

« CAPITALISME –
UN DIEU
SANS BIBLE »
IDÉES REÇUES
SUR LE MODÈLE
ÉCONOMIQUE
DOMINANT

À propos de l'ouvrage de
Jean-Michel Saussois,
« *Capitalisme – Un dieu
sans bible* » – *Idées reçues
sur le modèle économique
dominant*, Éditions
Le Cavalier Bleu, 2011,
167 p.

La parution de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois, *Capitalisme – Un dieu sans bible*, (1), mérite de retenir toute l'attention d'un large public. Son sous-titre *Idées reçues sur le modèle économique dominant* est en effet une invitation à une réflexion d'une urgente actualité. Si les idées reçues sont à la pensée ce que la restauration rapide est à la gastronomie, c'est-à-dire simples et prêtes à l'emploi, mais finalement toxiques et susceptibles de polluer les esprits, alors interrogeons-nous sur ces fameuses idées.

L'expression « idées reçues » fait ici allusion au savoureux *Dictionnaire des idées reçues* de Gustave Flaubert. Mais inutile d'y chercher une définition de ce qu'est une idée reçue ! D'autres dictionnaires précisent qu'une idée reçue est une banalité, un poncif. Se fier aux

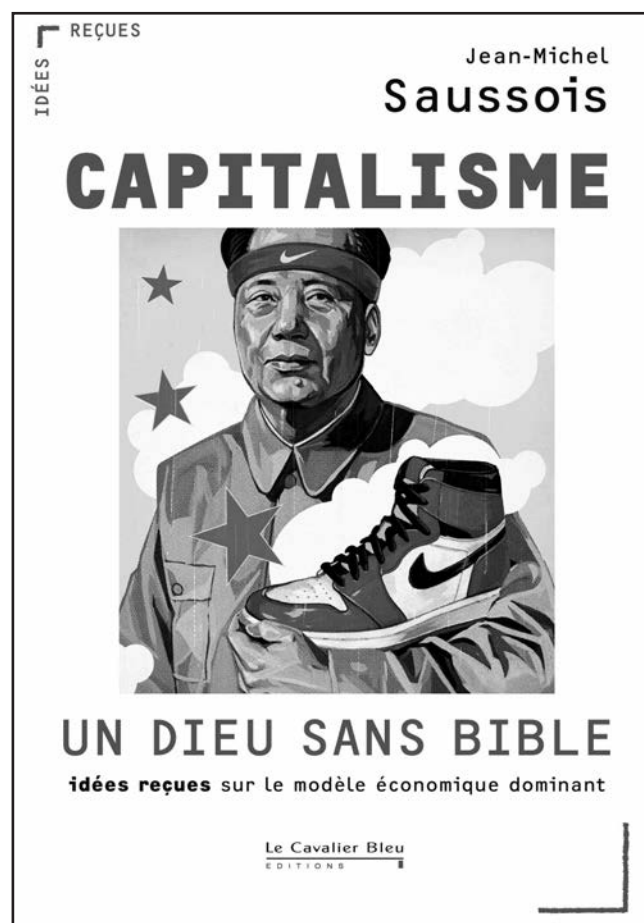
(1) Cet ouvrage fait suite à un travail plus académique du même auteur : *Capitalisme sans répit*, Éditions La Dispute, 2006, 280 p.

idées reçues, par exemple pour porter un jugement, c'est admettre implicitement qu'une idée est d'autant plus valable qu'elle est partagée par le plus grand nombre. La popularité serait la preuve de la vérité, et la répétition tiendrait lieu de démonstration. C'est ainsi que fonctionne trop souvent le monde des médias, qui fait d'un fait divers repris en boucle, une règle générale.

La première qualité de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois est de nous inviter à réfléchir sans jargon. Ayant une triple formation en économie, en gestion et en sociologie, il a su faire dialoguer simplement entre elles ces trois disciplines qui

tion du lecteur notamment grâce à l'emploi de métaphores, sans pour autant renoncer à la rigueur du raisonnement.

Une des métaphores qui structure largement l'ouvrage est celle de la maison de Braudel. Le rez-de-chaussée est le lieu de la vie domestique, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire un lieu privé où les échanges fondés sur la valeur d'usage se font entre membres de la famille ou entre amis, un lieu où l'on consomme pour vivre. Le premier étage est un lieu public où des professionnels du commerce échangent des biens ou des services selon leur valeur d'échange et selon les « lois » du marché. Enfin, le second étage de la maison est celui des princes et des capitalistes, qui échappent aux contraintes imposées aux étages inférieurs, car c'est là que se font les règles. C'est le lieu du pouvoir politique et économique, ces deux pouvoirs étant intimement liés. C'est l'étage où « l'État-providence a tordu le cou à la main invisible du marché » (2), pour le plus grand profit de l'État, mais au moins autant pour celui des grandes entreprises vivant dans le même écosystème : industrie pharmaceutique, armement, banques et assurances, aéronautique, majors du BTP ou de l'énergie, services aux collectivités locales, etc. C'est plus particulièrement ce second étage de la maison de Braudel que Jean-Michel Saussois nous invite à découvrir dans



ont tant à partager, alors que les spécialistes tentent de multiplier les spécialités pour mieux les isoler par des mots et des références que seuls les initiés peuvent décoder et, ainsi, mieux se protéger. Sa seconde qualité, c'est qu'il fait appel à l'intuition et à l'imagina-

son ouvrage.

Cet ouvrage dissèque douze « idées reçues » relatives au capitalisme,

(2) Selon l'expression imagée d'un titre retenu par Romain LAUFER et Catherine PARADEISE : *Le Prince bureaucrate. Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, 1982, p. 188.

regroupées en quatre grands thèmes :
 – la nature et la définition du capitalisme,
 – les moteurs de l'évolution du capitalisme,
 – les bienfaits et les méfaits du capitalisme,
 – enfin, les menaces inhérentes à la crise et les opportunités offertes par celle-ci.

De cet ensemble remarquablement documenté et structuré, il ressort tout d'abord que le capitalisme (au singulier) n'existe pas. Il y a une histoire et une géographie du capitalisme. À travers une phrase empruntée à Fernand Braudel, Jean-Michel Saussois résume parfaitement sa pensée : « Les caméléons changent de couleur, mais ce sont toujours des caméléons. » Il y a donc interaction entre le capitalisme et la société et, de ce fait, il y a une pluralité de capitalismes. Quels points communs y-a-t-il en effet entre le capitalisme spéculatif des marchés financiers, le capitalisme industriel familial et le capitalisme à la chinoise ? Non seulement ces diversités se constatent, mais elles ne cessent d'évoluer. Ainsi, l'on voit naître un « capitalisme cognitif » caractérisé par la marchandisation de la connaissance. On aurait pu ajouter un « capitalisme communautariste » avec, par exemple, la finance islamique, ou encore un « capitalisme équitable » (*sic !*), avec la marchandisation de la vertu, un « capitalisme vert », etc. Nul doute que la liste des capitalismes continuera encore longtemps à s'allonger. L'évolution darwinienne du capitalisme se nourrit des inégalités, ce qui signifie que le « Sam'suffit » serait un obstacle au développement. L'auteur ne porte pas de jugement de valeur simpliste « pour ou contre les inégalités », mais il fournit des arguments invitant le lecteur à se faire sa propre opinion, à sortir du « prêt-à-penser ».

(3) Ce fut notamment le cas des tentatives de Léon Tolstoï pour améliorer la condition des *moujiks* de sa propriété de Iasnaïa Poliana, au milieu du XIX^e siècle. À ce sujet, voir : Henri TROYAT, *Tolstoï*, Fayard, 1979, 889 p.

Un autre apport important de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois est le fait qu'il montre que si le capitalisme est un dieu sans bible, il a cependant besoin de théories pour légitimer ses pratiques. Ainsi, pour que la cupidité (consistant, pour les nantis, à accroître toujours plus les inégalités de revenu ou de patrimoine qui les distinguent des plus pauvres) ne tombe pas sous le coup d'une condamnation au nom de la morale, il fallait en expliquer l'utilité. L'exergue de la page 99 reprend la célèbre phrase d'Adam Smith : « Ce qui distingue la cupidité des autres passions, c'est que, bien dirigée, elle peut contribuer au bien public. » Certes, Adam Smith ne va pas jusqu'à affirmer qu'il y aurait un lien automatique entre la cupidité et l'intérêt général, mais l'idée d'une possible convergence est forte !

S'appuyant sur une connaissance approfondie des grands classiques de la théorie des organisations, Jean-Michel Saussois montre (en lui donnant un sens) l'évolution de la gouvernance des grands groupes qui se sont développés sur la base de la séparation de la propriété et du management théorisée par Berle et Means en 1932, puis la prise du pouvoir par les managers décrite par Chandler en 1977, et, aujourd'hui, le retour en force du pouvoir des actionnaires légitimé par la théorie de l'agence popularisée par Jensen et Meckling à partir de 1976 (*cf.* p. 61 *et sq.*). Mais derrière ces débats académiques, qu'il nous restitue de façon lumineuse, Jean-Michel Saussois n'oublie pas de parler du « capitalisme voyou » (voir notamment p. 65) ni de dénoncer l'imposture de la théorie de l'agence qui veut faire croire que le petit actionnaire serait un principal.

Enfin, nous retiendrons aussi la montée en puissance d'un *welfare*

(4) À ce sujet, voir : Jean-Pascal GOND, « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », in Anne PEZET & Samuel SPONEM, *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, 2008, pp. 229-237.

corporate venant prendre le relai (tout du moins symboliquement) du *welfare state*. Ce phénomène n'est certes pas nouveau. Quelques grands industriels du XIX^e siècle s'étaient largement engagés dans cette voie (voir p. 146) parfois qualifiée (ou plutôt disqualifiée !) de paternalisme. De grands propriétaires fonciers ont également développé des politiques sociales sans être toujours compris par leurs contemporains (3). Dans les années 1950, ce mouvement social fut détaché de ses racines religieuses et théorisé par les managers sous le nom de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE), notamment par H. R. Bowen (4). Ce concept connaît aujourd'hui une popularité importante et fait l'objet de nombreux développements, notamment de la part de grands cabinets de conseil visant à le transformer en « produit » : le capitalisme a en effet réussi à faire de la RSE un marché...

La conclusion de l'ouvrage ouvre des fenêtres sur des sorties de crise possibles pour le capitalisme, qui subirait une nouvelle mue, et elle pose la question de l'avenir du capitalisme chinois.

Par Alain BURLAUD

LE MANAGEMENT ET SON SUJET, ENTRE SUBJECTIVITÉ ET ASSUJETTISSEMENT

À propos du numéro de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, coordonné par Gilles Arnaud et Maryse Dubouloy sur le thème : **Le management est-il « hors sujet » ?**

Le dernier numéro de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* que Gilles Arnaud et Maryse Dubouloy ont

coordonné, aborde un thème interdisciplinaire complexe : le management est-il « hors sujet » ? Des contributeurs issus de plusieurs disciplines (la sociologie, la psychologie, la psychosociologie, la philosophie,...) et travaillant sur des terrains variés (des grandes entreprises au secteur public en passant par le domaine associatif) proposent des visions différentes, divergentes, qui peuvent se compléter ou s'opposer, sur certains points. L'objectif de ce dossier n'est pas de fournir une théorie unifiée et intégrée, mais plutôt un panorama élargi des recherches actuelles sur le rapport entre Sujet et organisation, en dix-huit articles, dont nous présenterons ici trois exemples.

Le Sujet, en particulier en psychologie, est un concept ambivalent. Il s'agit à la fois d'un individu autonome qui, comme le sujet grammatical, produit des actions et affirme sa capacité de décision. Mais il est aussi un Sujet au sens politique de ce terme, un sujet assujéti à un cadre qui le dépasse, et dans lequel il ne fait que jouer un rôle. Si cette définition du Sujet est

rappelée de manière relativement consensuelle par la plupart des auteurs tout au long du dossier, le terme de « management » est, quant à lui, rarement défini, d'où la pluralité des approches présentées mais aussi la difficulté de donner à l'ensemble un sens convergent.

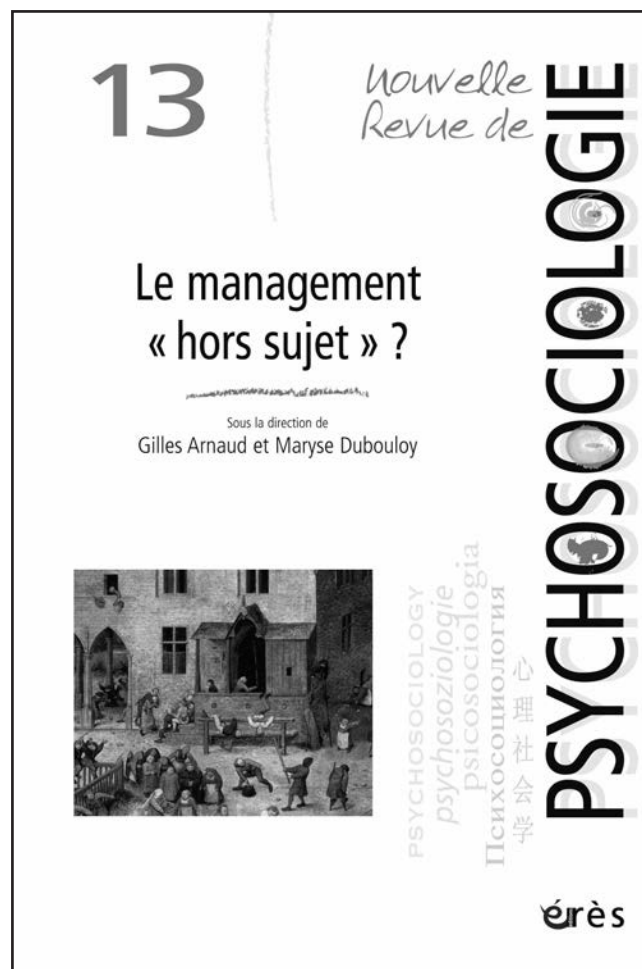
Dans sa contribution, qu'elle a intitulée « Quand le management se fait Dibbouk » (Dibbouk étant le nom donné dans la Cabbale à un esprit malin prenant possession d'un corps pour expier ses péchés,

en causant incidemment à celui-ci de terribles souffrances), Danièle Linhart synthétise bon nombre de critiques associées au management moderne. Elle rappelle que dans l'idéologie tayloriste, l'individu était considéré avec méfiance : l'Organisation Scientifique du Travail visait à contrôler, à éliminer au maximum les traces de l'in-

méfiance s'est-elle atténuée pour autant ? La thèse de Danièle Linhart défend l'idée contraire, pour elle, loin d'avoir disparu, cette méfiance se traduit désormais par des pratiques de contrôle d'autant plus puissantes qu'elles sont implicites. Tout d'abord, le *reporting*, les certifications qualité, la fixation d'objectifs, les évaluations... sont autant de moyens de s'assurer que l'individu travaille bien dans le sens des intérêts de l'entreprise. De plus, la communication interne à l'entreprise vise à mettre en avant des valeurs d'éthique, d'excellence, de courage... qui exercent une forte séduction, en particulier sur les jeunes : le monde du travail est dès lors représenté comme un terrain de jeu fait de défis passionnants, de risques et de possibilités glorieuses... ; une représentation inspirée de l'idéologie militaire. Enfin, les pratiques de *coaching* et les prises en charge extra-professionnelles (loisirs, crèches d'entreprises,...) permettent au Sujet d'avoir « l'esprit libre » pour se consacrer à son travail. Ce que dénonce ici l'auteur, c'est la fragilisation, par toutes ces pratiques, de l'indépendance d'esprit de l'individu, une

fragilisation d'autant plus marquée que l'accroissement de la mobilité brouille les repères du salarié et que la systématisation des réformes le pousse à devoir désapprendre et réapprendre, en permanence. Ces mécanismes contribuent à la généralisation d'un sentiment d'insécurité.

Si cette approche met en lumière certains effets insidieux du management moderne et si elle offre une synthèse unifiée des reproches souvent formulés à l'encontre du management, elle donne aussi le



fluence d'un Sujet sur son travail. Les Sujets, renvoyés aux marges de l'entreprise, à une place clandestine, n'avaient d'autre possibilité que de s'organiser, de faire entendre leurs voix en tant que Sujet collectif, d'où l'émergence du syndicalisme. Depuis mai 68 et la mise en cause d'une gestion déshumanisée, les organisations ont cédé la place à des politiques de reconnaissance et d'autonomie des salariés (les Sujets), par exemple à travers l'individualisation des objectifs. Mais la traditionnelle

sentiment que l'on se trouve dans une impasse : entre le Sujet exclu du taylorisme et la séduction manipulatrice de l'individu ici dénoncée, existe-t-il une troisième voie ? On aurait aimé que la critique soit suivie de quelques suggestions laissant entrevoir un espoir pour le monde du travail.

Gilles Herreros propose une analyse à la fois plus accusatrice et plus optimiste. Il s'intéresse à l'expérience de la violence dans les organisations en s'appuyant sur un cas concret de harcèlement au travail dans une entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire. Il s'oppose, ce faisant, à une vision systémique qui rejeterait les fautes sur un « management » abstrait et impersonnel et il postule, au contraire, que la violence au travail a toujours des visages : celui du salarié « lynché », celui du supérieur « colérique », ceux des collègues qui assistent passivement. Il explique cette passivité face à des actes scandaleux (« espionnage » d'un salarié, injures publiques) par une rhétorique de communication interne qui met l'accent sur les valeurs éthiques de l'entreprise (celles-ci étant d'autant plus fortes qu'il s'agit d'une entreprise « solidaire »), inscrivant dans l'esprit des salariés que « tout ce qui se passe ici est Bien ». Sur la base de cette dénonciation, il développe l'utopie d'une organisation réflexive dans laquelle chacun adopterait une posture « clinico-critique », c'est-à-dire une posture considérant les autres membres de l'organisation comme des Sujets et permettant de lutter contre cet « oubli de l'autre » qui rend possible la violence en toute bonne conscience. Cette posture conduirait à une prise de distance vis-à-vis des discours managériaux et à un questionnement des normes collectives pour sortir de cette illusion selon laquelle tout ce qui se passe dans l'entreprise serait « excellent » et « éthique ».

Cette contribution complète la précédente en analysant plus spécifiquement une situation, en pré-

sant (voire en radicalisant) la critique, tout en laissant ouverte la possibilité d'une évolution positive. Cependant, on peut se demander par quelles mesures concrètes une entreprise pourrait pousser ses salariés à remettre en cause les normes institutionnelles, et surtout quel intérêt aurait-elle à le faire, puisque cela légitimerait la « dissidence » par rapport aux objectifs. On peut alors penser qu'une piste de réflexion intéressante réside dans un retour à l'organisation collective de la critique, à un renouveau de la mobilisation des salariés dans une perspective de co-construction des règles de gestion, comme le suggèrent plusieurs contributions du dossier (celles de Dejours et Gernet, de Leite Ferreira Neto et de Newton Garcia de Araùjo).

Toutefois, le dossier ne présente pas les rapports entre Sujet et organisation uniquement sous l'angle de la souffrance au travail – c'est là une de ses qualités. Il vise également à analyser en quoi le Sujet et le management peuvent travailler de conserve et cohabiter de manière constructive. Laurent Lapierre étudie ainsi les pratiques de direction : il montre que la subjectivité est essentielle à celles-ci. En effet, bien que le management s'appuie sur des outils rationalisés (tableaux de bord, instruments comptables,...) visant à garantir l'objectivité des connaissances, la prise de décision comporte toujours une dimension subjective propre au Sujet qui effectue les choix (entre les informations à retenir, entre les scénarios à envisager, entre les stratégies possibles), qui constitue une forme particulière d'intelligence. L'auteur définit la pratique de direction comme l'exercice d'une saine agressivité, c'est-à-dire une capacité à entreprendre, à aller vers l'avant sans se laisser paralyser par les conflits et les rapports de force latents dans l'organisation.

Il réhabilite ainsi le Sujet dans l'organisation, montrant que celui-ci n'est pas seulement pris dans des

impasses, ni malmené par une idéologie qui lui serait opposée. Le Sujet est aussi la pierre angulaire du management, la force qui donne un sens aux instruments de contrôle. On pourrait alors penser que cette possibilité d'exercer sa subjectivité dans l'organisation, liée à la prise de décision, est propre à la position de dirigeant qui est la seule à offrir au Sujet les moyens lui permettant de réaliser ses choix. Ce serait oublier que le dirigeant d'entreprise se trouve au carrefour de logiques potentiellement opposées (pression des actionnaires, nécessités de la production, environnement concurrentiel, considérations politiques, éthique personnelle,...) et qu'il doit lui aussi se soumettre à des contraintes diverses. On pourrait alors voir la subjectivité comme la capacité de l'individu à se construire « entre les règles », à trouver un compromis entre les différentes logiques qui structurent son travail quelle que soit sa position dans le management. En ce sens, la souffrance évoquée précédemment résulterait de l'impossibilité, pour le Sujet, de négocier avec les règles qui s'imposent à lui et le problème majeur serait donc de reconstruire cette capacité de négociation.

Le sens général de ce dossier est donc la critique des contraintes paradoxales imposées par le management moderne au Sujet individuel : un appel croissant à la responsabilisation et à la décision autonome, associé à des techniques de contrôle toujours plus sophistiquées. Cependant, alors que certains contributeurs (Prades, Vidaillet, Merdji et Naulleau) concluent par un constat résolument pessimiste, d'autres émettent des suggestions pour une transformation des pratiques par le développement d'une réflexivité critique (Cultiaux, Herreros) ou par une redéfinition des règles de la participation collective à la gestion (Dejours et Gernet, Thévenet, Brunel, Leite Ferreira Neto et Newton Garcia de Araùjo).

Ce dossier soulève donc un grand nombre de questions, il met en lumière des enjeux, propose des pistes de réflexion, mais sans fournir de réponse systématisée. Il pointe des problèmes pratiques et des questions non résolues, ce qui en fait non pas un guide théorique, mais un catalyseur de débats stimulants.

Par Anne-Lise MITHOUT

COMPTABILITÉ
ET CONTRÔLE :
DE L'ENSEIGNEMENT
DISCIPLINAIRE
AUX ENSEIGNEMENTS
SOCIÉTAUX

À propos de l'ouvrage
Comptabilité, contrôle et société
(Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud), coordonné par Christian Hoarau, Jean-Louis Malo et Claude Simon, Vanves, Foucher, décembre 2011, 413 p.

Trente-et-un articles de cinquante-quatre auteurs sont réunis dans ces mélanges qui entendent rendre hommage au professeur Alain Burlaud. Loin du manuel de comptabilité et de contrôle, nous sommes en présence d'un ouvrage de réflexion sociétale de portée générale (sans doute parce que son inspirateur est toujours resté ouvert sur la société).

Dès le préambule, les contributeurs à cet ouvrage insistent sur la nécessité de la mise à distance des outils de mesure. Ainsi, Philippe Lorino relève le paradoxe contemporain d'une comptabilité à la fois accusée de réduire la réalité qu'elle mesure et se diffusant dans la société comme un point de passage obligé. Dans le chapitre suivant, Marie-Astrid Le Theule illustre ce propos par l'analyse des réformes de gestion de l'hôpital public

menées en France depuis environ quinze ans. Cette évolution s'est traduite selon elle par la multiplication des indicateurs de mesure (gestion des lits, durée des séjours) qui contraignent aujourd'hui fortement des médecins peu familiers de cette culture du chiffre. Dès lors, « celui qui pratique cette langue sait à partir de quelle règle elle est construite. À l'hôpital, les administratifs ayant une formation de contrôleur maîtrisent ce langage et communiquent avec ce langage, renforçant l'importance de celui-ci. Par conséquent, les postes de contrôleurs de gestion se développent, donnant encore plus de poids au contrôle, et à ce langage ».

Le développement du livre est structuré en trois parties. Les deux premières sont classiquement différenciées de manière disciplinaire : l'une traite des liens entre comptabilité et société, et l'autre porte sur le rôle du contrôle de gestion. En revanche, la troisième partie est plus surprenante : elle aborde l'un des thèmes chers au cœur d'Alain Burlaud, la fonction sociétale de la profession et de la formation comptables.

Les contributions sur la comptabilité, tout d'abord, interrogent la société dans ce que celle-ci pourrait avoir d'universel. En effet, les auteurs constatent la mondialisation des pratiques comptables, notamment autour des normes internationales dites IFRS (1). Les chapitres qui étudient les cas de l'Union européenne et du continent africain ou encore les normes environnementales développées par la Banque Mondiale ne font pas exception à cette règle. Or, comme le souligne Bernard Colasse, le cadre conceptuel de ces normes comptables internationales est celui du capitalisme « néo-américain », qui suppose une gouvernance assurée par des marchés financiers efficients. En guise de conclusion d'étape, Gilbert Gélard, ancien membre du *board* de

l'IASB (2), s'interroge sur les limites de cette comptabilité à vocation universelle. S'il était nécessaire de mettre en garde le lecteur contre l'« américanisation » de nos normes comptables, nous regrettons en revanche que cette première partie de l'ouvrage soit trop centrée sur les fameuses normes IFRS. Celles-ci constituaient-elles la seule actualité de la comptabilité en 2012 ? Pourquoi ne pas avoir saisi l'opportunité d'un ouvrage de mélanges pour développer une pensée *made in France* plus originale en matière de rapports entre comptabilité et société ? En période de campagne présidentielle, il aurait par exemple été intéressant de s'interroger sur les liens entre comptabilité et politique dans notre pays : la comptabilité est apparemment absente du discours politique national, alors qu'elle résulte elle-même d'un *lobbying* important.

La partie de l'ouvrage consacrée au contrôle de gestion apparaît plus créative, avec par exemple un chapitre consacré à l'analyse de l'assertion « le coût est une opinion » issue des travaux de Claude Riveline (3), que développe Alain Burlaud. Les auteurs de ce chapitre ne nient pas le caractère socialement construit du coût. Ils proposent néanmoins des pistes pour objectiver celui-ci, comme rechercher la valeur créée par l'action sous-jacente (par exemple, le coût de la construction d'un hôpital doit être rapproché des pertes générées par l'absence de soins sur un territoire) ou encore prendre en compte les coûts cachés (soit « environ 50 % des coûts liés, qui sont peu ou pas reflétés par les systèmes d'information classiques »). Il est à noter que le contrôle de gestion présenté dans cet ouvrage s'adresse à la société dans sa diversité. Des domaines aussi variés que l'éthique, le *marketing*, la gestion des ressources humaines, le management public, la gouvernance ou

(1) *International Financial Reporting Standards*.

(2) *International Accounting Standard Board*.

(3) Claude RIVELINE, *Évaluation des coûts : éléments d'une théorie de la gestion*, Presse de l'École des Mines, Paris, 8 décembre 2005.



encore la sociologie sont aujourd'hui traversés par des préoccupations de performance. Romain Laufer et Jean-Michel Saussois prennent ainsi pour exemple le cas de la politique de lutte contre les accidents de la route, pour laquelle un chiffrage peut servir d'argument *marketing* de communication. Pour autant, certains des auteurs s'interrogent avec justesse sur cette évolution. L'État a-t-il, par exemple, vocation à être géré comme une entreprise ? Voilà une question (traitée ici par Alain Champaux et par Jean-Louis Malo) qui occupe le devant de la scène française depuis la mise en place de la LOLF (la Loi organique sur les lois de finances), le 1^{er} août 2001. Ils mettent en avant les limites d'une administration qui ne serait plus sustentée par des valeurs, mais uniquement par un principe d'efficacité. La dernière partie du livre, consacrée à l'exercice professionnel et à l'enseignement de la comptabilité et du contrôle, reflète une dualité de la réflexion, entre universalité et diversité de cette matière. Certains contributeurs s'attachent aux spécificités de pays comme la Chine ou les États-Unis en regard du management français. Le chapitre consacré aux pratiques chinoises met en avant quatre enseignements susceptibles d'en être retirés : a) la vertu des hommes y est supérieure à celle des procédures ; b) l'harmonie sociale y est privilégiée ; c) la doctrine du « juste milieu » y guide la prise de décision ; enfin, d) l'apprentissage par l'action y est valorisé. Micheline Friédérich et Georges Langlois adoptent, quant à eux, le point de vue original des manuels d'enseignement pour com-

parer l'approche américaine à l'approche française. Ils en déduisent deux différences principales : « *Sur le fond, la comptabilité de gestion américaine est bien différente de la comptabilité analytique popularisée par le Plan comptable général français dans la période allant de 1947 à 1999 ; sur la forme, la méthode pédagogique, la progressivité des exercices et la richesse des moyens caractérisent les manuels américains* ». D'autres auteurs cultivent une réflexion plus

cohérente, puisque certains chapitres portent davantage sur la gestion en général que sur les liens entre comptabilité, contrôle et société. Mais c'est là un risque inhérent au genre des mélanges.

Au final, cet ouvrage a le mérite d'attirer notre attention sur l'importance sociétale du champ « comptabilité et contrôle ». Les enseignements que l'on peut en tirer sont de deux ordres. D'une part, comptabilité et contrôle sont encadrés dans un construit social indépendamment duquel ils ne peuvent être compris. L'histoire de la régulation comptable européenne est ainsi largement tributaire des évolutions institutionnelles qu'a connues l'Europe. Il existait une réflexion européenne sur l'harmonisation comptable depuis les années 1960. Pourtant, confrontée à la faiblesse de ses institutions, la Commission européenne adopte en 2002 purement et simplement des normes comptables internationales d'inspiration anglo-saxonne. Depuis la crise financière de 2008, on assiste, au contraire, à une reprise en main de ses normes comptables par l'Europe. D'autre part, comptabilité et contrôle contribuent à façonner le monde dans lequel nous vivons : en effet, la comptabilité n'est pas neutre.

Le chapitre consacré au traitement de la valeur des actifs immobilisés dans les états financiers en est une bonne illustration puisqu'il nous rappelle que l'évaluation est relative non seulement à l'utilisateur mais aussi au temps et au cadre comptable choisi. L'introduction de méthodes de mesure et de contrôle dans des sphères nouvelles n'est pas non plus sans conséquence. Comme le soulignent Jean-Louis Malo et Claude Simon, la gestion par la performance de la Société



© Editions FOUCHER

parer l'approche américaine à l'approche française. Ils en déduisent deux différences principales : « *Sur le fond, la comptabilité de gestion américaine est bien différente de la comptabilité analytique popularisée par le Plan comptable général français dans la période allant de 1947 à 1999 ; sur la forme, la méthode pédagogique, la progressivité des exercices et la richesse des moyens caractérisent les manuels américains* ». D'autres auteurs cultivent une réflexion plus

systemique sur la gestion en tant que science dont le contenu serait en cours de mondialisation. Cette science reposerait sur des principes (en l'occurrence cartésiens), elle serait produite par des chercheurs (dits « publiants ») et serait enseignée à l'Université (au sein de la section 06, créée en 1976)... Mais tous ces éléments s'appliquent-ils de manière pertinente à la gestion ? Tel est le questionnement central des dernières contributions. Cette troisième partie manque peut-être de



Générale a montré sa contre-productivité, avec « l'affaire Kerviel ». Dans de telles conditions, l'appui d'un déontologue au contrôleur de gestion paraît indispensable.

En définitive, et pour reprendre le titre d'un manuel de droit célèbre (4), ces mélanges pourraient être rebaptisés « Comptabilité et contrôle vivants ». Ils représentent, certes, un ouvrage de référence pour la discipline, mais ils sont surtout une ouverture réflexive sur des matières *a priori* techniques, mais qui ont en réalité beaucoup à nous dire sur la société au sein de laquelle elles évoluent.

Par Madina RIVAL,
Maître de conférences au Cnam.

L'ÉTHIQUE EST-ELLE
TROP SUBTILE
POUR LAISSER
LES HOMMES D'AFFAIRES
S'EN OCCUPER ?

Compte-rendu de deux livres publiés par Alain Anquetil : *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* (Ed. Vrin, Paris, 2008) et *Éthique des affaires, marché, règle et responsabilité* (Éd. Vrin, Paris, 2011).

Grâce aux bons soins et à la persévérance d'Alain Anquetil, professeur d'éthique des affaires à l'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA) et chercheur au Centre de Recherches Sciences, Éthique et Société (CERSES), nous disposons maintenant d'un ensemble de traductions (d'une bonne qualité) des textes séminaux de la littérature savante sur l'éthique des affaires des années 1970 à 2010 originellement publiés

(4) Jean-Emmanuel RAY, *Droit du travail, droit vivant*, Éditions Liaisons, Paris, 2011.

en langue anglaise. Nous n'avons donc plus d'excuses pour ne pas les avoir lus puisqu'ils sont désormais facilement accessibles.

Dans le premier de ces deux livres (2008), on trouve le célèbre article de Milton Friedman publié dans *The New York Times Magazine*, le 13 septembre 1970, qui professe avec assurance que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Qu'il s'agisse d'y adhérer ou de le rejeter, ce texte peut servir de point de départ à toute discussion sur l'éthique des affaires. Il est immédiatement suivi d'un second texte, écrit par Edward Freeman, Kirsten Martin et Bidhan Parmar, dont le titre est *Stakeholder Capitalism*, autrement dit, *le capitalisme des parties prenantes*, une formule tombée aujourd'hui dans le vocabulaire courant des journalistes économiques, des professeurs de management, des consultants et des directeurs de communication des multinationales. Ce texte fondateur énonce six principes qui, considérés ensemble, expliquent pourquoi Milton Friedman aurait tort : les parties prenantes ne font pas que poursuivre leur intérêt égoïste, mais a) elles coopèrent ; b) elles s'engagent ; c) elles prennent des responsabilités ; d) ce sont des créatures psychologiques complexes animées de différents points de vue et de différentes conceptions du bien et du juste ; e) elles créent, en permanence ; f) elles se font concurrence selon des modalités émergentes, c'est-à-dire qui peuvent prendre des formes plus ou moins agressives, ou plus ou moins coopératives, selon le contexte.

Ces deux textes brefs et clairs peuvent être lus par des étudiants de première année de *business school* ou par des ingénieurs et des cadres en voyage : avec leurs commentaires, ils constituent, en cent vingt pages, une parfaite introduction à l'éthique des affaires. Mais ils peuvent aussi laisser le praticien perplexe : que pourrait-il faire, en pratique, s'il voulait se comporter de façon « éthique » ? Qui a tort, et

qui a raison : Friedman, ou Freeman et *al.* ?

Le second de ces deux livres, de près de quatre cents pages et de neuf articles traduits de l'anglais, va davantage au fond des choses : il nous interroge vraiment sur la possibilité même d'une éthique des affaires. Il montre à la fois la nécessité principale de ce projet et ses limites. La première limite, et non des moindres, étant la subtilité de la question, autrement dit, le temps de travail nécessaire pour embrasser la complexité des questions posées, sans doute peu compatible avec l'agenda d'un manager pressé et toujours branché sur son *iPhone*.

Je ne peux présenter ici tous les textes, mais je voudrais donner au lecteur l'envie d'aller y voir de plus près, notamment ce fascinant article d'Alasdair MacIntyre, *Pourquoi les problèmes de l'éthique des affaires sont-ils insolubles ?* (1977). Dans cet important article, MacIntyre pose à la fois l'impossibilité (dans l'état actuel de notre culture) d'une théorie de l'éthique des affaires et sa nécessité.

En ce qui concerne l'impossibilité (pour l'instant, tout au moins), il avance : a) l'idée que les problèmes d'éthique du milieu des affaires ne sont pas fondamentalement différents des problèmes éthiques qui se posent à tous les autres membres de la société, b) qu'ils ne sont pas réductibles aux dilemmes décisionnels auxquels sont confrontés les individus, car, comme l'écrit Karl Marx (*Le Capital*, vol. 1, préface à la première édition), nous ne devons pas « rendre un individu singulier responsable des rapports et des conditions dont il demeure socialement le produit », c) que le principal problème éthique est posé par la multiplicité des arguments rivaux, qui amène à des conclusions mutuellement incompatibles, s'ignorant les uns les autres parce que ces arguments partent de prémisses radicalement différentes, d) que, dans notre culture, nous ne possédons pas de procédure rationnelle commune



pour résoudre ces questions. Nous prétendons peser des affirmations contraires, mais notre culture ne nous fournit aucun instrument de mesure. Bref, nous sommes influencés par trop de points de vue en même temps, et nous sommes tentés par des thèses qui résultent d'un trop grand nombre de prémisses rivales. Les cadres d'entreprise se trouvent donc nécessairement impliqués dans des situations où ils ne pourront pas faire du bien à quelqu'un sans causer du tort à quelqu'un d'autre. Il ne leur sera pas possible de parvenir à un accord moral rationnel sur la façon de répartir les bénéfices et les torts. MacIntyre illustre cette affirmation au moyen de cinq dilemmes fondamentalement insolubles : a) faut-il rétribuer en fonction des besoins de chacun ou bien faut-il le faire en fonction des mérites ?, b) faut-il privilégier la satisfaction des besoins de tous, ou bien la liberté de chacun, par exemple, l'accès de tous aux soins, contre la liberté individuelle des médecins qui souhaitent installer leur cabinet là où bon leur semble ?, c) faut-il encourager l'accumulation du capital, gage de la puissance économique d'une nation, ou bien faut-il lutter contre l'accaparement par quelques-uns des décisions d'investissement qui vont modeler la vie de tous ceux qui n'auront aucun contrôle sur les décisions d'investissement ?, enfin, d) faut-il laisser l'État intervenir dans l'économie afin de résoudre les trois problèmes précédents au risque de créer un problème supplémentaire, l'asservissement des citoyens à une autorité centrale imparfaite ? MacIntyre conclut que nous

devons accepter comme inévitable l'imperfection radicale de toute action sociale et que la meilleure attitude qui nous soit offerte par notre culture, notre économie et notre société nous conduira souvent à violer certaines normes de justice, d'égalité ou de liberté. Par conséquent, le problème de l'éthique des affaires cesse, pour

vous invite à découvrir, sans oublier les trois inévitables limitations à cette ambition énoncées par MacIntyre : a) pour rallonger l'horizon temporel des décisions, encore faut-il ne pas être pris dans l'urgence ; b) pour prendre des décisions éthiques qui soient cohérentes, encore faut-il ne pas être victime d'un « morcellement du moi »

incompatible avec la notion éthique de responsabilité individuelle ; c) pour pouvoir prendre des décisions éthiques qui soient cohérentes, encore faut-il que chacun puisse prendre connaissance des conséquences indirectes et éloignées de son action sur les autres, ce que rend pratiquement impossible la formidable opacité des organisations modernes. Je recommande particulièrement au lecteur de ne pas manquer le texte de Christopher McMahan, *The public authority of the managers of private corporations* (pp. 331-374). Ce texte se demande comment établir la légitimité de l'autorité managériale. Le fait que les employés ont besoin d'assurer leur subsistance et doivent ainsi faire ce que leurs employeurs leur demandent, ne suffit pas à établir que les managers des entreprises privées exercent une autorité

légitime. Il révèle seulement qu'ils possèdent un pouvoir directif par délégation des actionnaires propriétaires (qui, bien entendu, ne sont pas propriétaires des employés, mais seulement du capital !). Or, les managers peuvent exercer leur pouvoir directif soit de façon appropriée soit de façon inappropriée. Un employé peut donc penser qu'il puisse exister des objections morales à ce qu'il fasse ce qu'on lui dit de faire (même



l'essentiel, d'être un problème de décision individuelle : pour modifier les conditions éthiques de la pratique des affaires, il ne suffit pas d'agir sur les consciences individuelles, il faut aussi changer la culture, l'économie et la société, c'est-à-dire les rapports sociaux et les conditions dont l'individu demeure socialement le produit. Que peut-on changer, et comment ? Les trois cents pages suivantes de l'ouvrage explorent des pistes que je



quand les activités de son entreprise sont parfaitement légales). Si l'on veut qu'un consentement ayant la force d'une promesse fonde la légitimité de l'autorité managériale, ce consentement doit être capable de justifier l'obéissance aux directives managériales, dans ce genre de situations. La solution proposée par McMahon à ce problème est que pour être légitime, l'autorité managériale doit, tout en préservant la viabilité de l'entreprise en tant qu'entité tournée vers le profit, être considérée comme une forme subordonnée d'autorité inscrite dans une structure intégrée de coopération en vue du bien commun, cette structure étant bien plus grande que l'entreprise elle-même. Cette large structure de coopération au service de la prospérité de tous est en fin de compte placée sous le contrôle politique du gouvernement concerné, que McMahon suppose démocratique

(et donc légitime). Cela signifie que si des managers souhaitaient que l'autorité qu'ils exercent soit légitime (au moins aux yeux des spécialistes de l'éthique), ils

auraient intérêt à agir comme des agents publics d'un certain genre, à savoir comme des auxiliaires de l'État-nation. Partant des prémisses du libéralisme et de l'utilitarisme, beaucoup de ces textes débouchent sur de subtiles remises en cause de la vulgate libérale simpliste qui nous est trop souvent assénée. Cette subtilité est loin d'être inutile : en effet, elle nous permet d'évaluer dans quelle mesure la qualité d'agent moral peut être garantie dans le contexte de l'économie marchande. La possibilité que certains types de structures sociales empêchent leurs membres de se concevoir comme des agents moraux est sérieusement envisagée, ce qui n'est pas rien ! Nous attendons maintenant d'Alain Anquetil qu'il publie en anglais un recueil de textes francophones sur l'éthique des affaires, afin d'assurer une symétrie dans ce dialogue transatlantique.

Par Michel VILLETTE

