

# LE MANAGEMENT TRADITIONNEL ET SON ENSEIGNEMENT: ENTRE CHRÉMATISTIQUE ET CASUISTIQUE?

Omar Aktouf\*

“ON N’ENTEND PLUS PARLER QUE L’ÉCONOMIE. SI AU MOINS L’ÉCONOMISME AMBIANT - CETTE SUBORDINATION D’À PEU PRÈS TOUTES LES SPHÈRES DE LA VIE HUMAINE À LA LOGIQUE COMPTABLE - SOULAGEAIT LA MISÈRE ET LES INÉGALITÉS, ON POURRAIT CONSIDÉRER LA DÉSHUMANISATION QUI EN RÉSULTE COMME UN MOINDRE MAL, UN SORT DE PRIX À PAYER. MAS ON OBSERVE LE CONTRAIRE. LE DISCOURS ÉCONOMIQUE DOMINANT CAUTIONNE PLUTÔT L’ENRICHISSEMENT DES RICHES ET L’APPAUVRISSMENT DES PAUVRES. PIÈTRE CAUTION D’AILLEURS, PUISQUE LA SCIENCE ÉCONOMIQUE N’EST QU’UNE SORTE D’ASTROLOGIE REVUE ET CORRIGÉE PAR UNE CASTE SÉLECTE DE NOUVEAUX GOUROUS JALOUX DE LEUR POUVOIR. N’ÊTES-VOUS PAS FATIGUÉS DE VOUS FAIRE ROULER PAR LES ÉCONOMISTES? C’EST UN ÉCONOMISTE QUI VOUS LE DEMANDE.”

R.Langlois, *Pour en finir avec l’économisme.*

**I**l est le moins étonnant de lire une telle charge contre l'économie, sa "science" et ses savants, d'un la part d'un économiste oeuvrant dans le sanctuaire de "l'économisme" triomphant que lui-même dénonce: l'Amérique du Nord. Il convient cependant de bien remarquer que Langlois s'en prend à la "science" économique dominante, c'est-à-dire celle du capitalisme financier occidental, essentiellement d'inspiration néo-classique, monétariste et quantitativiste. En un mot comme en mille, cette science économique est celle qui encadre et nourrit, doctrinairement et théoriquement, toute la pensée managériale traditionnelle d'origine nord-américaine.

Le charlatanisme, le tromperie et la supercherie intellectuelle auxquels fait explicitement allusion Langlois sont précisément l'objet du présent travail dans la mesure où on les retrouve au lieu de systématisation, de légitimation, de justification pratique et d'application concrète de cette "science du cautionnement de l'enrichissement indéfini des plus riches": **le management traditionnel et les business schools**. Bien plus que l'économisme lui-même, c'est son "bras armé", le management, qui serait pour moi le plus directement coupable de ce "cautionnement" de l'enrichissement des riches et l'appauvrissement des pauvres, que ce soit à l'échelle des individus, des entreprises ou des nations (puisque le "management à l'américaine" a autant, sinon plus, déferlé sur la planète que la pensée issue de l'économisme libéral et neo-libéral).

Comment, dans le domaine concrétisant par excellence l'économisme le plus intransigeant (et souvent le plus **dogmatique** puisque ne s'embarassant que peu des multiples précautions épistémologiques et méthodologiques que, tout de même, certains économistes du *main stream* avancement parfois) **le management et son enseignement**, a-t-on conduit et pris en charge ce **cautionnement**?

C'est en considérant le glissement historique de **l'économie** (étymologiquement "souci du bien-être de *l'oïkos*, ou communauté"), vers **la chrématistique** (souci de l'enrichissement personnel égoïste et individualiste<sup>1</sup>), la prise en charge de ce glissement par la pensée néo-classique,

puis sa mise en application, théorique et pratique, par les *business schools* (à l'aide, en particulier, de la **méthode des cas**, moderne **casuistique**<sup>2</sup>), que je voudrais essayer de procéder à une sorte de déconstruction de la façon dont on a **cautionné**, en fait, l'évacuation de toute considération éthique quant à la légitimité de l'enrichissement égoïste indéfini des uns, face à l'appauvrissement, tout aussi indéfini, des autres. L'idéologie de la "compétitivité" débridée et du maximalisme effréné qui s'en est suivie est devenue tellement dysfonctionnelle qu'elle est qualifiée par des milieux fort "bien pensants", comme le Groupe de Lisbonne, de "**modèle suicidaire**"! Il faut bien que les vecteurs de ce comportement, l'économisme et le management traditionnel, finissent par rendre des comptes.

## INTRODUCTION

Depuis déjà plusieurs années, bien des "gourous" du management dénoncent toujours plus véhémentement ce qu'ils appellent la "fuite" des enseignements en gestion vers des abstractions et des sophistications, notamment économico-mathématiques, qui n'ont que peu à voir avec les réalités des entreprises. Parallèlement, les "dossiers" qui se succèdent dans les magazines et la presse grand public, expriment l'ampleur des déceptions suscitées par les "haut-diplômés" en management auprès de leurs employeurs.

Si on essaie de résumer l'essentiel des reproches adressés aux *business schools* et à leur "production" privilégiée, le M.B.A, il apparaîtrait que leur plus gros péché serait de se vouloir très "savantes" en cherchant à rendre toujours plus "scientifique" un domaine où l'expérience pratique, le bon sens, l'intuition, le souci du concret, la qualité de la relation à l'autre... sont bien plus déterminants que la maîtrise des "modèles" et des techniques de calcul les plus sophistiqués.

C'est en ce sens qu'un des gourous les plus en vue de ces dernières années, Henry Mintzberg, a pu écrire - et dire - encore très récemment, qu'il fallait "former des managers et non des M.B.A". Pour lui, ces derniers ont acquis une sorte de **droit** d'être immédiatement nommés à des postes de

*leaders* (alors que leur connaissance de l'entreprise reviendrait à se prétendre footballeurs parce qu'ils auraient "appris" ce sport sur un appareil électronique), tandis que celles et ceux qui "savent" ce que sont les réalités des organisations et de leur conduite croupissent au plus bas de l'échelle du pouvoir "tout simplement parce qu'il leur manque **ce bout de papier**"<sup>3</sup>.

Mais ce qu'il convient d'ajouter, c'est que ce "bout de papier" est non seulement de plus en plus la sanction de connaissances acquises en tour d'ivoire mais, plus grave, la sanction de savoirs hautement technicisés et "mathématisés", véritable fuite en avant dans le **remplacement du réel par un discours sur le réel**.

Le "manager" formé en *business school* est le plus souvent, lui reproche-t-on, un orfèvre des belles analyses abstraites, un virtuose des calculs les plus abscons, un jongleur de "modèles" aussi opaques que mystérieux, mais un bien piètre "gestionnaire" du concret, du quotidien, du "terrain" et... de ses semblables, qu'il n'a appris à traiter qu'en "variables" ou en "ressources"<sup>4</sup>.

On sait que l'univers technico-économique dans lequel est formé le lauréat des *business schools* est un univers quasi exclusivement encadré, sur les plans théorique et idéologique, par les présupposés de l'économie néo-classique (néo-libérale, en plus, aujourd'hui) et par ceux du fonctionnalisme rationalo-utilitariste. Or, ces présupposés relèvent eux-mêmes d'un énorme glissement - sinon d'une usurpation - théorique et épistémologique, depuis Aristote: la *chrématistique* a remplacé l'*économique* et a endossé les rôle et la place<sup>5</sup>.

Le premier point que j'aimerais soumettre à la réflexion concerne la "prise en charge" par le management de ce "glissement" qui, déjà dans les écrits d'Aristote, était présenté comme un danger mortel pour la survie de la communauté humaine en tant que communauté.

Le second point, lui, toucherait à la **méthode** privilégiée de tout enseignement en management qui se respecte, la **méthode des cas**. N'est-elle pas, à l'instar de son "ancêtre" plus ou moins direct, la **casuistique**, une façon moderne de faire du traitement de **cas de conscience** (sinon de se donner systématiquement **bonne conscience**)? Il convient de se demander pour quelles raisons (profondes) le management aurait à traiter de "cas" avec, à la clé, des "solutionnaires" qui sont toujours un "certificat de bonne conduite et de bonne conscience" pour des managers qui **doivent**, au nom d'impératifs dits *économiques*, transcendants, **prendre des décisions** souvent décrites comme **pénibles, graves, ou courageuses**<sup>6</sup>. Plus particulièrement,

en ces temps de “plans sociaux”, de “rationalisations des effectifs”, et autres “réingénierings” où il est de bon ton de “restructurer” et de “couper”... **sans états d’âmes...**

Enfin, un troisième point tient à la question de savoir si, en relation avec tout ce qui précède, il n’y aurait pas intérêt à voir dans l’actuelle **vogue de la qualité totale**, et ses si nombreux échecs retentissants, une conséquence de la trop grande importance accordée (par l’attitude “chrématistique”) à la **valeur d’échange au détriment quasi absolu de la valeur d’usage** (le “contraire”- ou l’équilibre - n’étant envisageable qu’avec une attitude **réellement “économique”**).

## DE L’ÉCONOMIQUE À LA CHRÉMATISTIQUE; UN “DÉFAUT FONDAMENTAL” IGNORÉ DU MANAGEMENT?

Aristote avait, les faits d’aujourd’hui le prouvent, bien raison lorsqu’il exprimait, notamment dans *La Politique*, les plus vives craintes quant au devenir de la cité et de la communauté humaine avec la généralisation de l’usage de la monnaie et ses conséquences. On le sait, il admettait sans difficulté la nécessité de la monnaie comme *moyen de faciliter les échanges*, mais il en dénonçait le plus que prévisible “dévoiement” vers son usage comme moyen d’accumulation indéfinie, de “production” de l’argent par l’argent (l’usure, la spéculation, etc.) et donc, à terme, de destruction de la solidarité et de la communauté entre les humains (dont l’archétype reste “l’oikos”, la “maison” comme unité de base, ou encore, dans un langage plus weberien, la “communauté domestique”).

Le mécanisme en était décrit de façon remarquable: de sa *vertu physique naturelle*, tout objet, jusque-là destiné à un usage *économique*, glisserait inéluctablement vers un usage *chrématistique* avec l’envahissement de la monnaie et du “*fétichisme*” dont elle fait l’objet<sup>7</sup>. Il est aisé de reconnaître ici ce qui deviendra l’intempestif débat de toutes les écoles des “sciences”

économiques: la relation entre **valeur d'usage** et **valeur d'échange** (et par extension, la relation entre **travail-marchandise-valeur**, entre **travail-valeur**, **valeur-prix**).

Par **économique** et **chrématistique**, il convient d'entendre, pour mieux situer la position d'Aristote, ce que l'éthymologie a légué comme significations profondes à ce deux termes. Dans **économique** on retrouve le grec *oikonomike* (conduite des affaires de la **maison** - *oikos*) et *oikonomia* (art de bien conduire la vie matérielle de la maison). Dans **chrématistique**, par contre, disparaît toute connotation liée à la communauté, à la *maison*, *l'oikos*, pour laisser place à des idées qui en sont bien éloignées, telles que celles de *khrema-atos* (argent, **richesse**, poursuite de la production et de **l'accaparement des richesses pour elles-mêmes**); ou encore celle de *chrēmata* (ensemble des biens pouvant donner lieu à **acquisitions, richesses, valeurs**, etc.).

Aristote oppose le caractère nécessairement **fini** des activités de production et d'acquisition de type économique, à celui pouvant être, à tort, conçu comme **infini** parce que lié à la "production" et à l'acquisition d'un bien dont l'accumulation semble pouvoir être indéfinie: la monnaie<sup>8</sup>. Dans le développements célèbres qu'Aristote consacre à ce débat, en particulier dans le premier livre *La Politique*, il n'hésite pas à parler, très explicitement (à propos de la chrématistique telle que j'en traite ici) de **"perversion qui déshumanise ceux qui s'y livrent et les exclut de la communauté politique"**.

On sait ce qu'il en découla et qui marquera les débats philosophiques et théologiques pour des siècles: la question de la légitimité de l'usure, de toute forme de prêt à intérêt, de toute forme de spéculation; celle de la réalisation, du taux et de la destinations du profit.

On sait aussi que les positions d'Aristote, et plus tard des théologies chrétienne et musulmane<sup>10</sup>, sont tout à fait claires et à peu près identiques: en gros, **l'usure et le prêt à intérêt sont "contre nature" et péchés** (avec, bien sûr, la nuance, qu'on retrouve sous des formes différentes mais proches, en Islam et en chrétienté, concernant le *dédommagement* que pourrait consentir l'emprunteur, par une **sous entend réciproque**, au prêteur, **en guise de compensation pour manque à gagner ou préjudice** subis du fait de la **non-disponibilité de la somme prêtée pendant da durée du prêt**).

Quant au **profit**, la connotation même accordée aux notions *d'oikonomike* et de *oikonomia* lui interdit, de fait, de droit et de morale,

**d'être maximaliste ou égoïste.** L'archétype de "l'entrepreneur économique", dans le langage aristotélicien lui-même, **le chef de famille**, ne peut agir autrement vis-à-vis de sa maison" (oikos). À côté de "droits" indiscutables, cet "entrepreneur" est soumis à toute une série de contraintes et **d'obligations** envers les membres de la communauté, dans un cadre très strict **de solidarité et d'entraide indéfectibles**<sup>11</sup>.

Bien des facteurs ont contribué, à travers l'histoire du développement de l'activité économique et industrielle, à ce progressif mais, comme dirait Bertol Brecht, "prévisible et résistible" envahissement de la planète par la pensée et la pratique chrématistiques.

L'immense renforcement de la puissance et du pouvoir de ceux qui - palais et temples - pouvaient battre monnaie, passera par cette capacité d'amasser rapidement des fortunes par un désormais providentiel "effet boule de neige" (même au prix de quelques entorses aux séculaires codes d'éthique de *l'oïkonomia* et du "marché non anonyme"<sup>12</sup>).

On sait que ce furent, avant les protestants calvinistes, les juifs qui ont pu profiter de cette possibilité décuplée de s'enrichir - en "faisant faire de l'argent à l'argent" - par la pratique de l'intérêt et de l'usure ( ce que, répétons-le, leur foi ne leur inderdisait pas, tant que cela était fait envers des non-juifs).

Mais la chrétienté ne sera pas longtemps en reste, puisque, dès le XVI siècle avec un certain Calvin, les millieux d'affaires chrétiens - d'abord des régions de Genève et de Lyon -trouvèrent à leur tour la possibilité de concilier enrichissement indéfini et conscience religieuse. Argent et salut de l'âme sont désormais compatibles pour un bon chrétien, même pratiquant l'usure.

On sait aussi que c'est la combinaison de l'extension de l'usage de la monnaie et de la montée de la comptabilité à partie double, reflets de la position calviniste sur l'intérêt, qui a permis l'essor de la révolution industrielle (par, bie sûr, la nécessaire accumulation préalable de capital). Mais, en même temps, cette "combinaison" a directement provoqué la déstructuration de la "communauté domestique" (survivance de l'antique *oikos*), par, comme diraient Nietzsche et Weber, la (nouvelle) possibilité de "calculabilité" des actes humains, d'une part, et de "séparation - de fait et de calcul - de la sphère domestique par rapport à celle de la production et du commerce", traditionnellement intimement interreliées, d'autre part.

Le gigantesque glissement, multiséculaire, de l'économique vers la chrématistique allait connaître une accélération fulgurante, par voie

“théologique” d’abord (la permissivité - sinon même la grâce divine - vis-à-vis de l’argent que bien des adeptes de la Réforme ont cru voir dans le message de Calvin), puis par voies idéologiques et théoriques.

Pour être bref, disons que ces voies idéologiques seront alimentées par les singulières interprétations, successivement, d’Adam Smith, de Charles Darwin et de Herbert Spencer<sup>13</sup>: ces penseurs ont apporté, chacun à sa façon et à point nommé, de quoi soutenir le tout nouvel individualisme - jusque-là péché et tare sociale - désormais promu au rang de **vertu** cardinale propre à une nouvelle race d’hommes, les commerçants affairistes et les entrepreneurs industriels. Et cette “vertu” est **voulue par Dieu** (prédestination et signes de réussite dans la *vocation personnelle sur terre*), **justifiée par le marché** (qui ne se porte au mieux que lorsque chacun pousse de toute son énergie dans le sens de son égoïsme exclusif), **confirmée par les lois de la nature** (*qui sélectionne les plus forts et les plus intelligents*), et enfin ardemment **appelée par le progrès et la civilisation** eux-mêmes (puisque indispensable au passage des sociétés humaines *d’état d’infériorité vers l’état de supériorité*)<sup>14</sup>.

Voilà, à mon sens, le socle fondamental sur lequel va progressivement se construire la **substitution de l’esprit chrématistique à celui de l’économique**. Lequel **socle** va largement trouver appui et complément dans deux superbes confusions savamment entretenues et développées: la confusion entre *individualisme et liberté individuelle*, d’une part, et la confusion entre *production-redistribution des richesses et accroissement infini-accaparement de ces mêmes richesses*, d’autre part.

Voyons à présent comment et en quoi le management a été un des vecteurs - sinon **le** vecteur - par excellence de consolidation et d’expansion de l’esprit chrématistique, tout en prétendant faire oeuvre économique.

Rappelons, cela n’est pas sans importance, que l’entreprise capitaliste industrielle, dans sa forme moderne, est née **physiquement** en Angleterre au XVIII<sup>e</sup> siècle, et qu’elle s’est, pour ainsi dire, **épanouie doctrinairement et théoriquement** aux États-Unis d’Amérique, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle et de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. C’est, bien entendu, dans cette “terre de liberté” que l’amalgame idéologique dont nous parlions plus haut a trouvé le plus rêvé des terrains d’application. Massivement importé de cette Angleterre de la nouvelle “liberté individuelle d’entreprendre et se s’enrichir” sous la sainte bénédiction de l’anglicano-calvinisme, du “marché” et de la “sélection naturelle”, il ne manquait plus qu’à y ajouter le fameux **time is money** du premier célèbre idéologue du Nouveaus Monde, Benjamin Franklin.

Le management, comme théorie et comme idéologie-praxis, s'est amplement s'abreuvé à ces sources tout en intégrant goulûment deux autres: l'école de l'économie néo-classique, née vers la fin du XIX siècle, et la vision rationaliste-positiviste (héritée des Laplace et autres Comte).

Cette dernière, combinée au fonctionnalisme utilitariste (qui constitue l'assise épistémologique de toute la pensée managériale américaine) a contribué à développer la conception "humaine" des organisations, individualo-behavioriste - bien connue sous l'appellation *organizational behavior* - et dont les excès - ou les indigences - ont fait écrire assez tôt aux White et aux Marcuse de belles indignations titrées *L'Homme de l'organisation* et *L'Homme unidimensionnel*.

Mais c'est bien plus l'influence de l'école de l'économie néo-classique qui intéresse notre présent propos. Le management, dans ses racines fondatrices, est officiellement né à exactement cinq années d'intervalle sur les deux bords de l'Atlantique (Frederick Taylor en 1911, aux États-Unis et Henri Fayol en 1916, en France).

C'est donc dire que sa "gestation" s'est faite très précisément au tournant du XIX siècle. Ceci est loin d'être neutre, car c'est le moment, démocratisation des lois sur le travail aidant, où la jeune industrie capitaliste avait besoin de moyens pour continuer à réaliser une "valeur ajoutée" au moins équivalente, avec une quantité de travail en constante diminution (par les jeux combinés de la diminution des journées de travail, de l'amélioration des conditions de vie des salariés, etc.).

En d'autres termes, il fallait pouvoir avec un temps plus réduit et des coûts plus élevés, extraire au moins autant de "valeur ajoutée" du facteur travail. **L'organisation du travail de manière à lui faire faire plus en moins de temps** s'est avérée être le moyen idéal pour passer de la réalisation de la plus-value absolue (obtenue par un rapport de force unilatéral et absolu de la part de l'employeur) à la plus-value relative (obtenue par la rationalisation du travail de façon à un faire en instrument exclusif entre les mains des dirigeants)<sup>15</sup>. Le taylorisme, le tayloro-fordisme, le fordisme, le post-fordisme... ne seront jamais que la même et incessante quête de plus de profitabilité du travail, dans les contextes de "coûts" toujours plus élevés.

Par ailleurs, en introduisant la théorie de la "valeur marché" par le "libre" jeu de l'offre et de la demande, la "science" économique s'est, avec le néo-classique, affranchie d'un bien lourd fardeau, dont profitera allègrement la doctrine managériale naissante: il n'y a plus désormais de

problème éthique de la production et de la destination des richesses, **car la valeur des marchandises ne provient plus du travail** (social) qui y est incorporé, comme le prétendaient les classiques, mais d'une sorte de mouvement de subjectivité (calculée) de la part d'une abstraction (solvable) dénommée "consommateur", qui "offre" un prix maximisant - ou optimisant - sous certaines conditions, une certaine "fonction d'utilité" allant, elle, à la rencontre d'une certaine "courbe de satisfaction"...<sup>16</sup>

Ne retenant de l'immensité et de la diversité de la pensée économique universelle qu'une infime partie d'une non moins infime "école", la doctrine managériale a imposé, via l'expansion du "modèle" américain que l'on sait tout au long de la première moitié du XX siècle, une vision du processus et de la finalité de la production des richesses totalement en rupture avec tout ce qui peut ressembler à l'"*oikonomia*". Pour mettre à l'honneur - et qui plus est, en tant que "science" mesurant, calculant et démontrant - ce qui n'est en fait que le parachèvement idéologique de la réalisation pratique à l'échelle quasi planétaire de la grande peur d'Aristote: le règne sans partage de la *chrématistique* sur les affaires politiques et matérielles de la "cité" des humains. Bien évidemment, l'enseignement de ce management ne peut être autre chose que la transmission - en même temps que l'apologie - d'une triomphante *chrématistique*, en lieu et place de l'économique<sup>17</sup>.

C'est ainsi que des générations d'agents actifs et zélés, sinon de véritables militants, de la *chrématistique appliquée*, mêlant intimement individualisme, égoïsme, maximalisme, etc., érigés au rang de "valeurs" hautement théorisées et mathématisées, sont sorties des écoles de gestion pour investir à peu près tous les lieux de planification et de décision qui façonnent chaque jour la vie de centaines de millions de gens à travers la planète.

La très suspecte vogue actuelle de préoccupations pour ce que l'on dénomme "**l'éthique**"<sup>18</sup> dans les milieux du *business*, entreprises et écoles comprises, n'est-elle pas une façon bien tardive de tenter, sans réellement savoir ce qu'on fait de "rattraper" les désormais intoréables (et discfonctionnels pour les intérêts de ses propres tenants) effets cumulés de plus de deux siècles de *chrématistique* effrénée? Et puis, introduire des soucis d'éthique dans le *business schools*, cela n'a-t-il pas quelques relents de **recherche de bonne conscience**?

Quand on sait, du surcroît, que cela se fait, comme il se doit, y compris dans les *business schools* les plus prestigieuses, **sous la forme de la méthode de cas**, est-il si déraisonnable se de demander s'il n'y aurait pas lieu de

réfléchir à la place et au rôle d'une éventuelle **casuistique managériale** qui aurait, somme toute fort logiquement, accompagné les inévitables **problèmes de conscience**, même occultés ou inavoués, générés par cette entreprise systématique d'usurpation chrématistique de l'économique?

## LA MÉTHODE DE CAS DANS L'ENSEIGNEMENT DU MANGEMENT: UNE CASUISTIQUE AU SERVICE DE LA CHRÉMATISTIQUE?

Il est très probable que bien des enseignants en management ignorent combien est ancienne la méthode dite "de cas". La majorité, sinon totalité, des auteurs qui en traitent la font remonter à l'utilisation de **l'étude de cas dans l'enseignement du droit jurisprudentiel**, notamment à la *Havard Law School* de Cambridge, dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. En fait, et sans extrapolation exagérée, on peut voir apparaître l'ancêtre de ce que sera la méthode des cas dans l'usage, dès les premiers temps de l'ère de l'Église, de ce qu'il a été convenu de dénommer "casuistique"<sup>19</sup>.

Le casuistique, définie comme étant la **"partie de la morale ou de la théologie qui traite des cas de conscience"**, serait apparue, au sens technique, nous dit l'Encyclopedia Universalis, vers le tournant des XVII-XVIII siècles, avec, notamment, la publication de **Sommes morales posant et résolvant de grands nombres de cas de conscience**. Mais c'est à suite du Concile de Trente que la casuistique va connaître sa plus large diffusion et son utilisation la plus intensive, portée par la Compagnie de Jésus **"qui se spécialise dans la direction de conscience"**. (J'ose espérer que l'on m'évitera à moi-même l'accusation de faire oeuvre de casuiste en tentant de rapprocher ainsi ce que faisaient les "directeurs de conscience", notamment jésuites, et ce que font les enseignants, par méthode de cas interposée, dans nos écoles de gestion car, on va le voir suffisamment dans ce qui suit, les similitudes vont jusqu'aux types de reproches que l'on faisait aux uns et qu'on fait de plus en plus aux autres).

J'ai déjà analysé ailleurs en détails<sup>20</sup> la genèse et l'usage de la méthode des cas en management. Avec bien d'autres auteurs et non des moindres<sup>21</sup>, j'en arrive à l'évidente constatation que c'est là une méthode dont la fonction heuristique est limitée au discours et à idéologie des **dirigeants des milieux des affaires**, dont la fonction didactique est avant de conditionner à agir (décider) en **trouvant dans le seule finalité de rentabilité financière toute la justification voulue**, et dont la fonction pédagogique est de développer un "réflexe argumenté" de **choix rapide parmi une sorte de décalogue de formes de décisions**.

En examinant d'un peu plus près la pédagogie mise à l'honneur par les jésuites eux-mêmes, on s'aperçoit que quelques faits sont du plus haut intérêt pour notre présent propos. Ainsi, il est connu que la forme moderne, surtout en termes de contenu, de l'enseignement ayant cours dans l'ensemble du système des lycées et collèges (de France, par exemple) est due à l'influence directe des jésuites. Toutefois, en général, on connaît peu ou mal les raisons pour lesquelles ces derniers ont eu à opter pour les formes d'enseignement en question. Cela vaut la peine de s'y arrêter un instant.

Cherchant "plus à façonner les têtes qu'à les remplir", les jésuites ont mis en oeuvre une pédagogie qui a été leur marque de fabrique. Or, comme le précise Guilhermou (1961), "au siècle où la *controverse* est un genre à la fois religieux et littéraire extrêmement répandu, **c'est en préparant l'élève à la dispute [...] qu'on en fera un bom rhétoricien [...] un homme capable de soutenir une thèse et de convaincre**"<sup>22</sup>. Mais cela n'est pas sans présenter le danger, ce dont les jésuites semblaient être avertis, eux, de faire que l'institution ne se mette à "**permettre au plus médiocre rhéteur d'aligner des phrases creuses et de donner le change**"<sup>23</sup>. C'est pour minimiser ce danger que, semble-t-il, les jésuites se sont mis, contrairement aux usages de l'époque, à enseigner, dès le secondaire, des matières telles que les sciences et la philosophie, qui n'étaient dispensées jusque-là qu'au niveau de l'université... Elles y sont restées depuis.

La **culture générale** et même en fait **l'érudition** sont les antidotes que les maîtres jésuites ont utilisés, avec succès si l'on en juge par les résultats depuis tant de siècles, pour juguler le risque de former, **en mettant l'accent sur le seul art de la discussion et de la dispute**, (on appelle cela "habiletés" dans nos écoles) de vains rhéteurs aux beaux discours creux des sophistes. On sait aussi, par ailleurs, que l'on s'adonnait, dans les écoles des jésuites, à des sortes de **compétitions pédagogiques**, en "**excitant les élèves à**

**l'émulation [...] les répartissant (par exemple) entre Carthaginois et Romains, essayant de gagner, pour leur camp, la victoire en thème latin ou en grammaire**"<sup>24</sup>!

Tout cela n'est-il pas sans rappeler singulièrement, et dans l'esprit et dans la lettre, ce qui se passe dans nos écoles de gestion modernes? À la culture générale et à l'érudition près - ce qui est, j'en conviens, loin d'être peu! - on reconnaît aisément "l'art de la dispute", de la "controverse", de la "compétition", de la "rétorique pour bien discourir" dans tout ce que la méthode des cas prétend, très officiellement, apporter aux étudiants en management.

Tout "cas" **devant être résolu** (sinon le professeur et son institution y perdraient leur crédibilité), il est donc inévitable que les *business schools* finissent par tomber dans les travers qui ont fait le discrédit et la si peu enviable connotation dont est aujourd'hui chargée la notion de "casuistique": **trouver une solution, justifier, admettre, confirmer, absoudre à peu près à n'importe quel prix... même s'il faut pour cela faire appel aux raisonnements les plus retors et aux arguments les plus spécieux**. On le sait, l'attitude casuistique a fini par en irriter plus d'un, et en particulier certaines institutions fort chrétiennes, comme celles des jansénistes. Et l'attitude en question, c'est cet acharnement (devenu un véritable art de sophistes) mis par les casuistes à user de tous arguments, théories, raisonnements... pourvu qu'ils aient une vertu: aboutir à **résoudre le problème de conscience, à régler le cas de conscience, à trouver en toute circonstance, en jonglant subtilement avec lois, morale et théologie, le chemin de la bonne conscience**.

Les jansénistes, en particulier Pascal, reprocheront (à juste titre, puisque même le papauté a, à quelques reprises, été obligée de condamner certaines positions morales prises dans des écrits jésuites) aux casuistes de la Compagnie Saint Ignace de Loyola d'être **laxistes** et de se faire les vecteurs d'une morale plus facile et plus relâchée. Ainsi, Pascal, dans *Les Provinciales*, les accusera-t-il "**d'adapter la morale à chaque catégorie sociale et de faire apparaître la vertu comme facile afin de maintenir tout le monde dans la religion**".

Que de fois n'ai-je moi-même été témoin, autant comme étudiant en gestion que comme professeur, de situations où l'argument ultime (lors *d'études de cas*, alors que certains pouvaient en arriver à exprimer quelques scrupules quant à du personnel à licencier, des concurrents à "éliminer", des sous-traitants à "racheter") était bien souvent un argument du genre: "**c'est**

la loi du marché”, “c’est la dure loi de la concurrence”, “c’est la survie de l’entreprise et de l’économie qui est en jeu”, “c’est la loi du profit”. Et il y a toujours quelque *bonne* théorie, quelque bel article de quelque grand savant (américain de préférence) du management pour *justifier, confirmer, voire glorifier...* les décisions prises ou à pendre.

En bref, l’étude de cas à la casuistique, il n’y a pas grand chemin à parcourir pour retrouver un souci évident de recherche de “bonne conscience”. On peut en effet très aisément appliquer à la méthode des cas ou aux “casuistes” du management, les compléments de définitions que l’on donne du casuiste: “moraliste subtil et accommodant”, “personne qui transige avec sa conscience à force de subtilités”. Sinon pourquoi donc le management se trouve-t-il soudain tellement à court d’enseignements en éthique?

Le management ne se serait-il pas trop facilement construit une éthique bien “accommodante”, pour “transiger bien facilement avec les consciences” lorsqu’il est devenu trop flagrant que l’on remplaçait sans scrupules l’économique par le chrématistique?

Voyons quelques conséquences majeures de cette substitution sur l’“efficacité managériale” d’aujourd’hui, notamment en ce qui a trait aux incontournables rapports entre valeur d’usage, valeur d’échange et “management par la qualité totale”.

## EN GUISE DE CONCLUSION: LE PRIX DU DÉDAIN DE LA VALEUR D’USAGE

Par “dédain de la valeur d’usage”, j’entends ce glissement qui s’est opéré depuis Aristote dans la finalité de l’activité humaine de production de biens et de richesses et qui s’est, comme on l’a vu, soldé par le triomphe de la chrématistique. Mais on ne peut impunément et indéfiniment faire passer la chrématistique pour de l’économique! Il a fallu, au sens propre, user de sophistique et de casuistique pour, après “l’absolution” fort opportunément tirée de la position de Calvin vis-à-vis de l’argent et sa

multiplication, donner et conserver “bonne conscience” au chrétien voulant devenir “faiseur d’argent” est s’enrichir sans limites.

La théorie économique néo-classique qui prétend sortir du champ de la philosophie sociale pour intégrer triomphalement celui des “sciences” a procuré l’absolution quant aux douloureuses questions que posaient les classiques: **qui s’enrichit? Pourquoi? Au détriment de qui?...** Il a bien fallu évacuer alors du champ de la pensée économique la profonde et lancinante préoccupation de **finalité et d’éthique** qui l’encombrait depuis Aristote. Mais pour cela, il a aussi fallu opérer peut-être une des plus gigantesques trahisons intellectuelles de l’histoire de l’Occident: réussir le tout de force de **faire passer pour “économique” ce qui n’est que vulgaire et méprisable “chrématistique”** (au second sens aristotélicien, comme on l’a vu plus haut). Il a fallu, par ailleurs, trouver les moyens de justifier indéfiniment et “scientifiquement” une telle trahison. Ce fut, comme on le sait, à la “fiction du marché” (pour reprendre une expression de J. K Galbraith) “autorégulé et souverain”, avec son cortège d’hypothèses, de postulats et de prétentions mathématico-newtoniennes<sup>25</sup>, qu’il échet d’abord de remplir cet office. Ce fut ensuite à la “fille aînée” de l’économie néo-classique, la pensée managériale, de prendre avec ardeur et détermination le relais en élevant au rang de véritable institution heuristique et pédagogique ce qui n’était qu’un artifice rhétorique subtil: la casuistique, devenue “méthode des cas”. Tout comme son ancêtre, la méthode des cas possède la vertu particulière d’aider à justifier même l’injustifiable, au nom de lois et d’une morale que l’on peut “adapter selon les catégories sociales”, comme disait Pascal, et “accommoder” de façon à “transiger” avec sa conscience. Ces **accommodations-compromis** avec la conscience étaient - et sont toujours - absolument indispensables pour lever, auprès de ceux qui le désirent, tout “scrupule économique” lorsqu’ils s’adonnent allègrement à la chrématistique.

Mais il y a un diabolique vautour qui accompagne le Prométhée chrématistique: **l’abandon de la primauté à la valeur d’usage a été la condition essentielle de la recherche indéfinie de maximisation de la valeur d’échange**. En d’autres termes, il a fallu sacrifier de plus en plus au management de la chrématistique **la qualité du produit ou du service** (pour en abaisser le “coût” et maximiser la valeur d’échange) **et la qualification du travail** (considéré, lui aussi, comme un coût, facteur de réduction de la même valeur d’échange).

On entrevoit aisément les conséquences: ceux dont les cultures et les valeurs interdisaient la seule poursuite indéfinie d'accaparement de valeur d'échange (le pays industrialisés de "l'autre capitalisme" de Michel Albert, sud-est asiatiques et germano-scandinaves) ont su trouver les moyens de concilier valeur d'usage et valeur d'échange<sup>26</sup>. C'est qui a contribué à forger ce qui est désormais devenu l'gendaire: la qualité et la fiabilité des produits et services de ces pays. C'est à un **heureux dosage de chrématistique et d'économique** et non à des "super techniques de management"<sup>27</sup> que ces nations doivent leurs incessants succès. Le fait qu'il ne s'y soit pas multiplié, comme aux États-Unis en particulier, de triomphantes *business schools*, n'a-t-il pas quelque chose à voir avec la non-nécessité, pour ces pays, de développer une institution destinée, comme toute, à la justification et à la généralisation de la pensée et de la pratique chrématistique? Ils se passent, avec grand profit semble-t-il, de ces temples de la si célèbre méthode des cas et de ses casuistes!

Joël de Rosnay a forgé une excellente expression pour rendre compte, à mon avis, de ce qu'a donné cette "trahison" chrématistique de l'économique: **l'égonomie**. Je endosse sans aucune hésitation une telle formule qui dit, on ne peut mieux, tout l'égoïsme et tout l'égoïsme qui accompagnent l'esprit et la lettre de ce que l'on a usurpé sous le nom d'économique.

Mais tout aujourd'hui porte à croire qu'Aristote tient sa revanche: l'économique va revenir en force contre la chrématistique sous les irrésistibles coups de boutoir des réussites des **capitalismes** que Lester Thurow du MIT qualifie, par opposition à celui des États-Unis, de **non-spéculateurs-financiers**. Ces capitalismes-là ont pour noms Japon, Allemagne, pays scandinaves. S'ils n'arrivent pas, par leur exemple et leur persévérance, à imposer au moins un "équilibre" chrématistique-économique<sup>28</sup> à l'ensemble de la planète, celle-ci sera menacée (à commencer par les États-Unis, comme le prédit avec grande perspicacité l'un des plus renommés spécialistes américains - et ex-conseiller de Reagan! - en stratégie économique)<sup>29</sup> de fractures sociales et écologiques très graves, sinon irrémédiables.

\* Professeur Titulaire, Service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations, et membre du Centre d'études en administration internationale (CETAI), Montréal.

<sup>1</sup> Selon, comme on le verra, un "second sens" accordé à ce concept par Aristote.

<sup>2</sup> Le casuistique étant, comme on essaiera de le voir, une sorte d'ancêtre de la méthode des cas - et dans l'esprit et dans la lettre - curieusement destinée dès le départ, dans les milieux ecclésiastiques, à traiter des "cas de conscience", et, de fait, si l'on en juge par les réprobations de certains papes et de certaines congrégations rigosristes comme les jansénistes, à proprement **cautionner** des agissements que seule une morale laxiste pouvait permettre. Nous y reviendrons.

<sup>3</sup> On sait, par exemple, qu'en Allemagne, un PDG sur trois ou quatre a commencé sa carrière au plus bas des échelons: souvent comme ouvrier !

<sup>4</sup> Si l'on jette un regard sur l'évolution des contenus des programmes et des cours des écoles de gestion, comme je l'ai fait (1984) pour les années allant 1930 à 1980, on constate un fulgurant et profond glissement vers une systématique "technicisation" et "mathématisation" de la pensée et l'analyse. Plus de 95% des cours offerts dans les années 1980 sont de caractère purement technique ou économique, alors que ces enseignements représentaient moins de 60% du programme en 1933! De fait, depuis 1980, environ 3% des cours proposés seulement relèvent des "sciences" humaines et sociales, et encore, il s'agit de cours hautement "statistisés", du type "comportement organisationnel" ou comportement du consommateur"... Alors que, dans les années 30, on pouvait rencontrer dans les programmes des cours de philosophie, d'histoire, et même... d'ethologie!

<sup>5</sup> Nous y reviendrons, mais disons pour l'instant qu'il s'agit de pendre de terme "chrématistique" dans le sens de "poursuite individualiste et egoïste

d'accumulation de richesses monétaires indéfinies", et le terme "économique" dans celui de "production de biens en vue du *bien-vivre de la maison*, ou *oikos*" (selo les propos d'Aristote). Voir, en particulier, Berthoud (1981).

<sup>6</sup> Voir, entre autres, Aktouf (1984 et 1992).

<sup>7</sup> Nous n'allons pas reprendre ici l'argumanetation d'Aristote, mais rappelons simplement que c'est, en quelque sorte, la fascination exercée par la monnaie comme *object infiniment accumulable* qui entre contradiction fondamentale avec le *caractère nécessairement fini de toute production ou usage d'objet relevant de l'économique*.

<sup>8</sup> Le lecteurs ne m'em voudra pas, j'espère, de me dispenser ici de discussions de nuances telles que les distinctions qu'Aristote introduit entre deux formes possibles de chrématistiques: une "naturelle" et liée à la forme d'acquisition que requiert la vie de l'*oikos*, et une autre *radicalement différente, contre nature*, liée, elle, au fait de *placer la richesse dans la possession de monnaie en abondance*. C'est de cette dernière forme que je traite dans le cadre du présent travail.

<sup>9</sup> Voir Berthoud (1981), p.86

<sup>10</sup> Pour ce qui est du judaïsme, la chose est plus ambiguë puisqu'il y a distinction à faire (d'après un passage célèbre du Deutéronome), entre "frères", envers qui le prêt à intérêt serait un péché, et "ennemis", avec qui il serait licite... Pour ce qui est, par ailleurs de la Réforme, l chose est encore plus ambiguë car, comme le montre, notamment, Max Weber, il y a un abîme (sur cette question à tout le moins) entre luthéranisme et calvinisme... Nous y reviendrons.

<sup>11</sup> C'est ici, et dans l'attitude équivalente du confucianisme (l'extension à l'ensemble de la société des relations de solidarité-entraide-respect qui fondent l'institution familiale), qu'il convient de voir les bases du fonctionnement de "l'autre capitalisme", celui des pays germano-scandinaves (amplement luthériens) et du Sud-Est Asiatique. Voir Weber (1964), Albert (1991), Cazal (1991 et 1992), Aktouf (1992 et 1994).

<sup>12</sup> Voir, bien sûr, Aristote (1970 et 1993), mais aussi Weber (1971), Braudel (1980 et 1985), Polanyi (1983) et Polanyi et Asenberg (1960)...

<sup>13</sup> Ce n'est pas ici le lieu de développer ces affirmations. Le lecteur intéressé par plus de détails peut se reporter à un travail j'ai consacré à cette question: Aktouf (1994 a).

<sup>14</sup> Pour le lecteur intéressé par une excellente analyse de la genèse et du contenu de ce véritable salmigondis idéologique, qui forme le gros des stéréotypes qui alimentent la mentalité nord-américaine dominante et, on le verra, le management traditionnel, voir J. K. Galbraith (1989).

<sup>15</sup> Voir à ce propos les analyses, jusque-là insurpassées, de Braverman (1974) et de Marglin (1973).

<sup>16</sup> On sait l'ampleur de "délire" de caractère newtonien qui entoure les raisonnements de cette pensée économique: "masse" monétaire, offre qui "grave" autour d'une demande à la recherche d'un point d' "équilibre", monnaie qui "circule" à une certaine "vitesse"... Voir à ce sujet de délicieux passages dans Capra (1983) et Jacquard (1995).

<sup>17</sup> Ce qu'avait, rappelons-le, fort bien entrevu Max Weber (sans parler, bien sûr, de Karl Marx), lorsqu'il prévenait des conséquences de la "montée en rationalité" et de la "désagrégation de la communauté domestique" par la montée en puissance de la logique de production sous régime de séparations "maison-atelier" et de généralisation de la comptabilité à partie double - c'est-à-dire, en fait, régime de production capitaliste-chrématistique (ce que "l'autre capitalisme", Japon et Allemagne-Scandinavie, n'est pas, ou beaucoup moins.).

<sup>18</sup> On sait la place prise, dans les enseignements et dans les publications, par ce qui est appelé l' "éthique de affaires" ou "business ethics", depuis environ une décennie, à titre indicatif: Olive (1989), Etzioni (1989), Etchegoyen (1990)...

<sup>19</sup> Bien entendu, je ne prends pas en considération ici tout ce que la Grèce, en particulier celle des sophistes, a légué à ce chapitre à travers l'art, tout

proche, de la rhétorique, et qui fonde le sens péjoratif “d’ergouter spéciex” accompagnant l’adjectif “casuiste”.

<sup>20</sup> AKTOUF, O. (1984,1989 et 1992).

<sup>21</sup> En particulier, Mintzberg (1989), Argyris (1980), sans parler de dossiers retentissants dans nombre de magazines à grand tirage (Time, 1981; Business Week, 15 juillet 1993...).

<sup>22</sup> GUILHERMOU, A. (1961, p.29)

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid, p.28.

<sup>25</sup> Rappelons qu’Adam Smith a lui-même des pages très surprenantes sur le destin d’une société laissée au libre “trafic” des affairistes qui prétendraient - alors que, dit Smith, “ils n’en n’ont pas la capacité” - “diriger la société” (ni la légitimé, ajouteront plus tard les Veblen et les Schumpeter). Rappelons aussi que Smith, sans doute en bon gentleman, faisait “l’hypothèse” que son marché aurait affaire à des gentlemen-businessmen qui “joueraient fair play”... Et n’oublions pas, par ailleurs, les positions de certains des plus grands penseurs - américains - de l’économie, comme Galbraith, pour qui le marché est une *fiction* commode, ou comme Samuelson, pour qui ce marché “n’a ni coeur ni cerveau”...

Signalons enfin une charge en règle - de la part d’un économiste libéral! - contre les notions de marché et de concurrence, celle de Salin (1995).

<sup>26</sup> Ce n’est pas de lieu de m’attarder sur la “démonstration” de ce que j’avance ici, mais le lecteur intéressé peut se reporter à d’autres travaux où j’ai essayé de montrer en quoi, entre autres facteurs, luthéranisme d’un côté et concianisme de l’autre ont fait que des pays comme l’Allemagne-la Suède et le Japon-Corée du sud sont aujourd’hui aux avant-postes de la qualité, de la productivité et de la qualification de main d’oeuvre... Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) et Aktouf (1994 b)

<sup>27</sup> On a pris, par exemple, dans le management de type nord-américain, les “chaînes socialisées” de la Suède ou les “cercles de qualité” du Japon pour de “super outils” de management ne demandant aux organisations que de simples aménagements techniques internes.

<sup>28</sup> Cet “équilibre” peut être comme, sinon atteint, du moins assez intensément poursuivi, avec les pratiques de partage, de redistribution des richesses, des profits, de maillages, de cogestion, de protection de l’empli... que ces pays appliquent assidument.

<sup>29</sup> LUTTWAK, E. N. (1995).

## BIBLIOGRAFIE

- AKTOUF, O . *Le management entre traditions et renouvellement*, 3<sup>e</sup> édition, Montréal-Paris-Casablanca, Gaëtan Morin éditeur, 1994, 710 pages.
- AKTOUF, O . “The Management of Excellence: Deified Executives and Despersonalized Employees” in *In Search of Meaning*, Thierry C. Pauchant (éd), San Francisco, Jossey-bass Publishers, 1994b, p. 124-150.
- AKTOUF, O . “La méthode des cas en gestion: apprentissage ou cercle vicieux?” , *Revue Organisation*, Chicoutimi, université du Québec à Chicoutimi, 1992, p.53-64.
- AKTOUF, O . “Corporate Culture, the Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism: A Quebec Experience” in *Organizational Symbolism*, Berlin, New York, Barr & Turner, Walter de Gruyter, 1990, p. 43-53.
- AKTOUF, O . “Le management et son enseignement: entre doctrine et science?”, *Gestion*, avril 1984, p.44-49.
- AKTOUF, O ., BÉDARD, Renée; CHANLAT, Alain. “Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l’exemple québécois”, *Sociologie du travail*, n° 1/92, 1992, p.83-99.
- ALBERT, M. *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil, 1991.

- ARGYRIS, C. "Some limitations of the caso methos: Experiences in a Management Development Program", *Academy of Management Review*, vol.5, n°2, avril 1980, p. 291-299.
- AUBONNET, Jean. *Politique: livre I à VIII*, texte d'Aristote établi et traduit, Paris, Gallimard, 1993, 379 p.
- GAUTHIER, René-Antoine; JOLIF, Jean-Yves. *Éthique à Nicomaque, L'éthique à Nicomaque; introduction, traduction et commenataire*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Béatrice Nauwlaerts, 2 vol., 1970.
- BERTHOUD, A. *Aristote et l'argent*, Paris, Maspéro, 1981.
- BRAUDEL, F. *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud, 1985.
- BRAUDEL, F. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange*, Paris, Armand Colin, 3 volumes, 1980.
- BRAVERMAN, H. *Travail et capitalisme monopoliste*, Paris, Maspéro, 1976. *Business Week*. "Le harvard Business Schoole démodé?" (traduction libre), 15 juillet 1993.
- CAPRA, F. *Le temps du changement. Science - Societé - Nouvelle culture*, Paris, Le Rocher, 1983.
- CAZAL, D. "Visage, communication interculturelle et éthique: l'exemple de la Corée", *Intercultures*, n° 17, avril, 1992.
- CAZAL, D. "Communautarisme en Corée et au Japon: le réseau et l'arbre", *Intercultures*, n°14, avril 1991, p. 87-96.
- ETCHEVOYEN, A. *La valse des éthiques*, Paris, François Bourrin, 1993.
- ETCHEVOYEN, A. *Les entreprises ont-elles une âme?*, Paris, François Bourrin, 1993.
- ETZIONI, A. *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, The Free Press, 1989.
- FRIEDRICH, O. "Business Schools Solutions May be part of the US Problem", *Time Magazine*, 4 mai 1981, p.52-59
- GALBRAITH, J. K. *L'économie en perspective*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- GUILLHERMOU, A. *Les Jésuites*, Paris, P.U.F., Colection "que sais-je?", 1961.
- JACQUARD, A. *J'accuse l'économie triomphante*, Paris, Seuil, 1995.
- LANGLOIS, R. *Pour en fini avec l'économisme*. Montréal, Boréal, 1995.
- LUTTWAK, E. N. *Le rêve américain en danger*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- MARCUSE, H. *L'homme unidimensionnel, essai sur l'ideologie de la société industrielle avancée*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.

- MARGLIN, S. "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches" in A. Gort (dir), *Critique de la division du travail*, Paris, Éditions du Seuil (Points), 1973.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of satrategic planning*, New York, The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. "Formons des managers, non des MBA", *Harvard - L'Expansion*, n°51, hiver 1988-1989, p. 84-92.
- OLIVE, D. *Le temps des purs: les nouvelles valeurs de l'entreprise*, Paris, Éditions de l'Homme, 1989.
- POLANYI, K. *La grande transformation*, Paris, Gallimar, 1983.
- POLANYI, K; ASENBERG, C. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Paris, Larousse, 1960.
- SALIN, P. *La concurrence*, Paris, PUF, colection "Que sais-je?", 1995.
- WEBER, M. *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.
- WEBER, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- WHITE, W. F. *L'homme de l'organisations*, Collection Recherchers en Sciences Humaines, n°13, Paris, Plon, 1959, 568 pages.

- MARGLIN, S. "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches" in A. Gort (dir), *Critique de la division du travail*, Paris, Éditions du Seuil (Points), 1973.
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of satrategic planning*, New York, The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. "Formons des managers, non des MBA", *Harvard - L'Expansion*, n°51, hiver 1988-1989, p. 84-92.
- OLIVE, D. *Le temps des purs: les nouvelles valeurs de l'entreprise*, Paris, Éditions de l'Homme, 1989.
- POLANYI, K. *La grande transformation*, Paris, Gallimar, 1983.
- POLANYI, K; ASENBERG, C. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Paris, Larousse, 1960.
- SALIN, P. *La concurrence*, Paris, PUF, colection "Que sais-je?", 1995.
- WEBER, M. *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.
- WEBER, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- WHITE, W. F. *L'homme de l'organisations*, Collection Recherchers en Sciences Humaines, n°13, Paris, Plon, 1959, 568 pages.