (1997)

Auteurs et véhicules de ce discours technocratique aujourd'hui banalisé, les dirigeants prétendent unifier le monde sous la bannière d'une responsabilité managériale dépolitisée tout en le fragmentant dans les rivalités servant leur domination sociale. Avides de s'approprier les choses et les esprits, ils travestissent leur peur égocentrique de la finitude. Usant et abusant de leur autorité, ils appellent peut-être d'autant plus autrui à accepter l'incertitude qu'ils se croient en mesure de l'éviter pour eux-mêmes. Chantres de la responsabilité entrepreneuriale et managériale, ils vantent les vertus de la personnalisation tout en pratiquant la réification du reste de l'humanité (de Sá Mello da Costa et Silva Saraiva, 2012). Le discours responsabiliste substitue une parole abstraite aux contraintes concrètes – naturelles ou sociales – du travail subi et de l'œuvre productive. Il agit comme vecteur d'aliénation de la condition humaine dans un monde façonné par les processus historiques de la modernité et de la sécularisation :

- D'un point de vue éthique d'abord, il permet aux dirigeants – et derrière eux, aux nombreux managers qui les croient et les imitent dans les organisations – non seulement de sublimer leur rôle mais aussi d'évacuer à bon compte, dans une logique où les moyens l'emportent sur les fins (Koestler, 1946 ; Ellul, 1965, 1973, 1988 ; Agamben, 1995), toute véritable réflexivité sur le sens de leur responsabilité envers autrui dans l'action (Niebuhr, 1932 ; Arendt, 1958/1961, 1963).
- D'un point de vue psychique complémentaire au précédent, ensuite, cette pratique discursive leur permet aussi de se fantasmer en immortels et ainsi, de compenser l'anxiété existentielle inhérente à leur condition

humaine qui est la finitude (Tillich, 1952 / 2000 ; Enriquez, 1993 ; Legendre, 2000 ; Yip, 2010). Au final, par sa production et sa reproduction, il sert de fétiche à une « *communauté de déni* », celle d'une oligarchie managériale occupée à la célébration de son « *narcissisme de groupe* » (Fain, 1982).

Tout autant que les discours managériaux qui les justifient et les promeuvent, les instrumentations de gestion, les concepts économiques et les normes juridiques n'existent jamais indépendamment des acteurs qui les créent et les mettent en œuvre. De même, tous ces dispositifs régulateurs de l'action organisée ne peuvent être créés et mis en œuvre par ces acteurs sans que ceux-ci fassent référence à des soubassements idéologiques, voire mythologiques. Pour de nombreux managers, par exemple, l'action managériale responsable est performante, c'est-à-dire satisfaisant aux attentes financières et exigences techniques de leurs donneurs d'ordre est assimilable à l'agir juste, à un principe d'ordre moral. Plus largement encore, au travers de leurs instruments et discours, les acteurs du managérialisme financier promeuvent ces postulats et croyances comme une vision universelle. Cette *Weltanschauung* ne propose rien moins que d'ordonner le monde économique social et politique selon les principes, normes et critères d'une technicité gestionnaire et, ce faisant, d'ériger les vertus conjointes de l'autorégulation des marchés et de l'efficacité organisationnelle en principes supérieurs communs, applicables à l'ensemble de l'humanité.

3. Le discours responsabiliste, expression du mythe managérialiste

3.1. Management et managérialisme

Certes, si on considère le management comme un ensemble formel de techniques destinées à administrer les organisations en vue de leur faire réaliser une certaine performance (Gillet et Zimnovitch, 2011), on ne peut que remarquer son caractère hautement instrumental. Mais cette nécessaire instrumentalité n'est jamais suffisante dans des contextes de complexité de sens et notamment les situations de crise contextuelle ou organisationnelle (Grimand, 2000, 2006). De plus le champ des compétences managériales est ample et les apports qui structurent ses "outils" – selon un mot très prisé des praticiens – sont hétérogènes quant à leurs sources et leurs logiques : économie, psychologie, ingénierie productive, droit, sociologie...

Le management est devenu en quelques décennies une des institutions les plus influentes, aussi bien à l'échelle macroscopique de la société qu'au niveau de la vie des personnes. Ses concepts et logiques régulent non seulement le monde des affaires et le développement des entreprises, mais ils influencent aussi de plus en plus le fonctionnement des organisations non marchandes ou non financières. Les Etats eux-mêmes sont désormais jugés à l'aune de critères gestionnaires et c'est souvent parmi les responsables de la sphère publique, qu'ils soient politiques ou administrateurs, que on trouve aujourd'hui les chantres les plus zélés du *New Public Management* (Bezes, 2009). Ce faisant, le mythe managérialiste peut être ainsi envisagé comme l'un des grands déterminants des conditions de vie et des mœurs du monde contemporain. A la fois produit et générateur d'une normalité économico-financière, il encadre de plus en plus les conduites collectives et individuelles.

Nous avons également vu qu'aucune institution n'est compréhensible sans repérer le mythe qui nourrit son soubassement idéologique. Si le management est fait de règles techniques, il est aussi un système de discours et de représentations du monde (Boje, 1991 ; Czarniawska, 1997, 1998, 2004 ; Chia, 2000 ; Ortmann, 2004, 2015). Or quand on la déshabille de ses oripeaux positivistes de mesure (Jany-Catrice, 2012 ; Supiot, 2015) et de son attachement technico-magique à la rationalité formelle (Ellul, 1965, 1988 ; Hees, 2000 ; Legendre, 2000), l'idée fluctuante de responsabilité omniprésente dans le discours managérialiste est un construit cognitif qui assure une fonction de norme sociale mais s'interprète selon les circonstances et notamment les rapports politiques favorables ou défavorables à l'acteur qui s'y réfère. Dans la plupart des langues indoeuropéennes, il est intéressant de rappeler que le mot "valeur" a double signification, éthique et économique. De même, il n'est pas indifférent que nombre de penseurs anglo-saxons de l'économie de marché et de l'utilitarisme aient exercé leurs réflexions à la fois en qualité de moralistes et d'économistes, tel Smith, Mandeville, Mill ou Bentham... (Laval, 2007 ; Salmon, 2009 ; Laurent, 2016) A cet égard, on ne saurait oublier que Smith « *a libéré l'économie de la morale, pas de la politique* » (Laurent, 2016). Par conséquent, mettre en question le managérialisme sous l'angle de son rapport à l'histoire et à la société contemporaine conduit à ne pas limiter cet examen critique au seul caractère des formes instrumentales de la gestion. C'est bien dans les termes d'une idéologie politique et d'un discours mythologique irriguant l'ensemble de la société que le questionnement doit être abordé.

Dans cette double perspective, le managérialisme couplé à la financiarisation du monde – et à la numérisation qui l'accompagne – apparaît comme la nouvelle forme d'idéologie dominante qui vient contrebattre les idéologies occidentales classiques en présence depuis les Lumières, à savoir le capitalisme industriel et marchand, le socialisme et la démocratie. *"Managerialism is the ideological principle that says that societies are equivalent to the sum of the transactions made by the managements of organizations."*(Enteman, 1993) Dans une conception néolibérale des rapports entre l'économie, la société et l'Etat, le managérialisme articule la logique transactionnelle des marchés à celle, politique, de l'oligarchie dans les entreprises, et plus généralement encore dans toutes les organisations et les institutions, y compris celles de la sphère publique. Selon Enteman, l'idéologie managérialiste est particulièrement compatible avec le capitalisme puisqu'elle s'accommode sans difficulté de l'idée de profit, comme principe autosuffisant d'optimisation des activités exercées, des structures organisationnelles et des emplois. Ceci posé, le managérialisme peut aussi s'insérer dans une gouvernance d'inspiration socialiste ou d'une économie sociale administrée aux frontières du secteur public. L'accent ne sera pas alors explicitement mis sur la recherche du profit mais plutôt sur une rhétorique de l'efficacité et de la maîtrise des ressources budgétaires au service de l'utilité sociale³⁰. En revanche, Enteman se montre circonspect quant aux risques éthiques et politiques induits par le développement du managérialisme.

³⁰ En France, par exemple, les rapports de la Cour des comptes témoignent très régulièrement de cette lecture en soulignant les dysfonctionnements des services et établissements publics, des collectivités territoriales mais aussi des associations.

- La première réserve tient à l'incapacité du managérialisme à autoréguler ses propres dérives dans les pratiques économiques, sociales ou environnementales. Enteman appelle donc à approfondir la compréhension de cette idéologie et de ses relais dans les organisations et la société, même s'il envisage, non sans un certain pessimisme, la mise en place de dispositifs de défense à caractère moral ou juridique.
- Sa seconde réserve est encore plus lourde : le managérialisme met en péril les fondements et finalités des systèmes démocratiques, à savoir l'existence de contre-pouvoirs légitimes dans les institutions politiques comme dans la société civile.

3.2. Actes discursifs, actes comportementaux, actes de croyance

Composante significative de l'action, la parole managérialiste n'est cependant pas à elle seule toute l'action managériale : il peut même souvent y avoir une disjonction lourde entre les actes discursifs qui se présentent sous le jour de la rationalité formelle et les actes comportementaux ou décisionnels observables qui le révèlent d'une *hybris* souvent peu avouable (Ortmann, 2015). C'est donc dans cet espace indéterminé et paradoxal que se déploie le discours responsabiliste : sous couvert d'une rhétorique du concret, il s'enferme ses locuteurs dans un rapport abstrait, unidimensionnel et dogmatique à l'action et aux autres acteurs (Dupuy, 2015). D'une part, les prescripteurs et décideurs de la responsabilité gestionnaire pour tous et pour tout en assument rarement les effets concrets dans le fonctionnement des organisations. De l'autre, les responsables de terrain s'efforcent de concilier l'articulation de différentes logiques pas toujours conciliables, au prix de compromis et de contradictions souvent inconfortables. Les uns comme les autres développent bien des discours sur la responsabilité managériale, mais leurs discours sont trop souvent disjoints de faits et comportements observables dans les dynamiques organisationnelles. Pour tenter de comprendre cette disjonction sur la signification de la responsabilité managériale, nous proposons trois pistes d'interprétation possibles qui, à notre avis, ne s'excluent pas l'une l'autre.

A la suite du paradoxe de Solow, une première lecture possible est celle du « *jugement de beauté* ». Les dirigeants sont confrontés à l'instabilité de l'environnement, à la complexité de l'organisation concrète et à l'imprévisibilité des acteurs qu'ils doivent guider et faire coopérer. Face à cet embrouillamini, la rhétorique de la rationalité instrumentale confère une impression de lisibilité et génère une sensation de satisfaction esthétique. Peu importe si le tableau de bord spécifiant et évaluant la performance financière n'est qu'une représentation incomplète et biaisée de l'activité organisationnelle, le discours banalisé de la responsabilité managériale en célèbre l'objectivité et la nécessité. Il en va de même pour tout dispositif de gestion dont les indicateurs et procédures cartographient le territoire organisationnel... En procurant aux dirigeants et experts qui les conseillent une satisfaction imaginaire on peut comprendre que le discours de la responsabilité managériale prend son sens dans un imaginaire de la beauté instrumentale ou cybernétique.

Par le recours à des expressions de rationalité instrumentale métissées de références fusionnelles et d'injonctions non discutables, les décideurs peuvent entretenir leur rapport ambivalent entre croyances positives et normatives, entre sincérité et *mimésis*. Face aux incertitudes, la responsabilité managériale devient

alors presque un art de l'habillage cognitif qui permettrait de « *formuler et présenter des analyses considérées comme "belles" parce que "scientifiques"* » (Alter, 2009/2010) Les choix stratégiques de structures ou de méthodes ont ainsi une origine cognitive qui ne tient pas à leur « *efficacité réelle et observable mais (à leur) efficacité potentielle et souhaitée* » (Ibid.). Les décideurs fonctionnent ainsi dans un système de croyances dont certaines sont « *positives* » et d'autres « *normatives* ». « *Les croyances positives sont en quelque sorte des croyances sincères* », légitimes mais non vérifiables car prenant sens dans une conviction ou une lecture du contexte stratégique. Quant aux croyances normatives, elles « *sont de l'ordre de la coutume, des normes qui régissent les relations* » avec une caractéristique intéressante : « *on peut ne pas croire aux croyances que l'on affiche* » (Ibid.). Ceci posé, il nous semble néanmoins difficile, voire illusoire de déterminer si les arguments présentés par les responsables sont positifs ou normatifs : p.ex. comment interpréter "l'intérêt d'un accès direct aux marchés financiers, pour permettre aux banques mutualistes de mieux gérer leurs ressources et emplois et ainsi mieux servir leurs sociétaires" ou "l'utilité d'améliorer le niveau d'efficience budgétaire des activités courantes dans les politiques sanitaires ou sociales pour pouvoir allouer plus de ressources aux activités critiques" ?

Nous préférons donc ici considérer simplement que le discours managérialiste sur la responsabilité est un jugement esthétique qui renvoie à des croyances subjectives ou intersubjectives. A ce titre, il peut être interprété selon le point de vue de Weick, comme un processus de construction de sens (*sensemaking*). Face à des situations largement ambiguës et indéterminées, ce processus intervient le plus souvent *ex post* dans la structuration des discours conventionnels, voire dominants. Fondé sur un langage – système-cadre lexical, sémantique et syntaxique –, il s'exprime sous la forme d'un discours – ou d'un ensemble d'éléments de discours apparentés – qui émerge d'un faisceau de circonstances stratégiques, institutionnelles et/ou organisationnelles : “*if people want to share meaning, they need to talk about their shared experience and hammer out a common way to encode and talk about it*” (Weick, 1995). Selon le contexte, l'interprétation des acteurs et l'action organisationnelle se trouvent ainsi intriquées (*enactment*). Il en résulte que la vision de la responsabilité managériale dépend particulièrement de cette intrication de la cognition, de l'action et du discours chez les dirigeants : d'abord en lisant les situations complexes à partir de leurs croyances simplificatrices, ensuite en structurant et diffusant leurs schémas interprétatifs auprès des autres acteurs pour produire un sens collectif, ou tout au moins prétendre le faire.

3.3. La performativité au service d'une pensée oligarchique

Dans l'ancrage imaginaire de la responsabilité managériale, la performativité du discours témoigne du rapport abstrait que les responsables stratégiques ou politiques entretiennent au monde concret et aux autres acteurs qui le peuplent. De même que le photographe saisit et représente de son point de vue le monde physique au travers d'un objectif qui lui permet de se distancier, de même les dirigeants et les gouvernants perçoivent et interviennent (inter-)subjectivement sur les organisations dont ils ont la charge en recourant à la médiation d'une rhétorique gestionnaire. Concevoir, exercer et évaluer la responsabilité managériale dans des

situations organisationnelles faites d'incomplétudes, de contradictions et d'indéterminations est tout sauf simple. Pourtant, en dépit de cette complexité, l'expression de cette responsabilité tend souvent à osciller entre les deux pôles de la prescription édifiante pour autrui et de la minimisation, voire de l'exonération pour soi-même :

- Du côté de l'injonction moraliste, on assiste ainsi à une logorrhée simpliste, celle de la "théorie du gros bon sens", comme le disent parfois – non sans humour – certains praticiens rencontrés dans nos travaux. Complément des concepts justificatifs cités plus hauts – performance, marché, rationalisation – des maximes à tonalité moraliste prolifèrent ainsi depuis des années : tous sont appelés à "dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit", à "placer le client / l'utilisateur au cœur de l'organisation", à "servir la création de valeur", à "toujours agir en comprenant que ce qui compte, se compte", à "s'adapter en continu car l'exigence de compétitivité ne nous laisse pas le choix", à "se conformer à nos valeurs", *etc.*
- De l'autre côté, on observe dans les pratiques organisationnelles des conduites de relativisation, d'évitement ou de subversion de la responsabilité managériale, sous couvert de contraintes contextuelles d'objectivité technique ou de respect des règles institutionnelles. Au moins grave, ces comportements témoignent du fait que nombre de "responsables" – administrateurs et dirigeants – peuvent être dépassés par la complexité des situations qu'ils croient maîtriser. Au pire, ces dérives sont l'expression d'une dérive technocratique agissant en toutes choses selon la métaphore du fiacre dénoncée par Weber, c'est-à-dire selon la logique immédiate et opportuniste de ses intérêts propres (Weber, 1919/1988 ; Enriquez, 1993).

Face à cela, nous nous situons à la suite de chercheurs en sciences des organisations comme Chanlat (1990, 1998), Czarniawska (1997, 1998, 2004), Chia (2000) ou Boje (2000, 2004) mais aussi de sémioticiens comme Barthes (1957, 1966) ou Foucault (1966, 1975). Nous considérons en effet que la production de discours recouvre plusieurs fonctions : non seulement celle par laquelle certains acteurs construisent des significations en réponse à des problèmes rencontrés dans leur expérience d'action, mais aussi celle qui consiste à diffuser des mythes – récits argumentés – qui leur permettent de justifier idéologiquement leur position et leurs choix d'action face aux autres acteurs. La rhétorique de la responsabilité managériale – et celle de la légitimité managériale, plus généralement – n'est donc pas simplement affaire d'outils et de compétences techniques, ni même de préférence cognitive, voire esthétique dans un contexte multidimensionnel et incertain (Grimand, 2006, 2013 ; Detchessahar et Journée, 2007). Elle s'inscrit aussi dans un système technocratique de représentations redéfinissant les rapports d'autorité au sein des organisations, voire, plus largement des transformations des fondements anthropologiques, éthiques et politiques de la société (Ellul, 1965, 1973, 1988 ; Legendre, 2000, 2006).

Compris comme produit d'une évolution oligarchique, le discours managérialiste de responsabilisation appelle un autre ordre de réflexions sur l'éthique de responsabilité, à la charnière de la psychosociologie, de la philosophie politique et des sciences des religions. Plus que d'une éthique de responsabilité au sens weberien, le discours responsabiliste procède d'une éthique de conviction managérialiste et financieriste. Il s'agit en effet moins pour les dirigeants d'exercer une réflexivité individuelle et collective sur les finalités de l'action

organisée et sur les effets de cette action sur autrui, que de s'affirmer dans une posture d'autorité incontestable.

Cette perspective fait dire à Saul voilà plus de 20 ans, "*An ethical decision taken under current business structures has no more reality than a real estate transaction in a Monopoly game.*" (Saul, 1992) Si la formule est discutable par son systématisme provocateur, elle ne manque néanmoins pas de questionner la conception abstraite et diffuse de la responsabilité managériale diffusée par le discours responsabiliste et sous-tendu par la mythologie managérialiste contemporaine. Ceci s'applique tout particulièrement aux oscillations discursives où l'autorité parlante passe de l'incantation des valeurs responsables – quand tout va bien – à la négation plus ou moins brutale de toute responsabilité – quand une mise en cause personnelle à caractère politique, médiatique et surtout juridique est possible –.

3.4. La subversion idéologique de l'éthique de responsabilité

Ainsi, tandis qu'une communication officielle célèbre – quand les circonstances s'y prêtent – les vertus de la solidarité et de la démocratie, la continuité entre intérêts particuliers et le bien commun, d'autres éléments discursifs les relativisent ou les ignorent au nom de l'urgence, des contraintes incontournables et de la rationalité gestionnaire ou du formalisme juridique. En somme, le discours des managers sur leur responsabilité serait flexible à souhait, selon qu'il s'agisse du moment et surtout du rapport à la partie prenante envers qui il faut se faire apprécier ou dont il faut se protéger. Cette rhétorique en balancier apparaît trop souvent comme un déni de la complexité de sens, dont dirigeants et gouvernants devraient assumer la charge, non comme des demi-dieux mais bien comme des humains faillibles. Il est alors commode pour les responsables officiels de minimiser leur responsabilité, c'est-à-dire la reconnaissance des effets de leurs choix sur les parties prenantes ou sur leur contexte d'action, dès lors que ces externalités ne sont pas référencées par une « *ratioratie* » dans un « *registre chiffré et calculatoire* » (Jany-Catrice, 2012).

Dans cette perspective d'une critique socio-économique, l'analyse croisée des discours institutionnels et des discours d'acteurs de terrain recueillis dans nos recherches montre que l'enjeu invariant et critique de la responsabilisation concerne la caractérisation essentiellement économico-financière de la performance organisationnelle. La notion de responsabilité managériale fait ainsi l'objet « *d'une restriction qui lui est de plus en plus imposée* » (*Ibid.*) par le sommet stratégique interne (dirigeants et gouvernants), voire par les pouvoirs externes (pouvoirs publics, marchés financiers...). Pour ce faire le managérialisme énonce la responsabilisation comme une modalité inhérente à l'avènement d'un modèle technocratique d'organisation et un modèle d'organisation technocratique de la société. On y conjugue en effet les caractéristiques jusqu'alors opposées des trois grandes orientations managériales que sont la structure relationnelle charismatique, la structure bureaucratique et la structure coopérative (Enriquez, 1997).

D'un point de vue théologico-éthique (Rich, 1994 ; Agamben, 2008 ; Arnsperger, 2009 ; Sørensen *et al.*, 2012 ; Rappin, 2014), ensuite, il apparaît que, par son double caractère structurant et versatile, le discours responsabiliste n'est guère autre chose que l'expression mythique et invasive d'une idéologie managérialiste

qui se comporte de plus en plus comme une idolâtrie techniciste (Ellul, 1973, 1988) et déshumanisante (Niebuhr, 1932 / 2002 ; Tillich, 1952 / 2000 ; Arnsperger, 2009). A ce titre, il agit comme vecteur d'une première subversion idéologique, celle du mystère : « *Les savants et les gestionnaires sont préposés, par les sociétés occidentales, à l'entreprise d'éliminer le mystère et la tragédie. Simplement, nous vivons l'échéance d'une dette. La Science et le Management ont à dire le juste et l'injuste. Le Management est la mise en scène ultramoderne du pouvoir, le recommencement de la fiction, avec ce qu'elle dit et ce qu'elle tait.* » (Legendre, 2000).

Dans la pratique des rapports socio-politiques, enfin, le discours responsabiliste est une expression contemporaine d'une emprise oligarchique renouvelée (Enriquez, 1997 ; Diet, 2009) justifiée dans l'idéologie financiariste. Le mythe qu'il véhiculé et entretient opère ici comme une seconde subversion, celle de l'éthique de responsabilité, telle que l'avait conceptualisée et idéalisée Weber, il y a un bon siècle maintenant. Pour ce faire, il met en scène, ritualise et institutionnalise l'asymétrie fondamentale qui existe entre deux catégories d'acteurs, réactualisant la vieille partition fondant la pensée de Fayol et de Taylor. Ces deux ordres clivés d'acteurs interagissent dans la relation managériale, seule relation sociale que le mythe reconnaît comme significative en tendant à réduire à la simple dimension de transaction économique, productive, marchande ou financière (Enteman, 1993). Ainsi :

- D'un côté, le discours responsabiliste s'impose aux "managés" (Hees, 2000), agents internes ou clients externes à l'organisation. Sous couvert de participation à des détails de l'activité productive ou de caractérisation du produit consommé, les uns et les autres doivent s'adapter aux décisions stratégiques prises par des dirigeants souvent éloignés – ces décisions fussent-elles erronées, voire fautives et gravement préjudiciables à leur égard. Littéralement subordonnés et potentiellement aliénés au sens marxien du terme, ces acteurs doivent en accepter tous les effets – fussent-ils délétères au nom d'une légitimité imposée, sans contrepartie de responsabilité.
- De l'autre, sous une variété de formes, ce même discours ambivalent sert d'instrument d'auto-légitimation à un certain type de "manageants", gouvernants, cadres dirigeants ou supérieurs, acteurs dominant le monde (Legendre, 2006) et indifférents à autrui, par cynisme, immaturité ou mimétisme... Plus leur position de ces acteurs est élevée, plus ils recourent aux figures du mythe pour revendiquer encore plus de liberté et d'impunité. Travestissant leurs intérêts particuliers dans une rhétorique de l'intérêt commun – impératif du changement, promesse d'un monde meilleur –, ils prétendent se soustraire aux possibles mises en cause de leur action, n'hésitant pas à se proclamer victimes d'injustices notoires, non du point de vue d'une éthique conséquentialiste mais presque toujours, *in fine*, dans le jeu tactique du formalisme juridique.

Conclusion : le besoin d'un nouvel humanisme

Dans cette perspective, eu égard aux dérives d'un mythe responsabiliste qui exclut tout contre discours et d'un pouvoir managérialiste qui s'auto-légitime et s'auto-finalise, nous souhaitons nous inscrire dans un

courant de renouvellement humaniste de la recherche et de l'enseignement, valorisant l'esprit de la *curiositas* et non le conformisme institutionnel, comme le propose Ordine dans son bel essai sur *L'utilité de l'inutile* (2016). En tant qu'enseignant-chercheur en sciences de gestion et des organisations, nous ne pouvons être indifférent au fait que tant de dirigeants et managers produisent et reproduisent des lieux communs, des évidences acquises sans aucune véritable réflexion sur leur signification, leurs présupposés et leurs limitations tant conceptuelles qu'opérationnelles (Pesqueux, 2008). Le discours responsabiliste, mythe de diffusion de l'idéologie managérialiste renvoie clairement au régime de la « *paresse intellectuelle* » que décrit et dénonce Dupuy (2015).

En retour, il nous appartient de nous interroger sur les origines de la posture managérialiste et sur ses effets pervers sur les personnes – y compris les managers eux-mêmes –, les organisations et la société. Même si de nombreux facteurs sont intriqués (influences socio-culturelles, tendances psychiques, isomorphismes professionnels, processus de sécularisation et du dépassement de la modernité...) nous prenons l'hypothèse que ni le discours responsabiliste, ni le mythe managérialiste ne sont étrangers au système éducatif qui produit les élites managériales. Trop souvent, celui-ci est un *Janus* idéalisant la toute puissance du technicisme ingénierique du côté de l'enseignement professionnalisant, tout en célébrant le conformisme institutionnel sur la face de la recherche académique.

C'est pourquoi nous faisons nôtre la réflexion énoncée en 1998 par Chanlat dans son appel à une approche pleinement anthropologique du management : « *Qu'on le veuille ou non, les organisations sont peuplées d'êtres humains qui agissent avec et pour d'autres êtres humains, voire plus largement avec et pour ce qui est vivant. Ils et elles ne sont pas réductibles à des rôles fonctionnels, à des agents, à des opérateurs de processus ou à des ressources optimisables. Ils et elles ne sont pas sujets d'une autorité managériale toute puissante mais bien des sujets agissants, c'est-à-dire des personnes porteuses, demandeuses et créatrices de sens. Cette perspective philosophique, éthique et politique de l'humain, politikon zoon, ne s'accommode pas avec les mythologies managérialistes de l'homo œconomicus ou de l'homo administrativus, individu hypernormal (...) qui respecte toutes les règles et ne les transgresse jamais, même en imagination, ou encore au technocrate manipulateur qui est possédé par le fantasme de la maîtrise totale des hommes et des choses, qui ramène les rapports humains à des rapports d'objets et voit le monde d'un point de vue strictement économique.* »

A nos yeux, c'est là un pré-requis à une approche responsable, non seulement pour les dirigeants et managers aspirant aux fonctions de *Top Executives*, mais aussi pour les enseignants-chercheurs qui les forment.

Bibliographie

- Agamben G.,
 Moyens sans fins : notes sur la politique, Paris, Bibliothèque Rivages, 1995.
 Le règne et la gloire : pour une généalogie théologique de l'économie et du gouvernement (Homo Sacer, II, 2), Paris, Seuil, 2008.
- Alter N., *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009/2010.
- Alvesson M., Kärreman D., "Varieties of Discourse : On the Study of Organizations through Discourse Analysis",
 in *Human Relations*, vol. 53, n° 9, 2000: 1125–1149.

- Arendt H.,
The Human Condition, Chicago, The University of Chicago Press, 1958 (*La condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961 / 1983).
Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil, New York: The Viking Press, 1963.
- Arnsparger C., « Ethique, économie et travail »,
in : Causse, Jean-Daniel, et Müller, Denis (dir.), *Introduction à l'éthique : penser, croire, agir*, Genève, Labor et Fides, 2009 : 511-548
- Austin J.L., *How To Do Things with Words: The William James Lectures Delivered at Harvard University in 1955*, Ed. Urmson, Oxford, 1962.
- Baertschi B., *La responsabilité éthique dans une société technique et libérale*, Grenoble, CNRS –Maison des Sciences de l'Homme – Alpes, 2004.
- Bancel F., « Directions in French Corporate Governance since 1945 », in *Entreprises et Histoire*, Juin 1999 : 4-28.
- Barad K., "Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter", in *Signs*, 28(3), 2003 : 819.
- Barthes R.,
Mythologies, Paris, Le Seuil, 1957.
« Introduction à l'analyse structurale des récits », in *Communications*, n° 8, 1966 : 1-27.
- Baumard P., Ibert, J., « Quelles approches avec quelles données ? »,
in Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2014 : 105-124.
- Bezes P., *Réinventer l'État: les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- Bourdieu P., *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.
- Boje D.M., "The Story-Telling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm",
in *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, 1991: 106-126.
- Boje, D.M., Oswick, C., Ford, J., "Language and Organization: The Doing of Discourse",
in *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, 2004: 571-577.
- Castoriadis C., *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.
- Chanlat J-F.,
« L'être humain, un être de parole », in Chanlat J-F (éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1990 : 31-36.
Sciences sociales et management : Plaidoyer pour une anthropologie générale, Québec/ Paris, Les Presses de l'Université Laval / Eska, 1998.
- Chia R., "Discourse Analysis As Organizational Analysis », *Organization*, vol. 7, n° 3, 2000: 513-518.
- Czarniawska B., *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*, Chicago, The University of Chicago Press, 1997.
- Czarniawska-Joerges, B.,
A Narrative Approach to Organization Studies, Thousand Oaks, Sage Publications, 1998.
Narratives in Social Science Research, Thousand Oaks, Sage Publications, 2004.
- Detchessahar M., Journé B., « Une approche narrative des outils de gestion », in *Revue française de gestion*, n° 174, 2007 : 77-92.
- Diet E., « Management, discours de l'emprise, idéologie et désubjectivation », *Connexions*, n°91, 2009/1 : 65-83.
- Dugain M., Labbé C., *L'homme nu : la dictature invisible du numérique*, Paris, Robert Laffont / Plon, 2006.
- Dupuy F., *La faillite de la pensée managériale : Lost in management 2*, Paris, Le Seuil.
- Ellul J.,
L'illusion politique, Paris, Robert Laffont, 1965.
Les nouveaux possédés, Paris, Mille et Une Nuits, 1973.
Le bluff technologique, Paris, Hachette, 1988.
- Enriquez E.,
« Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », in *Sociologie et sociétés*, vol. 25, n° 1, 1993 : 33-38.
Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.
- Enteman W.F., *Managerialism : The Emergence Of A New Ideology*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1993.
- Fain M., *Le désir de l'interprète*, Aubier-Montaigne, Paris, 1982.
- Fairclough N., *Language and Power*, London, Longman, 1989.
- Foucault M., *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard, 1966 / 1992.
Surveiller et punir : naissance de la prison, Paris, Gallimard, 1975.
- Fournier V., Grey C., "At the Critical moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies",
in *Human Relations*, vol. 53, 2000 : 7-32.
- Frary R., *Manuel du démagogue* (5^e édition), Paris, Librairie Léopold Cerf, 1884.
- Fumaroli M., "Les humanités au péril d'un monde numérique", in *Le Figaro*, 31 Mars 2015.
- Grimand A.,
« L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction de sens », in Grimand A. (coord.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2006 : 13-27.
« La violence symbolique des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », in *Actes du colloque de l'Institut Psychanalyse & Management*, FBS Poitiers et IAE Poitiers, 28 novembre 2013.
- Hansen, H., "The ethnonarrative approach", in *Human Relations*, vol. 59, n° 8, 2006: 1049-1075.
- Hees M., *Le management : science, art, magie ? Pour un retour à la parole des managés*, Paris, Seli Arslan, 2000.
- Jany-Catrice F., *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2012.
- Joly H., *Formation des élites en France et en Allemagne*, CIRAC / Université de Cergy-Pontoise, 2005.
- Laurent E., *Nos mythologies économiques*, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016.
- Laval C., *L'homme économique : essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris, Gallimard, 2007.
- Legendre P.,
La fabrique de l'homme occidental, Paris, Editions Mille et une nuits / Arte Editions, 2000.
Dominium Mundi : l'emprise du management, Paris, Editions Mille et une nuits, 2006.
- Niebuhr R., *Moral Man and Immoral Society*, NewYork, Charles Scribner'Sons, 1932 / Louisville, Westminster John Knox Press, 2002.

- O'Sullivan P., "Levels of Critique: A Methodological Framework" in :O'Sullivan P., Smith M., and Esposito M. (eds.), *Business Ethics. A Critical Approach Integrating Ethics across the Business World*, Abingdon / Oxon, Routledge, 2012.
- Ordine N., *L'utilité de l'inutile : Manifeste*, Arthème Fayard / Pluriel, 2016.
- Ortmann G., *Als ob : Fiktionen und Organisationen*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004.
- Organisation und Moral : die dunkle Seite*, Weilerswist-Metternich, Velbrück Wissenschaft, 2015.
- Pagès M., Bonneti M., de Gaulejac V., Descendre D.,
L'emprise de l'organisation, PUF, Paris, 1979Pérez R.,
La gouvernance de l'entreprise, La Découverte, Paris, 2003.
- Pesqueux Y., « La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur ? », in *Vie sociale*, n° 3, 2009/3 : 137-154.
 « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu », in *Innovations*, n°34, 2011 : 37-55.Perret V., Séville M.,
 « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2007 : 13-33.
- Rappin B., *Au fondement du management : Théologie de l'Organisation* (Volume I), Nice, LeséditionsOvadia, 2014.
- Rich A., *Ethique économique*, Genève, Labor et Fides, 1994.
- Sá Mello da Costa (de) A., Silva Saraiva, L.A., "Hegemonic Discourses on Entrepreneurship as an Ideological Mechanism for the Reproduction of Capital", in *Organization*, 19(5), 2012 : 587-614.
- Salmon A., *Moraliser le capitalisme ?*, Paris, CNRS Editions, 2009 .
- Saul J.R., *Voltaire's Bastards : The Dictatorship of Reason in the West*, New York / London, Free Press, 1992.
- Searle J.R.,
Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language, Cambridge, Cambridge University Press, 1969.
The Construction of Social Reality, New York, The Free Press, 1995.
- Sørensen M.B., Spoelstra S., Höpfl H., Critchley S. , "Theology and Organization", in *Organization*, Vol. 19, n° 3, 2012: 267-279.
- Supiot A., *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard, 2015.
- Taylor C.,
Le malaise de la modernité, Paris, Editions Bellarmin, 1992 / Paris, Editions du Cerf, 2015.
 "Modern Social Imaginaries", in *Public Culture*, 14, 2000: 91-124.
- Tillich P., *The Courage To Be*, Yale, Yale University Press, 1952 / 2000.
- Torset C., « La stratégie, c'est l'affaire des dirigeants... »,
 in Pezet A., Sponem S., *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, 2008 : 49-58.
- Vogel D., *Le Marché de la vertu : possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Economica, 2008.
- Weber M., *Politik als Beruf*, in: *Gesammelte Politische Schriften*, Tübingen, Mohr Siebeck, 1919 / 1988..
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- Yip F. C-W., *Capitalism As Religion? A Study of Paul Tillich's Interpretation of Modernity*, Cambridge (Mass.) Harvard University Press, 2010.

Sources des interviews exploitées

- BFMTV (2013), *Question à Jacques Servier dans la rue le 13 Mai 2013*,
 vidéo consultable à l'adresse <http://www.bfmtv.com/societe/exclusif-jacques-servier-on-sen-fout-proces-513528.html>
- Blankfein L.C. (2009), Interview au Sunday Times, 8 Novembre,
<https://www.thetimes.co.uk/article/im-doing-gods-work-meet-mr-goldman-sachs-zflqc78gqs8>
- Branson R. (2012), Interview au Huffington Post, 18 Décembre,
http://www.huffingtonpost.com/2012/12/18/richard-branson-origin-magazine_n_2319292.html
- Ghosn C. (2011), Interview au JDD, 22 Janvier,
<http://www.lejdd.fr/Economie/Industrie/Actualite/Carlos-Ghosn-revient-sur-l-affaire-Renault-J-ai-ete-surpris-et-choque-257797>
- Leclerc M-E. (2010), Interview au quotidien économique La Tribune, <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/20101122trib000574900/michel-edouard-leclerc-je-denonce-l-emergence-d-un-courant-pro-inflation.html>
- Lombard D. (2009), Interview au Figaro, 15 Septembre,
<http://www.lefigaro.fr/societes/2009/09/15/04015-20090915ARTFIG00557-didier-lombardne-pense-qu-a-arreter-la-spirale-infernale-.php>
- (de) Margerie C. (2012), Interview à L'Express, 13 Décembre
http://www.lexpress.fr/actualite/economie/christophe-de-margerie-total-n-est-pas-responsable-de-tous-les-maux_1197921.html
- Messier J-M., Interview à L'Express, 14 Janvier ,
http://www.lexpress.fr/actualite/economie/je-propose-un-new-deal-vert_731696.html
- O'Leary M. (2012), Interview consultable sur le site britannique Management Today, <http://www.managementtoday.co.uk/features/1150317/michael-oleary-holidays-complete-waste-time/>
- Pérol F. (2010), Interview au Figaro, 25 février.
<http://www.lefigaro.fr/societes/2010/02/26/04015-20100226ARTFIG00023-francois-perol-bpce-doit-inspirer-confiance-.php>
- Pinault F-H. (2009), Interview consultable sur le site de promotion du film Home (réal. Yann Artus-Bertrand),
<http://www.homethemovie.org/partenaires/interview-francois-henri-pinault-president-directeur-general-de-ppr-soutien-officiel-du-film>
- Proglio H. (2013), Interview au Figaro-Bourse, 14 Février,
<http://bourse.lefigaro.fr/indices-actions/actu-conseils/proglio-il-nous-faut-de-la-visibilite-sur-les-tarifs-d-edf-363927>