



MBA

## Gestion des Ressources humaines

**Lecture Critique de**  
**JP LeGoff:**  
**Le Mythe de l'Entreprise,**  
**Critique de l'Idéologie Managériale**

*Paul FRANCESCHI*

-  
May 2004

Jean-Pierre LeGoff est un auteur français, souvent cité dans les années nonante pour ses écrits particulièrement médiatisés, tels que celui dont nous allons discuter dans les prochaines pages : « Le Mythe de l'Entreprise : Critique de l'Idéologie Managériale ». Cet ouvrage qui fit sensation lors de sa parution, et encore aujourd'hui régulièrement cité, édité une première fois en 1992, puis en 1995, s'inscrit parfaitement dans la ligne de conduite de son auteur, connu pour ses écrits critiques. Jean-Pierre LeGoff est philosophe de formation et sociologue. Il occupa à l'époque un poste de chercheur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), et officia au Laboratoire George Friedmann à Paris. Il préside également le club *Politique Autrement*, qui explore les conditions d'un renouveau de la démocratie dans les sociétés développées. Il est notamment l'auteur, en plus de l'ouvrage sur lequel nous nous concentrons aujourd'hui, de *Mai 1968, l'héritage impossible* et *La barbarie douce*.

Dans *Le Mythe de l'Entreprise*, LeGoff décrit comment, après avoir été longtemps synonyme d'aliénation et d'exploitation, l'entreprise a acquis au cours de ces trente dernières années, une légitimité nouvelle lui permettant de se hisser au rang d'institution régulatrice incontournable. Les années de dépression ont achevé la domination de l'économie sur une démocratie gestionnaire de plus en plus vidée de toute substance et soumise aux marchés. On crédite aujourd'hui régulièrement la gauche miterrandienne des années huitante de la réconciliation des Français avec leurs entreprises. En effet, l'attitude de ces derniers représente un contraste majeur avec celle, pourtant récente, des étudiants contestataires de mai 68, qui s'engouffrèrent la décennie suivante, joyeusement et par wagons entiers, dans des études de psycho-ethno-socio-lettres, en pensant ainsi tourner définitivement le dos à l'entreprise et tous ses maux. L'illusion fut de courte durée, et l'entreprise jouit aujourd'hui d'une crédibilité retrouvée. Elle fascine jusqu'à la fin du siècle dernier le corps universitaire et ses formations « utiles », mais aussi toute la société, qui porte aux nues les grands chefs d'entreprise tels les nouveaux héros des temps modernes. Cette situation n'en est que plus paradoxale que la productivité de l'entreprise explose, et que celle-ci semble fonctionner avec toujours moins de ressources (humaines). Las, l'explosion de la bulle spéculative, ainsi que les scandales financiers de ces derniers mois et les banqueroutes massives de mastodontes que l'on jugeait immunisés contre toutes les crises, ont quelque peu écorné ces mythes modernes dans les yeux du grand public... L'entreprise mène aujourd'hui un profil plus bas que celui arrogant mis en évidence la décennie précédente. Malgré tout, ce qui représente tout de même une révolution dans l'hexagone frondeur et contestataire, la légitimité de l'entreprise capitaliste, de ses profits et de ses méthodes n'est plus remise en question par l'opinion publique.

Le livre de LeGoff se situe en période de pleine explosion des méthodes de management modernes, pour beaucoup importées ou directement transposées d'autres cultures. L'auteur part dans cet ouvrage à la découverte du côté obscur de ces méthodes, dont il analyse la portée, à travers le prisme de la manipulation

du salarié. LeGoff, sur un ton mi-descriptif, mi-sarcastique, mais toujours cocasse, démonte les mécanismes par lesquels "les managers modernistes entendent désormais accaparer les espaces de liberté que se créent les salariés dans l'exercice de leur activité, pour les mettre au service de la productivité de l'entreprise." Cet expose en détail de tous ces systèmes de « management », des chartes d'entreprise à l'analyse transactionnelle, en passant par la formation continue, représente la première partie de cet ouvrage. Dans la seconde, l'auteur la replace dans le contexte historique de l'évolution des sociétés industrielles, et passe en revue, quasi-chronologiquement, les idéologies de la productivité qui ont préparé le terrain, telles que le modèle paternaliste de M.F. LePlay qui fit autorité sous Napoléon III, les prophéties saint-simoniennes qui lient le progrès social à la condition économique des masses laborieuses, ou enfin le courant chrétien modernisateur de l'après-guerre, mené par le père Chenu, qui « considère le développement économique et technique comme une possibilité radicalement nouvelle d'une promotion spirituelle de l'humanité », et E. Mounier pour qui le travail a une valeur intrinsèque liée à l'affirmation personnelle. Nous nous limiterons cependant dans le suivant document à l'étude critique de la première partie de cet ouvrage, la portée historique de la seconde n'apportant réellement qu'un éclairage, certes de qualité, à la première, plus percutante et génératrice de réflexion.

Tout d'abord, LeGoff se livre à une description méticuleuse des outils du management actuel, en particulier dans le cadre de stages, effectués en externes, auxquels les employés sont soumis par leurs entreprises. La liste est longue, et, sortie de son contexte formateur réel, assez ironique... Tout d'abord, l'analyse transactionnelle dont le but est d'aider les participants à identifier le cadre d'une conversation afin de maximiser la portée de ses interactions. Ensuite, l'assertivité est présentée comme aidant l'individu à exprimer sa personnalité sans être pour autant rejeté par son environnement, « sortir des conflits et établir des relations positives ». La méthode Hermann, quant à elle, explique les modes de fonctionnement du cerveau (cortical gauche, limbique droit, ...) afin de mieux comprendre les profils de chacun. Enfin la Programmation Neuro-linguistique (PNL) tend à donner les outils pour « réveiller les émotions, des états intérieurs agréables en utilisant le bon canal de perception de l'interlocuteur ». Ces méthodes simples, voire simplistes, pour la plupart fondées sur les théories behavioristes (stimulus-reponse), se présentent sous des angles technico-scientifiques, et selon LeGoff, ne sont en fait que des pseudo-clés pour aider le participant à gérer son « énergie psychique » afin de l'aider à interagir plus efficacement. L'auteur les présente sous des angles systématiquement moqueurs, en sortant des citations qui deviennent particulièrement cocasses hors de leur contexte. Cependant, nous pensons que ces formations et méthodes, bien que loin d'être parfaites, présentent des avantages directs et indirects évidents. Tout d'abord, de tels stages permettent aux employés qui en bénéficient de sortir du cocon fermé de l'entreprise, où la culture interne est parfois suffisamment forte qu'elle en fait oublier les modes de fonctionnement des autres. Comme le dit LeGoff lui-même, « investis dans une

activité de travail spécialisée et prenante, les ingénieurs et cadres ne disposent pas tous forcément d'une grande ouverture d'esprit ni de temps suffisant pour s'intéresser aux relations humaines ». Ces méthodes sont imparfaites, certes, car selon nous elles formalisent des attitudes et tentent de transformer en sciences des concepts humains évidents et d'autant plus difficilement modélisables, et donnent l'illusion future à l'ex-participant, à qui l'on renvoie en permanence une image flatteuse de lui-même, de la maîtrise de certains aspects des relations humaines. Mais, de nouveau, dans le cadre stressant de l'entreprise, elles sont toujours « mieux que rien » pour aider les cadres au bord du burn-out à redécouvrir certains aspects des relations humaines. LeGoff ne nous contredira pas, lui qui explique qu'« au-delà du discours scientifique et technicien restent quelques trucs de bon sens ». Peut-être n'est-ce déjà pas si mal ?

LeGoff explique par la suite que le but de ces méthodes est avant tout de développer une unité parmi les effectifs de l'entreprise, qui doit déboucher sur un sentiment d'appartenance, proche d'un esprit de tribu. De même, le management moderne œuvre vers une unification de ses troupes, en impliquant totalement le salarié dans le travail. Tout porte à réunir en un seul lieu, celui de l'entreprise, les encadrements nécessaires à l'épanouissement. En commençant par les soins du corps (salons de massage sur place, cours de relaxation, etc....) l'entreprise se rend son employé non seulement redevable, mais aussi propice à un meilleur façonnage. Puis le tutoiement, et l'implication de la hiérarchie dans la résolution des problèmes personnels de l'employé, renforce la cohésion entre les différents niveaux de l'entreprise. L'entreprise devient lieu de vie, rien de moins. Le terrain est préparé pour l'explosion du sentiment d'appartenance, sur la base de la culture d'entreprise, fonds commun auxquels les salariés adhèrent car ils y retrouvent un certain nombre de valeurs dont on a, justement, imprègne leur inconscient. Le clan est ainsi prêt à affronter, ensemble, l'adversité, avec pour arme ses mythes unificateurs et ses rites quasi-tribaux (pots, soirées de fin d'année, équipes sportives, ...). Le but dans tout ça est de regrouper dans un même lieu, la formation professionnelle, le management et la culture d'entreprise, afin que les jeunes embauchés et les cadres soient façonnés de telles manières que les individus rentrent dans le même moule. « Les managers modernistes tentent désormais d'exercer leur emprise sur les habitudes, les multiples faits et gestes qui ponctuent la vie quotidienne des salariés ». LeGoff expose ici des revendications bien sévères face à l'entreprise. Loin d'être un lavage de cerveau, quelques mythes unificateurs ne font selon nous pas de mal, bien au contraire. Mais comme pour tout, le principe reste le même, *in medio stat virtus...* On ne peut cependant pas contester qu'il y ait péril en la demeure hexagonale, et que face à la concurrence internationale, un peu d'unité ne serait pas de trop pour redynamiser une masse travailleuse française ayant parfois tendance à considérer sa relation avec l'entreprise comme par trop unilatérale. Quand on est dans le même navire (l'entreprise), ne faut-il pas une certaine unité ainsi que de l'esprit d'équipe pour accepter de se laisser « mener en bateau » (au sens primaire de l'expression) par un capitaine avec une mission à remplir ?

Le cadre est censé avoir suffisamment d'intelligence et d'esprit critique pour résister à la propagande évidente, bien qu'il passe un temps considérablement supérieur au sein de l'entreprise. Les étages inférieurs de la hiérarchie disposent quant à eux de plus de marge de manœuvre au niveau de leur emploi du temps, et ont par la moins l'occasion de se faire « embrigader » par l'entreprise. LeGoff dramatise selon nous la situation, et tente de faire passer l'entreprise pour une manipulatrice absolue, alors qu'elle n'est qu'une manipulatrice superficielle qui cherche à motiver ses troupes. La culture occidentale en général, et Gauloise en particulier, est à des années-lumière de la culture japonaise où les employés, quel que soit leur niveau, éprouvent souvent plus de loyauté et de dévotion envers l'entreprise que leur milieu socio-affectif... Les Français, frondeurs et contestataires, ont peu de chance de se laisser embrigader, et de telles stratégies de mobilisation extrêmes seraient contre-productives. De nouveau, seul le juste milieu est raisonnable.

LeGoff aborde ensuite les axes religieux et éthiques, sous lesquels sont parfois placés les méthodes de management modernistes. Tel le Prieure de Ganagobie, dans les Alpes, qui accueille des séminaires d'entreprise, et aide les participants à répondre à des « questions taraudantes : Qui suis-je, ou vais-je, quelle est ma finalité », et fournit un « accompagnement spirituel personnalisé ». De même pour un monastère tibétain dans le Périgord. Le flambeau est repris et consolidé par l'incursion de l'éthique judéo-chrétienne dans l'entreprise... L'éthique chrétienne tend à ne plus mettre en jeu les différentes rationalités de l'entreprise. Elle attend au contraire que les intérêts divergents et conflictuels cessent afin que les rapports avec les autres soient remplis de sollicitude et de compassion. La charte d'entreprise est souvent le vecteur de cette éthique interne. Le phénomène s'est multiplié dans les années huitante au Japon et aux États-Unis, et « leurs ambitions peuvent paraître sur beaucoup de points généreuses : [...] vouloir être honnêtes, respecter la personne humaine, [...] qui s'en plaindrait ? ». Des chartes et projets destinés aux membres de l'entreprise et à ses clients affichent objectifs et ambitions du groupe : éthique, valeurs, morale, règles de fonctionnement et de conduite, tout y est. Ces petits livrets contiennent les préceptes qui guideront quotidiennement l'individu dans son travail : l'éthique y apparaît comme un véritable outil de management. Les chartes publiées par les directions des groupes donnent la ligne générale ; elles sont reprises par chaque unité qui s'en inspire. Ces dernières apparaissent surtout comme un instrument de communication interne, destiné à diffuser les principes moralisants établis par la charte... mais ils sont aussi, en réalité, des projets à destination externes, tentant de « donner une image dynamique et positive de l'entreprise dans la société. Ces chartes ont donc bien une fonction publicitaire », lancées dans des « grand-messes », conférences de presse minutieusement préparées. Le but principal reste selon LeGoff de modeler les comportements des employés, et cela est malsain. Nous ne pouvons qu'être d'accord avec LeGoff sur la faiblesse de la plupart des chartes, dont la mode a d'ailleurs quasiment disparu depuis, preuve de sa superficialité. Mais l'auteur exagère selon nous leurs aspects négatifs. Par exemple, lorsqu'il tire à boulets rouges sur la charte des hôtels

Accor, il critique par la des principes de base, tels que l'intégrité, ou l'esprit d'initiative... Les attitudes prônées dans les chartes sont rarement des incitations au meurtre ou à la débauche, mais plutôt des valeurs traditionnelles. Il est vrai que le dernier paragraphe de la charte Accor, qui conclut « il n'y a d'éthique possible que la ou il y a liberté ; l'éthique intervient dans les choix », peut être vu comme mal à propos ; prêcher la liberté après une liste de trente-cinq attitudes à avoir est effectivement quelque peu maladroit. Mais d'un autre côté, un fois défocalisés de cet aspect critique, ce commentaire est-il si malsain ? De nouveau, le principal reproche à faire aux chartes est leur caractère un peu léger ; Dans la majeure partie des cas, une charte dépouillée du nom de l'entreprise qui l'a commanditée reste efficace dans la plupart des autres établissements...

La transition vers la manipulation est délicate, mais existe réellement. Le terme de charte nous renvoie au moyen âge, à l'époque féodale. Historiquement, « le mot charte a fini par désigner toute constitution accordée par un prince à ses sujets ». Telle la *Charte du travail* de Pétain, qui interdit le syndicalisme et le droit de grève, certaines chartes actuelles, éditées par des entreprises dont les méthodes de management ont parfois été contestées pour leur caractère « limite », demandent de la part de leurs employés des concessions discutables. Les libertés individuelles en sont parfois sérieusement malmenées, par exemple ces entreprises américaines ou anglo-saxonnes comme qui ont exporté jusqu'en France leur soucis du détail, et réglementent jusqu'à la coupe de cheveux, ou la taille des boucles d'oreille de leurs employés. Ces entreprises ont d'ailleurs été sanctionnées depuis, comme dans leur pays d'origine. Le caractère paternaliste des dirigeants prend parfois des directions plus surnoises... Les « chartes et projets sont présentés comme un modèle auquel les salariés devraient souscrire, visant clairement à contourner les acquis démocratiques dans le domaine du travail en entreprise ». Or, le rapport qui lie le salarié à son employeur est d'abord régi par le contrat de travail, lui-même basé sur le droit du travail, qui stipule clairement que le règlement de l'entreprise « ne peut apporter au droit des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but recherché. » De même, le droit du travail explique également que « si le fonctionnement [de l'entreprise] dépend du respect d'un certain nombre de règles, ces règles ne sont justifiées que dans la mesure où elles sont nécessaires à la fois à assurer la coexistence entre les membres de la communauté de travail et atteindre l'objectif économique pour lequel cette communauté a été créée ». LeGoff touche en effet ici une corde sensible. Charte ou pas charte, l'entreprise actuelle demande aujourd'hui de ses employés souvent plus que la loi ne le permettrait. Ce phénomène est encore plus évident depuis l'instauration des 35 heures en France. Il n'est pas du cadre de ce document de discuter du bien-fondé de cette réforme, mais l'employé n'en est pas toujours sorti gagnant, loin de là. Alors que le but primaire de ce projet était de relancer l'emploi direct, il a surtout contribué à l'explosion des heures supplémentaires et à des contraintes de rendement pas toujours contrôlées.

L'éthique est souvent manipulée à dessein, et des formes différentes de contrainte et d'obéissance se déploient. La contrainte et le contrôle dans le travail doivent être intériorisés par tous. « Les conseillers en « audit culturel » et en « management par les valeurs » sont là pour aider [(contraindre ?)] à le faire au mieux. Le droit reconnaît la légitimité du conflit dans l'entreprise et autorise donc une distanciation entre l'individu et l'entreprise à laquelle on ne reconnaît qu'une vocation limitée, ce qui ne fait pas l'affaire des managers modernes. L'éthique est manipulée dans cette perspective. Ce tour de force ne trompe que ceux qui veulent bien se laisser prendre, fascinés par le management ». De ce côté, les propos de LeGoff sont totalement d'actualité, dans un contexte économique morose où le salarié n'est plus qu'un « asset » dont on se débarrasse dès qu'il est de trop, au moindre changement conjoncturel. Il est alors plus facile de se laisser convaincre par une pseudo-éthique interne fallacieuse, afin de se donner l'illusion que l'on sécurise son poste.

Le projet d'entreprise, selon LeGoff, n'est pas aussi dangereux qu'il est coûteux, inefficace, et source de désillusion pour les employés. L'exemple du cadre brisé cité par l'auteur, est révélateur de l'impuissance de quelques concepts à couvrir le vrai fonctionnement de l'entreprise. L'affaire a lieu chez RankXerox. Un cadre, issu d'un milieu modeste, a réussi à monter tous les échelons, et gagne en 1981, suprême récompense, le concours du meilleur chef de vente pour toute la France, avec un tour du monde à la clé tous frais compris. Au cours de ce voyage, il fait un crochet par les Antilles, non compris dans le package original. La direction refuse de lui rembourser ses frais, le licencie. Dans la foulée, le malheureux divorce, perd le contact avec ses enfants et sa maison est mise en vente. En janvier 1990, il pénètre dans le bureau de son ex-directeur commercial, un fusil à la main, le séquestre, et ne demande qu'une chose : sa réhabilitation... Après avoir joyeusement participé à la logique du système, celle-ci a fini par le briser. Le tout dans le cadre d'un projet d'entreprise qui place le travail d'équipe et la collaboration au centre des préoccupations des employés. LeGoff décrit ici une situation qui est désagréable à mentionner, mais selon nous seulement à moitié alarmante. Oui, le cadre moderne est surchargé de travail, mais il est aussi mieux récompensé que les employés subalternes. Il est de plus en plus formé, et plus capable de retrouver un emploi dans une industrie différente de celle dans laquelle il exerçait, que l'ouvrier spécialisé. Le projet d'entreprise est, tel la charte d'entreprise, passé de mode aujourd'hui. Il est également moins pernicieux que cette dernière, les employés ayant souvent du mal à s'y identifier. Si les projets et chartes d'entreprises enthousiasment le personnel des services de relations humaines, de communication, de formation, séduisent les nouveaux arrivants et les jeunes diplômés, ils laissent perplexes la masse des salariés qui se demande où cela doit mener. Sur le plan concret, ils attendent plus du côté de la rémunération.... Les discours sur l'éthique, les valeurs apparaissent décalés et coupés de ce qui préoccupe les salariés, en particulier la conservation de leur emploi. Les rapports de confiance apparaissent vides de sens face à la logique implacable de la rentabilité. Les salariés sont à notre avis bien moins dupes que l'auteur souhaiterait nous laisser croire... Le projet d'entreprise est moins

sournois que ce dont il a l'air ou que ce qu'il était à l'époque de la parution de ce livre, car les employés sont parfaitement au courant du décalage qui existe entre ces mots et la réalité de l'opérationnel ; le projet d'entreprise a donc eu, à notre sens, des effets tout-à-fait contre-productifs, mais non directement malsains.

LeGoff aborde pour finir un point particulièrement délicat du rôle de l'entreprise par rapport à ses employés, celui de centre de formation permanent. Cette responsabilité est elle aussi assez récente, et appuyée par des textes de loi allant dans ce sens. L'entreprise se dit prête à assumer ses devoirs envers la société et entend grâce à un transfert du pouvoir de l'état, occuper un rôle totalement nouveau. Ses prétentions dépassent largement la sphère strictement économique et le premier domaine dans lequel doivent s'exercer ses nouvelles responsabilités est celui de l'éducation et de la formation. A la faveur des développements technologiques, les compétences requises par les entreprises modernes se sont modifiées : d'ordre technique, elles font désormais appel à la logique, au raisonnement, à l'expression orale... Mais les salariés ne suivent pas l'évolution : pénurie de main d'œuvre qualifiée, changement important des connaissances requises, besoin d'un personnel plus qualifié et doté d'une capacité d'adaptation et d'évolution, développement des nouvelles technologies. Une nouvelle vision de la formation du personnel, considérée comme un investissement rentable à terme apparaît. Mais les stages de formation se caractérisent par l'absence de démocratie dans le choix des salariés, le contenu... Ceux que la direction juge inaptes à les suivre risquent de se retrouver rapidement exclus de la vie de l'entreprise. Comme le cite LeGoff, "ces formations demandent souvent de tels efforts d'assimilation intellectuelle que beaucoup de salariés estiment, à juste titre qu'on leur demande d'accomplir l'impossible". L'exclusion de certains suite à un problème de compétence, ouvriers, femmes, travailleurs immigrés, âge sont fréquents et les sans grades sont présentés avec un modèle de valeurs des plus bas. L'entreprise est un terrain de lutte favorisé entre 2 classes bien distinctes : « les hommes nouveaux", les "références" en quelque sorte, puisqu'ils se comportent d'une manière rationnelle, contre "Les hommes frustrés", qui réagissent de manière affective et qui doivent être en quelque sorte réhabilités dans le système. La culture vue par le management moderniste se veut au contraire réductionniste. Ici, elle supprime l'héritage des nations, les traditions, les civilisations, la culture générale de l'éducation et surtout l'acquisition d'une autonomie de jugement contre les milieux et pouvoirs en place afin de lutter contre la manipulation. Les firmes ont de plus une vision spécifique croissant de leur collaboration avec l'enseignement professionnel, y voyant un moyen de former à court terme des élèves pour des postes bien définis. De nouveau, l'entreprise manie ainsi les pour arriver à une idée centrale : l'individu est un être conditionné, il s'agit de le modeler pour faire de lui un gagnant. Par les stages, séminaires, c'est une façon d'agir et de penser que l'on tente de lui inculquer. Tel que nous avons eu l'occasion d'en discuter lors de notre cours, la formation continue est effectivement, par bien des aspects, un miroir aux alouettes, et nous rejoignons par-la LeGoff ; les



formateurs n'ont qu'à dire aux décideurs ce que ces derniers souhaitent entendre, afin de décrocher de mirobolants contrats de consultance. C'est effectivement la porte ouverte à tous les charlatans et surfeurs sur les vagues les plus jeunes des tendances managériales. Dans tout cela, certains formateurs gardent tout-de-même leur intégrité pour eux. On ne peut pas non plus refuser aux gens d'évoluer, ni à l'entreprise de vouloir garder ses employés au meilleur niveau, humain comme technique ; de nouveau, nous estimons que les participants sauront garder leur esprit critique afin d'éviter la manipulation. Tout au plus peut-on en vouloir à ceux qui profitent de cette situation pour fournir des contrats exorbitants et dénués de vraie valeur ajoutée. Mais le débat est ici à un autre niveau : veut-on des universitaires culturellement « orientés », et pour qui la culture générale n'est qu'une option, délaissée au profit de compétences utiles et utilisables par l'industrie, et qui, tels des « hommes machines » contribueront probablement plus efficacement au plein emploi ? Ou préfère-t-on des universitaires lettres et cultivés, mais dont les compétences premières ne sont pas forcément *directement* intégrables à l'entreprise, sachant que le rôle de l'éducation est surtout d'apprendre à apprendre, auquel cas l'intégration se fera de toute façon ? De plus, on sait pertinemment que les cycles éducatifs sont systématiquement en retard sur les cycles économiques... Les médecins, dont on avait limité le nombre en réduisant le *numerus clausus* des étudiants en médecine il y a quelques années, sont appelés à manquer dans la population dans un futur proche. De même, les formations informatiques, un peu passées de mode aujourd'hui, ne fournissent plus assez de spécialistes, de telle sorte qu'il y aura pénurie dans les cinq ans. Ce phénomène s'apparente au fameux « bullwhip effect » classique de la gestion opérationnelle, où les cycles de commande sont systématiquement à la fois suramplifiés et en retard sur les cycles de vente... Libre à chacun, lors de ses études, de trouver la voie qui lui convient : technicien spécialisé ou philosophe, il y a de toute façon de la place pour chacun dans la société active.

Ce livre est un livre critique, qui ne s'en cache pas. Et comme de nombreux ouvrages critiques et orientés dans une seule direction, il souffre un peu trop de la passion qu'il dégage pour convaincre pleinement son lectorat. Oui, l'entreprise du troisième type, que critique ouvertement ce livre, est critiquable. Ses créateurs, Tom Peters et Peter Waterman, à partir d'un diagnostic sur des entreprises américaines alors performantes, préconisent flexibilité, adaptabilité, restructuration et mobilisation du personnel dans « *In search of excellence* », publié outre-Atlantique en 1981. Cet authentique "livre de management" fera école, et c'est cet ouvrage et ses enseignements que dénigre ouvertement LeGoff. Présentée comme communauté d'appartenance, l'entreprise du troisième type emprunte massivement ses traits au modèle de l'organisation biologique. Elle bannit dorénavant les hiérarchies formelles, fonctionne en juste-à-temps, en "temps réel", et s'articule en réseaux ou équipes de travail constitués d'éléments en interaction permanente : les "collaborateurs" de l'entreprise - notion générique commode qui, sous couvert d'égalitarisme, dissimule en réalité les enjeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. D'un

autre cote, on peut légitimement se demander si, même au temps de sa création, LeGoff ne mord pas un peu trop violemment la main qui le nourrit ; l'intérêt de l'état et des entreprises pour les questions de sociologie appliquée au monde du travail est la motivation qui fournit directement les fonds au Laboratoire pour lequel travaille l'auteur. Cet ouvrage critique peut apparaître comme profondément inopportun, parce que totalement démobilisateur. Pendant la crise, la clabauderie n'est-elle pas un luxe dangereux ? Peu importe que l'on croie ou non aux fondements pseudo-scientifiques ou éthiques du discours mobilisateur, diront certains. L'efficacité prime tout et tous les coups sont permis. Ce faisant, ils participent de cette morale utilitaire au service de la production industrielle ou, plus généralement, au service de l'entreprise.

Cet ouvrage cherche à débusquer tout ce qui, dans les pratiques managériales, ressemble à une entreprise de réduction de l'humain à la machine, réduction tellement courante dans à notre monde occidental qu'on a tendance à ne plus en être conscient. Cet ouvrage a au moins le mérite de nous y faire réfléchir.