

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	61 (2003)
Heft:	2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence
Artikel:	Le managérialisme dans les formations en économie : diagnostic et conséquences
Autor:	Giaque, David
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141350

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 01.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE MANAGÉRIALISME DANS LES FORMATIONS EN ÉCONOMIE : DIAGNOSTIC ET CONSÉQUENCES

David GIAUQUE
Haute Ecole Valaisanne (HEVs)
Sierre, Suisse
david.giauque@hevs.ch

1. Introduction

Ce texte part d'un constat inquiétant : les formations en économie, notamment dans les cursus de type MBA, sont sous l'emprise d'une conception intellectuelle hégémonique que nous appelons « managérialisme » (cf. articles dans ce numéro spécial). Après avoir rapidement expliqué ce que nous entendons par ce terme, nous montrons les conséquences et pratiques d'une telle attitude intellectuelle, en soulignant notamment le danger de simplification outrancière de la réalité socio-économique qu'elle peut entraîner. En effet, le managérialisme suppose la réalisation d'un certain nombre de raccourcis conceptuels qui finissent par aboutir à la création d'un modèle analytique simpliste et mécanique. Ce dernier suppose que certaines dimensions inhérentes à la vie en société soient tuées, contournées ou, au mieux, oubliées. Finalement, en toute fin de texte, nous tentons d'apporter quelques éléments de réflexion afin de sortir de l'impasse représentée par le « managérialisme ».

2. Un constat : la managérialisme est hégémonique

La fin du système communiste et l'effondrement du bloc soviétique ont constitué un épisode particulièrement important pour nos sociétés occidentales. D'une part, cela signifie la disparition de l'un des deux blocs en confrontation depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et donc une remise en question de l'ordre international appuyé sur deux grandes puissances mondiales (Todd, 2002). D'autre part, ces phénomènes politico-économiques impliquent la disparition d'une vision alternative du fonctionnement sociétal et, par voie de conséquence, d'une alternative au capitalisme comme système de régulation politico-économique de nos sociétés. Loin de vouloir ici pleurer un régime politique et économique ayant disparu, tant celui-ci a été destructeur au niveau économique mais également au niveau humain, il s'agit néanmoins de souligner qu'avec sa disparition le capitalisme ainsi que ses fondements conceptuels les plus fondamentaux se trouvent dès lors en position de domination et ce par rapport à tous les aspects de notre société. C'est dans cette optique que nous estimons, avec d'autres auteurs bien évidemment (Hutton, 2002), que le managérialisme est devenu hégémonique. « Par

managérialisme, nous entendons le système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion privée » (Chanlat, 2003 : 53). Bien plus, la tendance avérée à soumettre toutes les sphères de la société aux catégories de pensée propres à l'économie correspond en fait à un mouvement de fond où tous les pans de la société doivent précisément faire la preuve de leur apport à l'efficience et à la capacité concurrentielle des différents Etats (du Gay, 2000). Durant les vingt dernières années, nous avons assisté à une poussée néo-libérale (Passet, 2001), que ce soit au niveau idéologique, avec la montée en puissance des catégories de pensée propres à l'entreprise privée, mais également au plan empirique, avec des changements profonds affectant l'Etat et ses institutions, notamment les organisations du secteur public.

Cependant, ce « managérialisme », que nous évoquons, se déploie sur la base d'écoles de pensée spécifiques qui fondent une manière particulière de regarder et d'expliquer le monde, ses objets, ses institutions, son fonctionnement. Pour bien comprendre les effets d'un tel phénomène, encore faut-il prendre en compte ses origines que nous situons dans la prédominance des théories économiques classiques et dans le paradigme méthodologique individualiste dans lequel elles s'inscrivent.

3. Un effet : la simplification du fonctionnement humain

Le managérialisme se fonde sur une série d'axiomes particuliers qui appartiennent à l'édifice intellectuel du courant de l'économie « classique ». Ces axiomes sont les suivants (Gomez, 1996) :

- L'être humain est considéré comme autonome, c'est-à-dire qu'il n'est pas déterminé par des structures externes, il est unique et non dilué dans des entités qui le dépassent et qui l'intègrent.
- L'être humain est rationnel, c'est-à-dire qu'il est capable de faire des calculs lui permettant d'optimiser ses intérêts personnels. Il est, dans cette vision, mû en priorité par ses intérêts égoïstes.
- Pour ce faire, il possède une information exhaustive, c'est-à-dire qu'il est capable de réunir les données indispensables afin d'orienter rationnellement ses choix.

Sur la base de ces trois axiomes, autonomie et souveraineté de l'individu, rationalité substantive et information, le modèle classique tente de montrer que la poursuite du bonheur individuel et égoïste est le fondement sur lequel repose le bien-être de la société dans son ensemble. En effet, la philosophie politique des économistes classiques ne conçoit aucune place à l'altruisme ou à des comportements sociaux qui ne soient pas sous-tendus par des considérations utilitaristes et stratégiques des acteurs. A ce dispositif intellectuel, il faut ajouter également le mécanisme de coordination principal à partir duquel les individus peuvent se coordonner en vue de réaliser des échanges : le marché. A cet égard, soulignons que le marché cumule toutes les vertus : il génère l'information nécessaire aux échanges, met en relation des partenaires potentiels, équilibre les prix des échanges ainsi que leurs flux (demandes-offres), etc.

Cette conception du fonctionnement humain et du système économique dans son ensemble est relayé dans l'analyse du fonctionnement des organisations productives notamment par le truchement de théories telles que celle « des relations d'agence » ainsi que celle « des coûts de transaction ». La première de ces théories insiste sur le fait que la motivation des membres d'un ensemble organisé ne peut provenir que d'outils incitatifs s'adressant aux intérêts individuels (récompenses matérielles principalement). De cette manière, les employés (les agents) sont encouragés à se comporter d'une manière conforme aux intérêts du principal (le propriétaire

de l'organisation ou les actionnaires) (Fama & Jensen, 1983a & 1983b). L'école des coûts de transaction (Coase, 1937, 1991 ; Williamson, 1987) souligne, quant à elle, que l'utilisation du marché entraîne des coûts qui peuvent être supérieurs à ceux qui résultent d'une structure organisationnelle. La question à laquelle essaie de répondre cette théorie est la suivante : s'agit-il d'internaliser des tâches ou de les externaliser (faire faire sur un marché). Cette dernière théorie permet de faire entrer les phénomènes organisationnels dans la théorie économique tout en maintenant les postulats rationalistes, calculateurs et individualistes de l'économie « classique ».

Car, c'est un autre aspect du managérialisme que de s'appuyer sur une méthodologie individualiste poussée à son extrême. Les principes de cette méthodologie s'énoncent ainsi (Boudon, 1979 ; 1992) :

- Tout phénomène social est toujours le résultat d'actions, d'attitudes, de croyances et généralement de comportements individuels.
- Les phénomènes sociaux doivent être étudiés par rapport au sens des comportements individuels qui en sont la source.

De manière générale, les individus constituent les unités de l'analyse et c'est à partir d'elles que le social peut être appréhendé.

Or, de tels présupposés, qui fondent ce courant managérialiste, qui, encore une fois, est un mode de pensée hégémonique notamment dans l'enseignement en économie, délimitent fortement le pensable et réduisent la complexité du fonctionnement humain tout en proposant une modélisation simpliste et mécaniste. Des illusions propres au managérialisme et à ses fondements intellectuels peuvent être dégagées :

- *L'illusion de la transparence du social* : dans toutes ses écoles économiques présentées, le social est totalement transparent ce qui permet aux acteurs de pouvoir bénéficier de toutes les informations utiles à leurs choix individuels fondés sur des calculs rationnels et utilitaristes. Or, on sait fort bien que nous sommes tous confrontés au voile social, à son imperméabilité, ce qui rend improbable la réalisation de calculs rationnels en finalité (Dupuy, 1989 ; Simon, 1983).
- *L'illusion de la conscience individuelle* : la posture intellectuelle présente dans cette mouvance du managérialisme part du principe que l'être humain est toujours conscient des tenants et aboutissants de toutes les situations dans lesquelles il se trouve, de même qu'il est toujours mû par une logique des « intérêts ». Cette vision est simpliste et passe sous silence la logique des sentiments (Alexandre-Bailly et al., 2003), ainsi que les affects et les représentations qui travaillent les individus, les groupes et les organisations (Enriquez, 1997).
- *L'illusion de la liberté* : pour que la logique de l'argumentation économiste puisse subsister, il faut admettre que les individus sont totalement libres. De sorte qu'il n'est plus possible d'expliquer alors des situations où la contrainte prédomine, où le choix individuel est limité voire contraint par un contexte, un environnement particuliers. Car le vécu des acteurs, notamment au sein des organisations productives, est plutôt constitué de contraintes, du reste toujours plus importantes (Sennett, 2000), et non point de libertés uniquement.
- *L'illusion de la rationalité en finalité* : l'être humain est réduit à un animal préoccupé par ses seuls intérêts égoïstes, opérant des choix en vue de maximiser sa propre utilité. Pour peu qu'une personne

démontre une certaine régularité et cohérence dans ses choix, alors les économistes classiques estiment que cette personne est rationnelle (peu importe que les motifs qui poussent l'être humain à cette régularité soient, quant à eux, irrationnels ou fondés sur l'altruisme) (Sen, 1993).

- *L'illusion de l'autonomie* : la position intellectuelle propre au managérialisme et à ses fondements intellectuels présuppose l'autonomie individuelle. Cette perspective nie l'altérité essentielle de l'être humain, le fait que, sans Alter, Ego est tout à fait incapable de développement (Chanlat, 1998). Il est bien difficile, avec le cadre théorique de l'économie classique, d'imaginer une coopération ou une interaction gratuite ou non-conséquentialiste entre acteurs, un échange marqué par la notion de don et de contre-don (Caillé, 1989) qui ne soit pas uniquement le fait de stratégies individuelles et de calculs opportunistes.

La conséquence la plus immédiate de ces quelques illusions constitutives de la démarche hégémonique du managérialisme est l'incapacité d'un tel cadre analytique à pouvoir prendre en compte la réalité du terrain, le vécu des acteurs, les situations concrètes. Le modèle du fonctionnement humain proposé par les économistes classiques est tellement éloigné de la réalité quotidienne des acteurs qu'il en perd, finalement, toute crédibilité (scientifique et empirique). La situation décrite est donc lourde de conséquence : le système de description, d'explication et d'interprétation du monde, que représente le managérialisme, se trouve tout simplement en décalage avec la réalité socio-économique. C'est un comble si l'on songe que ce système est précisément hégémonique, même si certaines fissures ou percées font leur apparition sur cet édifice du managérialisme.

4. Conclusions : vers une voie de sortie ?

Cette communication plaide, vous l'aurez compris, pour une complexification du modèle d'analyse de nos sociétés et donc du fonctionnement de l'être humain. Il est grand temps de faire entrer des dimensions supplémentaires dans l'analyse des phénomènes sociaux (ou organisationnels). Pensons, notamment, à toutes les facettes liées à la logique des sentiments, dont la culture, les affects, les croyances, les rites, les coutumes, etc., qui sous-tendent les actions humaines. Soulignons également l'importance, souvent sous-estimée, voire tout simplement éliminée de la réflexion, des mécanismes de don et contre-don au sein des groupes ou organisations. Depuis maintenant plusieurs dizaines d'années, d'éminents auteurs (Blau, 1963 ; Barnard, 1953 ; Gouldner, 1968 ; Selznick, 1966) ont mis en évidence l'efficacité et l'efficience économique de comportements sociaux totalement « irrationnels » (le contournement des règles par les individus en vue de réaliser leurs missions ; l'identification des individus à des objectifs ou missions collectifs ; etc.) ou de pratiques managériales saugrenues dans la perspective managérialiste évoquée ci-dessus (valorisation des objectifs collectifs ; sécurité de l'emploi permettant l'innovation ; travail en groupes ; etc.). En termes de formation, cela signifie qu'il faut arrêter de vouloir absolument faire correspondre la pratique à des théories erronées, alors qu'il serait beaucoup plus profitable d'appliquer des théories qui puissent tenir compte des réalités parfois fort complexes du terrain. C'est ce défi auquel les formations en économie doivent actuellement s'attaquer sans quoi la perte de crédibilité de celles-ci sera rédhibitoire.

Bibliographie :

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Croset, N. & Roland-Lévy, C. (2003), *Comportements humains & management*, Paris, Pearson Education.
- Barnard, C.I. (1953), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Blau, P. (1963), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Boudon, R. (1979), *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF.
- Boudon, R. (1992), 'Action', in Boudon, R. et al. (eds.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF.
- Caillé, A. (1989), *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte.
- Chanlat, J.-F. (1998), *Sciences sociales et management*, Ste-Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Editions ESKA.
- Chanlat, J.-F. (2003), 'Le managérialisme et l'éthique du bien commun: la question de la motivation au travail dans les services publics', in Duvillier, T., Genard, J.-L. & Piraux, A. (eds.), *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmattan.
- Coase, R.H. (1937), 'The Nature of the Firm', *Economica N. S.*, vol. 4, no., pp. 386-405.
- Coase, R.H. (1991), 'The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence', in Williamson, O.E. & Winter, S.G. (eds.), *The Nature of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- du Gay, P. (2000), *In Praise of Bureaucracy*, London/Thousand Oaks/New Delhi, Sage Publications.
- Dupuy, J.-P. (1989), 'Convention et Common Knowledge', *Revue économique*, vol., no. 2, pp. 361-400.
- Enriquez, E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983a), 'Separation of Ownership and Control', *Journal of Law & Economics*, vol. 26, no. 2, pp. 301-325.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983b), 'Agency Problems and Residual Claims', *Journal of Law & Economics*, vol. 26, no. 2, pp. 327-349.
- Gomez, P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterEditions/Masson.
- Gouldner, A.W. (1968), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, The Free Press.
- Hutton, W. (2002), *The World We're In*, London, Little, Brown Book.
- Passet, R. (2001), *L'illusion néo-libérale*, Paris, Fayard.
- Selznick, P. (1966), *TVA and the Grass Roots. A study in the Sociology of Formal Organization*, New York, Harper & Row.
- Sen, A. (1993), *Ethique et économie*, Paris, PUF.
- Sennett, R. (2000), *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.
- Simon, H. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.
- Todd, E. (2002), *Après l'empire. Essai sur la décomposition du système américain*, Paris, Gallimard.
- Williamson, O.E. (1987), 'The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach', *American Journal of Sociology*, no. 3, pp. 548-577.