

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 74 (2016)  
**Heft:** 2

**Vorwort:** Avant-propos de la rédaction  
**Autor:** Guénette, Alain Max

### **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:** 24.01.2026

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

## AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

### Le point zéro du management contemporain

Le contenu de ce numéro de la *Revue économique et sociale* prend racine dans un colloque qui s'est tenu il y a quelques mois à Neuchâtel, impulsé par Hugues Poltier, philosophe à l'Université de Lausanne, Bernard Radon, consultant, et le soussigné. Nous partions du constat que dans nos sociétés modernes, la vie professionnelle et quotidienne est de plus en plus envahie par des dispositifs de toute sorte, formant ce que d'aucun-e-s ont nommé la «bureaucratie libérale». L'intérêt d'analyser les dynamiques politiques sous-jacentes à ce processus dont se sont fait écho les sociologues et philosophes Max Weber (19 et 20e s.) et Michel Foucault (20e s.) est devenu difficilement contournable. Une des questions posées lors de ce colloque, renvoyait à la tension entre le principe d'autonomie qui est au cœur de l'exigence démocratique et le besoin de gouvernance impulsé par la nécessité de coordination et de compatibilité des actions des individus. Ladite tension naît de ce que le second s'effectue pour l'essentiel dans un cadre nettement hiérarchisé avec un très fort partage des rôles: une minorité conçoit et adopte des règles s'appliquant à tous les membres d'une organisation donnée et, d'abord, à ceux qui y occupent des positions subordonnées. À l'individu autonome membre du souverain démocratique, s'oppose ainsi l'individu assujéti à des ensembles normatifs, qu'ils soient privés ou publics, à l'élaboration desquelles il n'a institutionnellement pas le droit ni la légitimité de contribuer. L'idée revenait au fond dans ce colloque à connaître et à comprendre plus précisément les marges de manœuvre dont jouit l'individu au sein de l'organisation et, notamment, ceux qui effectuent des tâches de management.

Le texte de Massimiliano Nicoli affronte directement la question posée, ce, à travers un exercice littéraire. Le philosophe franco-italien explique (cf. son ouvrage *Le risorse umane*, 2015, ou son interview dans le supplément *Indices* de *L'Agefi* janv. 2016) que «dans l'histoire du capitalisme, il y a toujours eu une imbrication entre les formes étatiques du gouvernement des individus et les techniques managériales de gouvernement de l'entreprise». À travers la pensée de Michel Foucault, il utilise «la notion de "dispositif" pour définir l'ensemble d'éléments hétérogènes qui rendent possible cette imbrication.» Si, pendant la majeure partie du XX siècle, «l'idée de "stabilité", avance-t-il, était le "signifiant maître" autour duquel s'ajustaient les différentes instances de gouvernement (croissance stable des marchés, stabilité de la main-d'œuvre, stabilité de l'emploi, etc.), à l'âge néolibéral et postfordiste, le nôtre, un "dispositif de flexibilité" compose le besoin des entreprises avec une "gouvernementalité", pour reprendre le terme de M. Foucault, centrée sur l'autogouvernement de chaque individu en tant que capital humain et entrepreneur de soi-même.» M. Nicoli estime que la notion de «ressources humaines», avec l'ensemble des savoirs et des pratiques managériales dont elle est le nom, «se forme à l'intérieur de ces dispositifs, et qu'elle est donc une notion privilégiée pour comprendre les technologies de gouvernement à l'œuvre aujourd'hui et entrevoir des espaces de transformation possible.» Le philosophe voit dans ce qu'on appelle *Human Resource Management (HRM)* une sorte de chantier où chacun est invité à se produire activement soi-même, selon les instances d'(auto)gouvernement

du dispositif de flexibilité.» Il nous offre dans ce numéro (cf. p.87-97) un texte dont le thème central, *l'évaluation*, constitue une sorte de «point zéro», compris comme étant un «acte, un fait ou une idée à partir desquels tout un horizon humain s'ouvre.» (cf. A. Philonenko, *L'archipel de la conscience européenne*, 1990). *L'évaluation* comme outil relatif à la «logique compétence» – se substituant à la logique des qualifications –, comme élément d'un dispositif, peut en effet être considéré comme un tel point.

On aurait pu en choisir un autre, par exemple la montée des programmes de qualité totale ou le recentrement sur les activités de base vers la fin des années quatre-vingt, par exemple, ou bien, avant, le taylorisme ou l'ohnisme, etc., mais nul autre phénomène que celui de l'évaluation paraît mieux exprimer le fait d'être au cœur de dispositifs moraux contemporains, au cœur des dispositifs de flexibilité qui s'imposent dans les années septante et quatre-vingt; aucun autre ne fonctionne comme un *miroir* du management contemporain.

Les textes du dossier principal de cette livraison se concentrent sur le rôle des managers et la possibilité ou non qu'ils ont de pouvoir continuer à accomplir leur mission. La question suggérée aux auteurs était ainsi formulée: sera-t-il prochainement encore possible de manager? Il est vrai que, pris en tenaille, les managers, les cadres, sont placés dans des situations de plus en plus paradoxales, dans des situations de plus en plus impossibles. Pour constituer ce dossier, il a été fait appel tant à des auteurs venant de la pratique des affaires, que d'auteurs du monde académique. Si les raisons divergent, tous admettent que l'exercice du management est devenu périlleux. Nous renvoyons à l'introduction au dossier (cf. plus loin dans ce numéro, p. 9-14) pour une mise en perspective des textes du dossier.

Le management est en effet de plus en plus périlleux au fur et à mesure de sa désincarnation. Dans un ouvrage paru l'année dernière, la sociologue Marie-Anne Dujarier (cf. *Le management désincarné*) précisait les marqueurs de ce management en ses dispositifs (1) de finalité (les chiffres), (2) de procédés (les process) et (3) d'enrôlement (les communications); elle proposait une sociologie des «planeurs» comme elle les nommait, c'est-à-dire ces personnes de plus en plus nombreuses à produire des dispositifs de toutes sortes: des prescripteurs à mille lieues des métiers. L'entretien avec l'ergonome Johann Petit vient ici à point nommé qui présente la discipline de l'ergonomie et son souci de rendre compte de l'écart entre le *prescrit* et le *réel*. Le nombre des étudiant-e-s en management a grossi les effectifs des écoles de gestion (de commerce, de management) depuis quelques décennies, ce, de manière exponentielle, tandis que d'un autre côté les formations d'employés de commerce déclinaient d'autant. Face à cette réalité, le souci des enseignant-e-s en management aujourd'hui devrait consister, sans doute aucun, à enseigner aux étudiant-e-s en management au nombre de plus en plus grand, l'importance d'une connexion entre ces deux instances *prescrit-réel*. Sans faire d'eux des ergonomes, ils pourraient les former à une posture d'«ergo-managers».

Pour la rédaction,  
Alain Max Guénette