

Vérité du management et management de la vérité : seules vérités vers un management efficace ?

Mickaël Cormier¹

Introduction

Partons de ce propos : « *Je sais, quand je vois le travail que tu fournis, j'aurais aimé t'augmenter, mais même si les chiffres sont là, la décision du groupe est de ne pas le faire* ». Réponse de la personne intéressée par ce refus d'une augmentation sinon demandée du moins espérée : « *je suis contente, L**** m'a dit la vérité, ça m'embête, mais bah tant pis, je l'ai été l'année dernière....* »². Nul ne doute de l'authenticité de cet échange ayant eu lieu entre ces deux personnes, mais nous sommes en droit de nous interroger sur ce lien énigmatique qu'il peut y avoir entre vérité d'un côté et milieu professionnel de l'autre. Posons-nous cette question : comment ce « manager », dit de proximité, est-il parvenu aussi simplement à dire « non » à cette salariée et en être paradoxalement ressorti grandi ?

Le thème de cette conférence posant en miroir « vérité du management et management de la vérité », bien que riche de perspectives, laisse tout de même perplexe. Serions-nous là en présence du cas de la vérité du management ? Ce serait reconnaître que le management est détenteur d'une vérité qui serait comme immanente à sa propre énonciation et qu'il suffirait de l'introduire dans les applications managériales en cours dans les entreprises. Rien de tel dans les propos de notre manager. Alors, si nous ne sommes pas dans ce cadre, nous devons admettre que nous nous trouvons du côté du management de la vérité. Cette interprétation semble elle aussi manquer de profondeur. Cela reviendrait simplement à reconnaître que le management est devenu une méthodologie rationnelle, une technique, visant à augmenter la performance de la gestion des entreprises.

D'ores et déjà, nous comprenons que l'intitulé de ce colloque porte en lui comme une ambiguïté. Ambiguïté que nous serions en droit de lever si nous admettons qu'un troisième

¹ Exploitant transport Malherbe-Est

² Echange entre un manager et sa subordonnée lors d'un entretien annuel d'évaluation. Entreprise France-transfo (fin 2018).

type de management est possible. Sorte d'espace imbriqué, de zone frontière entre les deux propositions du colloque, nous envisageons que ce manager a managé en vérité.

Comme préambule au développement de notre propos, encore faut-il s'entendre sur la définition des notions qui apparaissent dans le titre de notre article et leur mise en relation. Posons d'emblée une définition possible, parmi d'autres (Rappin, 2014, 2015 ; Le Texier, 2016, Deslandes, 2013), du management. Nous la reprenons de Boltanski et Chapello : le management est le : « *mécanisme global à même d'inspirer toutes les fonctions de l'entreprise* » (Boltanski & Chapello, 1999, p. 94). Du côté de la notion de vérité maintenant. Des auteurs aussi différents que Michel Foucault (2001) ou Michel Henry (1996) en passant par les penseurs Grecs ont proposé différentes définition de cette notion. Afin de rester fidèle à notre thématique principale qui vise à appréhender ce qui peut être entendu comme management en vérité nous retiendrons celle proposée par Montlahuc (2018). Pour cet auteur, manager en vérité consiste tout simplement à vivre « *son expérience, ses pensées et son ressenti en toute sincérité* » (Montlahuc ; 2018, p. 63). Précisons dans l'instant que chacune de ces définitions seront tour à tour questionnées et mises en perspective à l'aune de notre verbatim.

Pour y parvenir, nous procéderons de la manière suivante. Dans notre première partie il nous faudra mettre en rapport ce management technique qui « inspire » et le rôle joué par les individus dans les entreprises. A y regarder de plus près, nous remarquerons que le rôle tenu par les différents acteurs dans les entreprises se modifie en un quelque chose encore peu discernable : l'identité professionnelle comme rôle socialement admis se mue en une identité de rôle. Nous envisagerons que la reconnaissance identitaire transposée du surplombant à l'ordre de l'intime, passant de l'extériorité à l'intériorité, modifie substantiellement le rôle dévolu au management technique et à la manière dont les salariés vont s'en saisir dans leur quotidien. Parallèlement à l'émergence de cette identité de rôle, nous mettrons en évidence que le management technique, prenant sa source dans le droit des sociétés, est corrélatif à l'apparition d'un « individualisme capitaliste » également nommé « individualisme de marché » (Chamayou, 2018). A en croire Gislain Deslandes (2016) comme d'autres auteurs (Favereau, 2014) il semblerait que cette traduction édulcorée du droit des sociétés par ce management technique aurait oublié une composante importante du droit. L'étude de cette composante, « *l'affectio societatis* » fera l'objet de notre seconde partie. Où l'on verra que sa prise en compte modifie autant que faire ce peut le rapport que l'on peut avoir entre, d'un côté, le management, et de l'autre côté, ce que l'on peut entendre comme vérité en entreprise.

Enfin, dans une troisième partie, les résultats de nos analyses nous emmèneront naturellement à essayer, à l'aide de notre exemple, de redéfinir une tierce voie, qui, nous le pensons, rendra davantage compte du comportement de ces deux salariés.

Le glissement de l'identité professionnelle à l'identité de rôle et son implication sur le management de la vérité

Accordons nous sur ce point. Il est de notoriété publique de reconnaître que le rôle que l'on tient dans une entreprise est indissociable de son identité professionnelle (Kaufmann, 2010, Dubar, 2014). Dans la négociation identitaire, il médiatise la plupart des interactions que nous avons avec autrui. N'est ce pas là exactement ce que nous disent Lionel Strub et Dominique Stelier en 2013, lorsqu'ils reprennent pour l'atténuer la définition de l'entreprise de Tsoukas (2005) qui se formule en ces termes : l'entreprise est « *la production de comportements récurrents au travers des rôles institutionnalisés explicitement définis* » (Strub & Stiler, 2013, p. 15). Pour le dire simplement, le rôle que nous tenons dans les entreprises est associé au statut du salarié. C'est ainsi que fonctionnalistes et interactionnistes, dans les années 1950 (Champy, 2012, Dubar ; 2014, Chapoulie, 1973), s'accordaient sur le : « *constat que le statut de professionnel procurait des avantages en termes d'autonomie de pouvoir, de rémunération et de prestige* » (Champy ; 2012, p.31). Nous pouvons rapprocher ces systèmes de pensées des travaux de Jean Piaget. En effet, ces approches reposent sur un postulat d'épistémologie génétique³ de base : les individus se trouvent sans cesse en état d'indifférenciation avec les choses qui les entourent. Totipotent, l'individu « *est toujours influencé par le milieu social qui lui transmet une quantité de notions qui ont-elles même une histoire [...], que le jeune enfant [individu]⁴ transforme et assimile à ces propres structures mentales* » (Rojot, 2009, p. 333). Prépondérance marquée du milieu social qui influence autant qu'il structure l'intellect des individus. Ainsi, du côté des fonctionnalistes l'appropriation du savoir pratique et scientifique seront à l'origine de « *l'institutionnalisation des rôles comme professions* » (Dubar, 2014, p. 130), alors que du côté des interactionnistes et principalement des interactionnistes symboliques, l'identité professionnelle passera nécessairement par l'incorporation de la « *nature des tâches* », de « *l'image de soi* », de « *l'anticipation de la carrière* » et enfin par l'appropriation de la « *conception du rôle* » que l'on peut avoir en

³ En effet, Jean Piaget est l'un des fondateurs du structuralisme génétique. Cette école de pensée considère l'acquisition des connaissances chez l'enfant comme étant une construction. Les informations lui provenant du milieu social.

⁴ C'est moi qui souligne

entreprise (Dubar, 2014, p. 135). L'ensemble de ces registres prenant acte de naissance dans le champ social comme milieu de socialisation.

Pourtant qu'observons-nous dans le cadre de notre verbatim. Est-ce là le « rôle » tenu par notre manager ? En d'autres termes, est-ce par l'intermédiaire de son statut qu'il a refusé d'octroyer cette prime à cette salariée ? La réponse apportée par cette dernière infirme cette réponse. C'est donc une mauvaise question, car le concept de manager dans nos sociétés, et plus particulièrement dans les entreprises (qui ne sont plus celles des années 1950), n'est peut être plus tant un terme descriptif qu'un jugement de valeur. Il semblerait alors qu'une faille soit apparue dans cet espace de socialisation. Quelle est-elle ? Pour des auteurs comme Kaufmann (2010) ou Bidet (2009) ce champ de socialisation est construit sur un paradoxe. D'un côté, et si l'on veut reprendre un terme issu du champ lexical de Bourdieu, le rôle socialise l'individu en lui inculquant un « *habitus* », comme « *une identité conforme aux exigences de la vie sociale* » (Kaufman, 2010) tout en voulant le rendre sujet en prétextant que « *l'obéissance libère* » (Dubet, 2002, p. 37). Ce dernier auteur a raison dans le sens où « *habitus* » et obéissance sont souvent confondus. Mais obéissance et soumission ne sont pas synonymes. Du latin « *oboedire* » obéir signifie prêter l'oreille, c'est-à-dire être à l'écoute de... en vue de prendre une décision. Ce dernier terme qui lui-même tire son origine du latin « *decaedo* » qui désigne couper, trancher. Prendre une décision revient donc à trancher dans le réel. Cet acte même ne peut être réalisé par une personne enfermée dans une identité sociale essentialisée. A ce stade de l'analyse, il apparaît tout à fait clairement qu'une adéquation entre la personne telle qu'elle se vit et les rôles pré-définis et normatifs qui lui sont assignés n'est plus envisageable. Comme le précise Kaufmann (2010) en s'appuyant sur le travail de Dubet (1994), les sujets s'autonomisent « *justement par leur subjectivité et s'engagent dans ce qu'ils sont amenés à vivre comme expérience* » (Dubet, 1994, cité dans Kaufmann, 2010, p. 64). Dès lors, le rôle se dissociant quelque peu du registre de la socialisation tend à justement incorporer ce « *temps de socialisation, pour créer les meilleures conditions de son action* » (Kaufmann, 2001, cité dans Kaufman, 2010, p. 65). Cette dissociation entraîne avec elle une double conséquence. La première, on la voit, repose en effet sur l'incorporation du temps de socialisation, la seconde implique de s'interroger sur les identifications collectives. Si les courants fonctionnalistes et interactionnistes ont fait le choix de considérer que l'individu, par le jeu social, intégrait un collectif, le renversement idéologique que nous avons mis en évidence montre qu'il n'y a plus équivalence entre identité individuelle et collective. Les identifications collectives « *peuvent donc être vues d'une certaine manière comme de*

simples instruments, des ressources procurant les catégories par lesquelles les individus se répartissent et créent le sens du monde social » (Polleta & Jasper, 2001, p. 298, cité dans Kaufmann, 2010, p. 122). La conclusion de ces auteurs est sans appel : « *Les identités collectives sont avant tout dans les têtes individuelles* » (Kaufmann, 2010, p. 122).

Dès lors, le salarié a de plus en plus le choix face à des rôles multiples. Ces choix, ou ces **identités de rôles**, « *étant associés à des systèmes de signification contrastés* » (Kaufmann ; 2010, p. 74). Entre le rôle qui vient du dehors (interactionnistes et fonctionnalistes) et celui que nous essayons d'établir du dedans : « *la chaîne de la socialisation s'est inversée* » (Dubet, 2002, p. 71) ce qui implique, pour cet auteur, que nous entrons dans « l'ère des identités ». Si hier, les identités étaient, selon la belle expression de Kaufmann, « *le reflet de la structure* » (Kaufmann, 2010, p. 75), aujourd'hui, elles sont construites dans et par l'expérience subjective ouvrant de fait sur un univers symbolique intégré dans un moment et un contexte donné. Cependant, nulle fuite inconditionnée en avant dans notre cas. L'identité cristallise pour un temps le sens, permettant à notre individu de prendre des décisions face aux alternatives qui lui sont proposées. Elle « *est un système permanent de clôture et d'intégration du sens, dont le modèle est la totalité* » (Kaufmann, 2010, p. 82), ou, pour le redire avec Montlahuc : « *dire la vérité, c'est parler de son expérience personnelle, partager sa vision d'une situation avec sincérité* » (Montlahuc, 2018, p. 19). Son objet est la mise en relation entre la recherche du sens et, sinon du Vrai, du moins, avec le dire vrai.

Chemin faisant que constatons-nous ? Si nous reprenons la définition du management de Boltanski & Chapello, (1999) comme « *étant un mécanisme global à même d'inspirer toutes les fonctions de l'entreprise* », dans une entreprise qui est « *la production de comportements récurrents au travers des rôles institutionnalisés explicitement définis* » (Strub & Stiler, 2013, p. 15) alors le discours de notre manager, en jouant son rôle, aurait certainement été différent. S'appuyant sur la réalité comptable et la décision de ses supérieurs son management aurait été simplement de vérité. Mais d'une vérité donnée, d'une vérité non discutable : « *mais même si les chiffres sont là, la décision du groupe est de ne pas le faire* ». La vérité est là, ma hiérarchie me la donnée, je la crois, je l'infuse et la diffuse. Qu'importe qu'elle soit vrai ou fausse. La vérité n'est pas ailleurs, elle est là où l'on veut qu'elle soit. Pourtant, au même titre que nous avons mis en évidence que le rôle institutionnalisé perdait de son aura à la faveur d'une identité de rôle (Kaufmann, 2010), nous remarquons que le discours de notre manager est empli de doute : « *Je sais, quand je vois le travail que tu fournis, j'aurais aimé t'augmenter* ». Il ne s'agit pas ici d'empathie mais d'une confrontation à des univers de

significations contrastés. Il ne s'est plus adressé à sa collaboratrice comme à un objet indifférencié de production mais comme à une personne elle-même porteuse d'identité de rôle d'où sa propre réponse : « *je suis contente, L**** m'a dit la vérité,* ». A ce moment de notre réflexion, peut-être pouvons nous simplement relever le fait suivant : la définition du management telle que proposée par Boltanski & Chapello (1999) semble, dans les entreprises actuelles, s'effacer à la faveur de ce fait nouveau et comme annonciateur d'un renversement épistémique : la prise en compte du dispositif managérial dans la singularité des individus. Mais peut-on conclure si rapidement ?

Pour Le Bart (2008), croire que cette idée de reversement de la « chaîne de socialisation » n'a accouché que de cette individualisation subjective ne saurait être satisfaisante. Il note également l'émergence de ce qu'il nomme « *un individualisme capitaliste* » ou « *individualiste bourgeois* » (Le Bart, 2008, p. 91) que nous pourrions aisément identifier comme ce qui est communément entendu sous le terme de l'« *omo economicus* » (Rojot, 2009). Construit sur la dyade entrepreneur/salarié, cet individualisme se satisfaisant de l'égalité entre tous (Gauchet, 2015 ; Tavoillot, 2019) jette les bases d'un libéralisme économique favorisant toutes les dominations socio-économiques et dont le principe premier repose « *dans sa plus parfaite traduction dans la procédure du contrat* » (Le Bart, 2008, p. 93). Pour continuer ainsi : « *libéré, l'individu est aussi arraché à une identité de métier... L'individualisme de marché [souligné par l'auteur] fait potentiellement de chacun le maître (et le responsable) de son destin socio-économique* » (Le Bart, 2008, p. 93 ; Dubar, 2014, Dubar & Tripier, 1998). Ce système, en concordance avec la théorie transactionnelle soutenue par les néolibéraux (Chamayou, 2018 ; Segrestin & al, 2015), se traduit sous son aspect économique par sa propension à favoriser les contrats entre personnes et entre les personnes et les marchés. Le résultat est que les entreprises ont connu, si l'on veut reprendre le titre de l'ouvrage d'Olivier Favereau (2014), « *une grande déformation* », depuis qu'elles sont gouvernées par les règles de droit des sociétés.

S'il est indéniable que le droit des sociétés régit le partage des profits entre associés (Hatchuel & al, 2007) il semblerait qu'un de ces aspects ait été oublié. Toutefois, si nous admettons que le registre du droit tire son origine du *Digeste* écrit par Justinien (Empereur Byzantin (483-565)), cette composante fut pourtant d'emblée inscrite dans ce recueil. En rédigeant le *Digeste*, il imposa d'inscrire le « *contrat consensuel de bonne foi* » comme faisant partie intégrante du droit. Ce contrat tenant compte de ce qu'il nomma « *l'affectio societatis* » (Segrestin, 2018) s'inscrivant comme en contrepoint à la convergence des intérêts entre les

associés, évoque également l'idée d'une association basée tout à la fois sur le bon sens, et sur ce qui, comme le soutient Gislain Deslandes, n'est pas quantifiable (Deslandes, 2016). Nous adopterons cette définition de « *l'affectio societatis* » tout en interrogeant la place qu'elle peut occuper dans la définition du management actuel.

Réhabilitation du second aspect de « l'affectio societatis »

Les recherches menées au sein du Collège des Bernardins nous semblent pertinentes à plus d'un titre et plus particulièrement dans la réappropriation et dans la redéfinition du terme de *l'affectio societatis*, dont elles redessinent les contours et lui redonnent son sens premier (Hatchuel, 2007, Segrestin, 2018). Dans un article posant les bases du droit de la société, régissant les normes d'entreprises actuelles, Armand Hatchuel et Blanche Segrestin montrent que les références historiques du droit des sociétés s'appuyaient essentiellement, mais pas uniquement, sur la confiance : « *aussi la confiance mutuelle fut-elle d'emblée une condition sine qua non de la société. Les premières sociétés furent donc instituées sous l'égide de l'intuitu personae, entre frères ou entre gens de bonnes connaissances...* » (Hatchuel et Segrestin, 2007, p. 30). Les valeurs de *l'intuitu personae* ou de *l'affectio societatis*, au cours de l'histoire, s'étant estompées, seule « la société de capitaux » perdurera dans ce système (Hatchuel et Segrestin, 2007). La rationalisation de la « société des capitaux » étant ainsi confondue et recouvrant depuis lors la définition de l'entreprise. Ces auteurs, comme d'autres (par ex. Favereau et al, 2016), ambitionnent de réinterroger l'espace de la gouvernance de l'entreprise à partir d'une nouvelle représentation de celle-ci. Basée sur une codétermination des normes entre les diverses « parties constituantes » de l'entreprise (Segrestin, 2018, p. 7). Cette idée de l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise afin de favoriser le retour de « *l'affectio Societatis* » repose essentiellement sur deux principes :

1) la participation à la gestion de l'entreprise selon son degré d'engagement, d'investissement, dans la vie de l'entreprise. Pour des auteurs comme Armand Hatchuel et Blanche Segrestin (2007), cela peut passer pour les salariés par la prise en compte de leur compétence ou leur volonté d'en acquérir. « *Nous réservons la qualité d'associé aux membres qui, apportant un potentiel et démontrant un engagement réel envers l'entreprise, participeraient à la gestion* » (Hatchuel & Segrestin, 2007, p. 39).

2) ouverture du droit de vote aux différents associés à proportion des potentiels mis en commun. Cette ouverture du droit de vote à la proportionnelle « *restaure d'abord un principe*

de bon sens : le personnel d'une entreprise de matière grise dont le développement est basé sur les compétences individuelles ne pourrait pas être exclu de la gestion » (Hatchuel & Segrestin, 2007, p. 39).

Cette co-construction de la gestion basée sur une nouvelle représentation des entreprises, bien que présentant des logiques originales dans le cadre des travaux de ces différents auteurs, nous paraît reposer sur un écueil : la montée en compétence individualisée comme unité de profit.

La prise en compte des compétences individuelles comme critère permettant de prendre part à la gestion des entreprises nous semble en contradiction avec la définition de « *l'affectio societatis* » proposée par Gislain Deslandes. Elle nous semble plutôt correspondre à ce que Le Bart (2008) décrit sous le vocable « d'individualiste capitaliste », c'est-à-dire comme une personne qui cherche à atteindre ses objectifs en fonction des contraintes qu'elle a. Nous sommes là plutôt dans le cadre d'un management néo-capitaliste favorisant « *le retour des relations marchandes au sein du collectif* » (Segretin & Hatchuel, 2012) mettant les personnes en concurrence les unes envers les autres. Dans le cadre de cette pensée, il s'agit d'introduire dans le discours managérial des éléments argumentatifs favorisant une certaine idée de la finalité à atteindre. Cette manifestation de la vérité du management repose alors sur les deux registres suivants : co-constructivité de normes pour les uns (Segretin, 2012 ; Segrestin, 2018) et co-constructivité de la vérité pour les autres : « *Le rôle premier du dirigeant est d'appréhender la réalité et de co-construire avec ses équipes une vision stratégique, partagée Or appréhender la réalité et la co-construire, c'est dire la vérité* » (Montlahuc, 2018, p. 26).

Par conséquent, repartons d'une partie du verbatim de notre manager : « *Je sais, quand je vois le travail que tu fournis, j'aurais aimé t'augmenter* ». Dans ce « *j'aurais aimé t'augmenter* », nulle trace de ces co-constructions, mais de quoi s'agit-il alors ? D'une part de condescendance ? La réponse de la salariée est contradictoire avec ce propos. D'une part de cette « *affectio societatis* » endogène et portée par le manager en lui-même ? Est-ce là l'occasion de reconnaître que l'« *l'affectio societatis* » comme trace participe à l'élaboration de l'intériorité humaine se débordant elle-même s'ouvre à autrui ? Voici qui est plus intéressant. Cette idée déjà développée par Gislain Deslandes dans son ouvrage intitulé « Critique de la condition managériale » (Deslandes, 2013) rapproche l'idée de l'*affectio societatis* de l'idée du travail authentiquement vivant de Michel Henry (Deslandes, 2013).

Voici la définition qu'il nous en donne. Elle [*l'affectio societatis*], nous apprend t-il, unit : « *l'employeur et l'employé, l'institution et le salarié, aussi bien que les employés entre eux* » (Deslandes, 2013, p. 108). Le travail authentiquement vivant comme source de « *l'affectio societatis* » reconnaît une « *hétérogénéité de l'expérience humaine* » (Deslandes, 2013, p. 110), posant par la-même : « *l'individu comme principe d'intelligibilité du collectif au contraire, peut-être, d'une approche sociologique du sujet* » (Deslandes, 2013, p. 111). Principe d'intelligibilité reconnu par cette salariée lorsqu'elle s'exprime en ces termes : « *je suis contente, L**** m'a dit la vérité. Nulle ruse ici, nulle contrefaçon ou remaniement de la situation ou du contexte, ce manager en s'exprimant avec sincérité a tout simplement ouvert un espace d'échange et de partage possible. D'où il nous est permis d'affirmer que la vérité n'est pas un objet de connaissance, qu'elle ne se décrète pas, qu'elle ne s'oriente pas selon une détermination ou une co-détermination rationnelle (Montlahuc, 2018) mais qu'elle est de l'ordre de l'intime. Nous ne sommes pas là dans le domaine de la vérité connue, le mouvement ne se décline pas selon que l'on cherche à juxtaposer, à faire concorder, l'énoncé avec le réel, ce qui nous renverrait immédiatement aux registres du management de la vérité d'un côté comme de la vérité du management de l'autre. Pour le dire différemment encore, et cela en nous appuyant sur les travaux de Grégoire Chamayou (2018) lorsque il rend compte des valeurs actionnariales en entreprises, nous pourrions dire à sa suite que cette vérité connue n'est plus un « *performatif* » mais une « *programmative* » (Grégoire Chamayou, 2018 ; p. 68). Qu'importe alors que son énoncé soit vrai-faux ou juste-injuste, « *son projet est de rendre son objet conforme à sa description et non l'inverse* » (Grégoire Chamayou, 2018 ; p. 68). A l'inverse, la vérité non-connue, celle qui ne s'atteste qu'en se vivant, s'inscrit bien d'avantage dans le mouvement inverse, elle fait émerger, le réel dans l'énoncé, dans sa propre immédiateté. S'attester en se vivant, cela veut dire que je ne peux réellement me découvrir, qu'en consentant à me vivre moi-même en toute générosité. Générosité ici n'est pas à entendre au sens de charité comme le précise avec finesse Yann Martin lors d'une conférence qu'il donna au sein de l'Ecole de Management de Strasbourg (Martin, 2015). La charité, que l'on peut, selon ce philosophe, traduire par bienveillance, est une vertu selon laquelle un individu ne « *réduit pas chacun à ses vices mais qui le voit dans ce qu'il a de grand, de beau, sur qui on peut compter malgré ses échecs, ses égarements* » (Martin, 2015). D'évidence, dans notre exemple, notre manager ne manage pas avec bienveillance, avec charité. Il n'a pas cherché à découvrir le beau au-delà des échecs de sa subordonnée hiérarchique. Alors que peut bien vouloir dire se vivre en toute générosité. C'est, selon ce dernier auteur, faire surgir celui que je suis dans les actes que je pose. C'est reconnaître que les actes me constituent,*

nulle pression sociale en ce moment précis. Vivre en vérité, c'est donc s'engager, c'est pour le dire simplement, prendre une décision. Nous l'avons dit, la vérité connue est indifférente, *« seule la vérité choisie, vécue, engagée et investie par moi me constitue en ma vérité »* (Martin, 2015). Précisons encore. La vérité n'est pas de nous, de moi. Il ne s'agit pas de la chercher, de la découvrir comme un déjà-là dont il faudrait prendre conscience. Elle est au devant de moi comme une promesse. Cela *« serait désespérer de soi que de ne pas être capable de la percevoir cette vérité de soi qui vaut d'être découverte »* (Martin, 2015). La vérité qui *« vaut »*, comme valeur primordiale. Lorsque je la dissous dans l'appartenance, dans le rôle de la fonction sociale, lorsque les managers, en référence à notre exemple, se drapent dans leur rôle prescrit en entreprise et ne se vivent plus eux même, alors la vérité *« devient un faux, un simulacre, un habit mal taillé »* (Martin, 2015).

La vérité, se dévoilement, cette intelligence immédiate est issue plus de l'observation et du contact affectif que de la méthode, de la stratégie ou de la modélisation. Libre d'enjeux, émergente du vécu, en rien, selon Georges Botet-Pradeilles (2018), elle ne s'oppose à la logique managériale :

« Le sens de l'efficace se fait même davantage implicite pour chacun lorsque l'attention portée à chaque individualité (et à tous !) inspire une autorité... » (Botet-Pradeilles, 2018 ; p. 103). *« Les groupes humains ont besoins ... de cette capacité intelligente « honnête », qui relève plus du sens commun que des enseignements des hautes écoles. Elle fait face avec inventivité aux surprises déconcertantes faisant contre-pied à tout ce que l'on croit acquis. Et, à terme, elle se partage »* (Botet-Pradeilles, 2018 ; p. 104).

Ainsi la vérité, dépouillée de ces hypothétiques idéologies éthique, économique ou politique, s'abreuve davantage des sens du partage et de la générosité, en un mot du bon sens, que de logiques organisationnelles constitutives des cadres règlementaires régissant nos entreprises. En termes heideggérien, elle nous *« dés-arraisonne »* de cet *« arraisonnement »* raisonnable.

Conclusion

Au terme de cette présentation, quelles conclusions pouvons-nous en tirer ? Certainement plusieurs. L'une pourrait être de souligner le fait que nous continuons, et cela de manière inconsciente, à penser l'entreprise comme elle l'était encore à la fin des années 1970. C'est-à-dire, comme une entreprise de production dont le socle de régulation était essentiellement

conditionné par les rôles tenus par chacun dans l'entreprise. Qu'importe que son manager ait tort ou raison, son management est de vérité. Une seconde conclusion pourrait être de reconnaître que ce type de management s'est modifié dans les années qui ont suivi. Le management s'est voulu plus incitatif, plus centré sur l'individu et paradoxalement ouvert aux parties prenantes, s'ouvrant de fait à la co-construction normative des règles et normes de fonctionnement de l'entreprise que chaque salarié est sommé d'incorporer (RSE, participation aux profits...). Cette ouverture managériale construite sur des « injonctions paradoxales » laisse finalement peu de place à la réalisation des salariés dans leur entreprise.

Si donc, vérité du management et management de la vérité portent en elles des difficultés qui peuvent sembler insurmontables, retenons, en guise de conclusion, le point suivant. Manager en vérité ne peut se prévaloir d'aucun positionnement éthique, historique ou politique, il ne s'apprend pas, il ne se décrète pas. Il se vit par sa capacité à être présent au moment de l'engagement de son action. Seul moment véritable où en conscience, l'individu pose un acte qui le détermine.

Bibliographie

Botet-Pradeilles, G. (2018). *Vers le meilleur ou le pire des mondes*. Coll. Au-delà des apparences, Ovidia

Chamayou, G. (2018). *La société ingouvernable : une généalogie du libéralisme autoritaire*. Eds : La Fabrique

Champy, F. (2012). *La sociologie des professions*. Quadrige, PUF (2ième édition)

Chapoulie, J-M. (1973). Sur l'analyse sociologique du groupe professionnel. *Revue française de sociologie*. vol.14, n°1, p. 86-114

Deslandes, G. (2013). *Essai sur les données philosophiques du management*. Eds. PUF

Deslandes, G. (2016). *Critique de la condition managériale*. PUF

Dubar, C. (2014). *La socialisation*. Coll. U. Armand Collin (4ième édition)

Dubar, C & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Eds. Armand Colin

Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris, Seuil

- Favereau, O. (2014). *La grande déformation*. Coll. Parole et Silence. Eds. Collège des Bernardins
- Favereau, O., Bidet, A., Le Gall, J-M., Lopes, H., Roger, B., et Seignour, A. (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*. Coll. Economie et Gestion. Presses des Mines
- Foucault, M. (2001). *Herméneutique du sujet*. Cours au Collège de France (1981-1982). Coll. Hautes-etudes-EHESS. Eds. Gallimard
- Gaucher, M. (2015). *La démocratie contre elle-même*. 2ième édition. Gallimard
- Hatchuel, A., Segrestin, B. (2007). La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif. *Droit et société*, n° 65, 27-40
- Henry, M. (1996). *C'est moi la vérité. Pour une philosophie du christianisme*. Eds. Seuil
- Kaufmann, J-C. (2010). *L'invention du soi : une théorie de l'identité*. Pluriel
- Le Bart, C. (2008). *L'individualisation*. Coll. Sociétés en mouvement. Eds. SciencesPo
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des Hommes : essai sur la rationalité managériale*. Eds. La découverte
- Martin, Y. (2015). *A chacun sa vérité*. Conférence du 13/03/15. Ecole de Management de Strasbourg : <http://www.canalc2.tv/video/13249>. Vu le 15/01/19
- Montlahuc, J-J. (2018). *Se dire la vérité en entreprise. Précis à l'usage des managers pour réenchanter leurs équipes*. Eds. Pearson
- Rappin, B. (2014). *Au fondement du management, Théologie de l'Organisation*. Vol. 1. Coll. Chemins de pensée. Eds. Ovidia
- Rappin, B. (2015). *Heidegger et la question du Management. Cybernétique, Information et Organisation à l'époque de la planétarisation*. Coll. Les carrefours de l'être. Eds. Ovidia
- Rojot, J. (2009). *Théorie des organisations*. 2ième édition. Eds. Eska
- Segrestin, B & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Coll. La république des idées. Paris. Seuil
- Segrestin, B & Vernac, S. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*. Collège des Bernardins. Eds. Hermann

Strub, L & Steiller, D. (2013). Investir dans le capital Pleine conscience : l'évidence d'une valeur ajoutée pour les entreprises en termes de bien-être et de performance au travail. Chapter 23. *ResearchGate* : <https://www. Researchgate.net/publication/265123934>. Vu le 02/03/19.

Tavoillot, P-Y. (2019). *Comment gouverner un peuple roi ? Traité nouveau d'art politique*. Eds. Odile Jacob