

Projet de communication au Congrès « Philosophie du Management »

(mai 2019, ESCP Europe)

Management de la vérité et vérité du management

Introduction :

1ère option : le management n'est qu'un mot. Et ce mot ne sert qu'à déguiser une structure d'assujettissement procédant en réalité de la force, c'est-à-dire soit de la coercition, soit de la manipulation, soit des deux, qui d'ailleurs reviennent au même.

2ème option : le management consacre une pratique dont toutes les parties prenantes s'efforcent de la faire tendanciellement coïncider avec sa définition rationnelle, selon laquelle le management consisterait à « maintenir le plus longtemps possible une maison » (comprendons « une entreprise »).

Il ne me semble pas qu'il y ait de troisième option.

Le rôle d'un philosophe du management consistera donc d'abord à pratiquer **la bonne distinction** (ce qui est toujours la mission des philosophes) entre ces deux options :

1 - un management procédant de l'usurpation de titre : c'est-à-dire un sophisme procédant par émission de slogans et autres signaux ne requérant jamais que la simple exécution d'une consigne

2 – un management qui actualise sa propre essence (durabilité de la maison)

I

En quoi un management de l'exécution, c'est-à-dire un « non management », serait-il moins productif, et donc moins rentable, qu'un management conforme à sa propre définition ? La réponse à cette question ne va pas de soi. Nous pourrions en effet nous satisfaire, déterminés par notre condition de personnes vouées à la pensée, commettre l'erreur de jugement suivante : la présomption qu'un management digne de ce nom serait plus viable, plus productif, qu'un management coercitif. Nous pourrions même, tout en ayant pratiqué la bonne distinction entre un management de l'exécution, soit un non management, et un management digne, condamner le premier au profit du second, pour la seule raison, une raison agissant dans le cône aveugle de

notre réflexion, que nous faisons partie peu ou prou d'un milieu dont les acteurs sont généralement bienveillants à l'égard des mouvements disons émancipateurs ou passant pour tels. Dans un tel milieu, en effet, les structures plutôt délibératives, plutôt horizontales, bénéficieront sans doute d'un préjugé plus positif que les structures verticales, sèchement hiérarchiques et purement exécutives ?

Premier axe de recherche : démontrer qu'un management digne de ce nom est plus viable, du point de vue même de la finalité commerciale et financière d'une entreprise, **que** ce que dès maintenant nous cessons de nommer management, pour lui préférer le nom de *férule*.

Bref, pourquoi le management produit-il de meilleurs résultats que la férule ? Tout d'abord le management est bien une structure de commandement : il ne s'agit pas, contrairement à ce qu'ont pu hypocritement laisser entendre les trop fameux coaches, précédés des oriflammes et des olifants du bien-être, de la réalisation personnelle et autres balivernes New-Age à la mode, il ne s'agit pas, non, de transformer des unités de production, de biens ou de services, en ashram ou en lamasserie : une entreprise a vocation à produire, à générer un chiffre d'affaire et à réaliser des profits. C'est bien ou c'est mal, mais en tout cas c'est ainsi, et je n'ai pas aperçu, dans le cours des âges, qu'un autre type d'organisation ne se soit jamais révélé tellement meilleur que celui-là, ni sur le plan de la production, ni sur le plan éthique. Ce qui ne signifie pas du tout qu'il ne puisse ni ne doive être amendé.

J'y viens justement. Etant entendu que les entreprises, y compris des entreprises de type SCOP, doivent générer des profits, en quoi est-ce que le management produit-il de meilleurs résultats, et notamment des résultats plus durables, que la férule ?

Il produit de meilleurs résultats en cela justement que la « durabilité de la maison » est le cœur même de sa propre définition, et de sa pratique. En effet, toute autre forme de commandement en entreprise, ou d'ailleurs dans un service public, qui ne placerait pas la durabilité en tête de ses préoccupations et donc au cœur de sa pratique ordinaire, mais qui lui préférerait par exemple la réduction des coûts de production, ou un impératif de croissance rapide, interne ou externe, ou une augmentation de l'Ebitda, et qui donc ne viserait pas d'abord la durabilité, contiendrait et répandrait les germes du déclin de sa maison. En effet, les trois priorités alternatives que sont la réduction des coûts, l'impératif de croissance et l'augmentation du résultat, produisent nécessairement, à moyen terme, la chute de la maison. En effet, si l'on souhaite que la durabilité soit garantie, ou en tout cas priorisée, elle exige d'être **placée en tête et au cœur de la pratique managériale** ; si elle en est absente, ou même si elle n'en est qu'une variable parmi d'autres,

alors non seulement elle ne sera pas garantie ni priorisée, mais elle sera compromise. Et activement compromise. Il ne s'agit pas de penser, dans une configuration pareille, que la durabilité pourrait finir par s'étioler parce que tenue implicitement pour facultative, mais de bien comprendre que si elle n'est pas prioritaire, alors sa seule relégation au second rang ou pire encore son oubli, ne seraient pas simplement une sorte de handicap plus ou moins gérable dans et par le jeu des forces internes d'une entreprise ou d'un service public, mais deviendrait bien, du seul fait de sa relégation ou de son oubli, une puissance toxique, retournée activement contre l'organisme qui l'aurait, volontairement ou non, tenue à l'écart de son fonctionnement.

Pourquoi ? Parce qu'en aucun cas la réduction des coûts, la croissance ou l'augmentation du résultat, ne recèlent l'exigence de la durabilité, et ni même sa possibilité.

Je ne développerai pas ce point, par manque de temps, mais j'indique une direction de pensée.

II

Ayant montré que le management est durable ou n'est pas, il nous faut maintenant montrer quelles sont les conditions de possibilités d'un tel management, c'est-à-dire du management tout court. C'est le deuxième axe de recherche que je vous soumets. En effet, il ne suffit pas d'**affirmer** que le management durable, ou management tout court, est la formule gagnante, pour qu'il devienne illico la maxime des dirigeants d'entreprise ou de service public. Si nous nous contentions de cette simple prise de position, certes démontrée, certes rationnelle, nous pourrions encore passés pour des habiles, ou pour des demi-habiles comme aurait dit Pascal, c'est-à-dire pour des pseudos savants, qui se seraient sans doute engagés sur le bon chemin, mais qui auraient renoncé à aller jusqu'à son terme, et qui se contenteraient de professer des vérités de mi-chemin, des vérités partielles, et donc, à vrai dire des mensonges, car la vérité n'est elle-même que lorsqu'elle est complète, c'est-à-dire lorsqu'elle se présente en éclairant à la fois ses sources et ses finalités. Une vérité qui ignorerait sa propre origine ou qui méconnaîtrait la teneur de son propre accomplissement, ne serait, comme on le lit dans l'Evangile de Marc, que cette semence « tombée le long du chemin, et qui est aussitôt mangée par les oiseaux ». Et du coup, nous les conseillers qui sommes rarement, il faut bien le dire, les payeurs, nous passerions, aussi bien aux yeux des responsables d'entreprises, qu'à ceux de leurs collaborateurs, pour des magiciens verbeux, des donneurs de leçon, et finalement pour des sophistes, se contentant eux aussi de mots d'ordre et de slogans. Vous savez, l'exigence que les philosophes soient des gens de vérité, de vérité sourcée et accomplie, n'est pas qu'une exigence

de philosophes entre eux : quiconque, même très éloigné de la philosophie, possède un sens très aiguisé de ce que doit être la philosophie. Pas question de se contenter de dire « faites ceci » ou « faites cela », sans dire pourquoi ni comment !

Quand on est un philosophe, on peut tricher, mais jamais longtemps, avec des gens malléables, prêts à s'enthousiasmer pour des fariboles orientalisantes plus ou moins flatteuses, mais alors quelle corruption serait la nôtre ! Face à des gens pour qui il en va de ce qu'ils font, et même de ce qu'ils sont, un mensonge de philosophe, ou de quelqu'un qui prétendrait l'être mais qui dès lors ne le serait plus, finit par se voir comme le nez de Pinocchio au milieu de la figure.

Alors quelle vérité sourcée et accomplie nous incombe-t-il de révéler, à nous, philosophes ? Précisément en quoi consiste la source de la vérité managériale ? **C'est la confiance.** Mais quand nous avons dit « confiance », qu'avons-nous dit ? Qu'avons-nous dit de cette force qui lie et relie entre eux les membres d'une équipe, ou qui lie et relie les soldats d'un bataillon à leur chef et entre eux, cette force qui fonde toute solidarité possible, et même toute collectivité et toute société possibles. Cette force, la confiance, qu'aucun commandement qui ne procède pas d'elle ne peut exercer, est à la fois la plus opérationnelle et la plus radicalement originaire : à vrai dire, c'est parce qu'elle la plus radicalement originaire qu'elle est la plus rationnelle.

Que pouvons-nous en dire ? Qu'elle serait l'anti-férule ? Mais qu'est-ce alors que la férule ? La férule est une baguette tenue par un maître, et qui sert à assujettir l'énergie de telle ou telle personne à un projet qui n'est pas nécessairement le sien. Ainsi la férule du maître de mathématique, par exemple, s'exerce aux dépens de l'élève qui rêve au carreau au lieu de plancher sur le théorème de Pythagore. La férule impose une nécessité extérieure, au sens que Deleuze précise dans ces cours sur Spinoza, en opposant nécessités extérieures, à nécessité intérieure, c'est-à-dire, chez Spinoza, le *conatus*. Et c'est quoi, une nécessité extérieure manifestée par l'usage d'une férule ? C'est tout ce qui ne m'est pas intérieur, et qui vient donc restreindre, enfreindre, percuter ce qui m'est intérieur, ou d'ailleurs, pourquoi pas ? coïncider avec ce qui m'est intérieur, mais en tout cas qui n'est pas de même nature. Cet intérieur, cette intériorité, cette pure substance sans accidents, pour le dire dans la langue d'Aristote, n'est aucune de mes caractéristiques : elle n'est ni mon métier, ni mon statut, ni mon âge, ni mon aspect, ni mes spécialités, ni ma nationalité, ni mon sexe, ni l'orientation de ma sexualité, ni ma position dans le monde. Elle n'est rien de tout cela, dont on dit pourtant que c'est ce qui m'identifie comme ce que je suis. Mais alors est-ce mon corps ? Sont-ce mes organes ? Est-ce mon cerveau ? On l'entend souvent dire, un peu partout, dans des bouches mal avisées, que moi et mon cerveau, c'est pareil... Est-ce mon génome ? Mes chromosomes ? Quoi donc en effet

me serait plus intérieur que mon génome ou mes chromosomes ? A vrai dire votre génome vous est tout aussi extérieur que votre numéro de sécurité sociale ou que votre code de carte bancaire.

Ainsi ce **n'est jamais sur ces caractéristiques qu'une fêrule s'exerce**, puisque fêrule, génome et autres objets appartiennent tous au même genre de l'extériorité. Mais alors qu'est-ce que ce moi qui n'est rien de ce que j'ai précédemment dit, et sur lequel s'exerce ou peut s'exercer la fêrule ? Ce moi, et à vrai dire il s'agit plutôt d'un « je », **c'est l'ipséité révélée à soi dans l'éprouver d'un sentiment**. Un sentiment, que j'éprouve au moment où je l'éprouve, la fatigue, la joie, la honte, la peur, la soif ou la faim, rien en effet ne m'est plus intérieur. A vrai dire rien d'autre ne m'est **absolument** intérieur. Un sentiment m'est d'ailleurs si radicalement intérieur, qu'il est même absolument invisible à l'extérieur. C'est ce que la phénoménologie de Michel Henry établit d'une manière à mon avis définitive, en remarquant qu'en effet, jamais personne n'a vu une fatigue passer sous ses fenêtres, ni une joie, ni une peur, ni une honte. Et je ne vous parle pas des signes extérieurs de ces sentiments, qui peuvent toujours être feints, mais de ces sentiments eux-mêmes **en tant qu'ils sont éprouvés quand ils sont éprouvés**. Radicalement invisibles, ils sont et restent, et cependant invinciblement réels, ils sont et restent aussi. Eh bien ces sentiments, et tous les autres, qui forment le tissu même de la vie en tant que vécue (au passage, avez-vous jamais vu une vie traverser la rue ?), ce sont eux qui constituent notre intériorité absolument certaine et absolument invisible, ou en tout cas ce sont eux qui nous révèlent notre intériorité, qui est justement notre « pouvoir éprouver » tel ou tel sentiment, et singulièrement le sentiment d'être en vie, qui est le sentiment qui rend possible tous les autres.

Eh bien c'est sur ce « je », défini par son invisible et réelle intériorité sentimentale, que la fêrule va s'exercer, de façon aussi radicalement hétérogène que le sont l'intérieur et l'extérieur, parce qu'en effet il s'agit bien ici de ce rapport, ou plutôt de ce non-rapport, entre intériorité et extériorité. Cette intériorité, Michel Henry, l'appelle *la chair*. Je vous le dis simplement pour vous inviter à aller y regarder de plus près.

Le management par la fêrule, disons la fêrule tout court, peut éventuellement coïncider, mais c'est rare et de toute façon provisoire, elle peut éventuellement percuter, c'est plus fréquent, et en tout cas modifier les intériorités vivantes que nous sommes tous, et la nécessité intérieure qui se développe à partir de ce fond affectif que j'ai appelé une ipséité. Le résultat de cette opération est exactement ce que Spinoza **appelle la tristesse**. On peut aussi dire *burn out*, *bore out*, *brown out*, et aussi *blow out*, parce que ça finit souvent comme ça.

III

La confiance, elle, caractérise un management qui n'a rien d'une fêrûle. Elle en serait d'ailleurs non seulement la caractéristique, mais la source, l'origine, c'est-à-dire, à proprement parler la vérité. Parce qu'elle ne définit pas un rapport ou un non rapport entre extériorité et intériorité, mais au contraire un rapport entre intériorités, entre deux intériorités. La confiance est en effet un sentiment. Vous n'avez jamais vu passer une confiance dans la rue, n'est-ce pas. Et pourtant, il suffit de donner sa confiance, ou d'en recevoir le don de la part de quelqu'un qui vous fait confiance, pour que la saveur de la confiance vous reste à jamais dans le cœur.

C'est le dernier axe de recherche que je vous soumets, avant de me retirer : **construire le concept d'un management procédant de la confiance**, mais pas la confiance comme simple slogan un peu gnangnan, mais la confiance en tant que nous aurions d'abord élaboré son concept phénoménologique.