

Philosophie du management

DU MÊME AUTEUR

Érotique de l'administration, 2023, Paris, Puf.

À propos du management et d'un problème plus général, 2020, Puf.

Critique de la condition managériale, 2016, Puf.

Essai sur les données philosophiques du management, 2013, Puf.

Ghislain Deslandes

Philosophie du management



Cet ouvrage a été publié en partenariat avec la MACIF

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement
de systèmes d'intelligence artificielle.

La fouille de textes et de données est interdite conformément
à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

ISBN : 978-2-13-088853-6

Dépôt légal – 1^{re} édition : 2026, mai

© Presses Universitaires de France, 2026
170 bis, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

Essai sur les données philosophiques du management (2013),
Critique de la condition managériale (2016),
À propos du management et d'un problème plus général (2020),
Érotique de l'administration (2023)

À Augustin, Bérénice et Virginie

NOTE DE L'ÉDITEUR

Cet ouvrage en forme de somme reprend, dans une version revue, augmentée et corrigée, les quatre essais de l'auteur publiés par les Puf entre 2013 et 2023. L'éditeur a estimé que la réunion de ces publications rend justice à l'ambition d'une recherche philosophique hors norme, aussi nécessaire que salutaire dans des sociétés contemporaines engagées dans l'organisation et la gestion économiques à très grande échelle.

SOMMAIRE

NOTE DE L'ÉDITEUR.....	9
INTRODUCTION. Troubles dans le management	15

PREMIÈRE PARTIE

Investigations philosophiques sur le fait managérial

CHAPITRE 1. Le côté sombre des organisations à la lumière du jansénisme	51
CHAPITRE 2. Pouvoir et sagesse selon l'éthique ricœurienne...	73
CHAPITRE 3. Le gouvernement de soi constamment rapporté à Socrate	97
CHAPITRE 4. L'éthique managériale comme pratique : une approche wittgensteinienne.....	119
CHAPITRE 5. Communication indirecte et éthique managériale chez Kierkegaard.....	131
CHAPITRE 6. L'intuition managériale face au bergsonisme....	151
CHAPITRE 7. Le management est-il moral ?	169

Philosophie du management

DEUXIÈME PARTIE

L'organisation vécue, ou le management à l'épreuve des affects

CHAPITRE 8. Crépuscule du calcul.....	203
CHAPITRE 9. L'entreprise comme terrain de jeu	221
CHAPITRE 10. Usages de soi, implications managériales	239
CHAPITRE 11. <i>Affectio societatis</i>	257
CHAPITRE 12. Reformuler le management, panser la gestion...	269
CHAPITRE 13. Esquisse d'une dromologie de l'organisation	293
CHAPITRE 14. Travailler sans joie ?	309

TROISIÈME PARTIE

Management et société : gestes herméneutiques

CHAPITRE 15. Au seuil du désenchantement gestionnaire.....	329
CHAPITRE 16. De quoi le leadership est-il le nom ?	359
CHAPITRE 17. <i>Homo œcologicus</i> , ou la critique du « capitalocène »	391
CHAPITRE 18. Le « dataïsme » n'est pas un humanisme	417
CHAPITRE 19. Perte de sens ou besoin d'humanités ?	443
CHAPITRE 20. L'âme insoumise	465
CHAPITRE 21. Entreprendre, geste pascalien	491

Sommaire

QUATRIÈME PARTIE

Idées directrices pour une organosophie

CHAPITRE 22. Manager pour l'incertain.....	523
CHAPITRE 23. Crises du travail managé à l'âge viral	543
CHAPITRE 24. Logique des « grands emplois »	557
CHAPITRE 25. Au-delà du principe de performance.....	581
CHAPITRE 26. Esprit de finesse ou prolétarianisation	597
CHAPITRE 27. Logique de l'ennemi, logique de l'objet.....	613
CHAPITRE 28. La gestion érotisée ?	627
CONCLUSION. Relire l'organisation.....	639
ÉPILOGUE. L'éducation à la gestion, points de suspension ...	675
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE	687
REMERCIEMENTS.....	737

INTRODUCTION

Troubles dans le management

Il est impossible de penser et de construire une maison sans penser et construire un amour.

(Emanuele Coccia, *Philosophie de la maison*)

« Trois managers organisent la réclame. Ils se communiquent dans leur langage terrible que la foule prend la parade pour le spectacle intérieur et cherchent grossièrement à le lui faire comprendre. Personne n'entre. » Avec ces quelques notes de mises en scène, Jean Cocteau donnait une indication sur le rôle que devaient tenir les managers du spectacle *Parade* auquel s'associèrent Pablo Picasso pour les décors et Erik Satie pour la musique. Dans ce spectacle scandaleux – présenté en pleine Première Guerre mondiale au théâtre du Châtelet – fort logiquement qualifié de « surréaliste » par Guillaume Apollinaire, les trois artistes opposaient la dureté du monde ambiant à la légèreté d'une œuvre originale à la fois poétique et burlesque. Pour cela, ils choisirent de montrer des numéros associés à des personnages forains, eux-mêmes représentés par des « managers » en personnages « féroces, incultes, vulgaires et tapageurs », représentants autoproclamés du monde de la finance. Dans cette satire du monde des affaires, ces héros de foire se contentent « d'organiser la réclame » en adoptant une attitude ubuesque et un langage ridiculisé par la symphonie volontiers intempestive de Satie¹.

1. Giner, 2013 ; Violante, 2018.

En superstructures cubistes imaginées par le peintre espagnol ils « parodent » en effet, essayant d'attirer le public. Mais ils ne parviennent, à l'issue de ce court ballet d'une vingtaine de minutes, qu'à faire rire à leurs dépens une audience provisoirement décontenancée.

Un siècle plus tard, si la figure du manager a quelque peu évolué dans un sens favorable, un certain désenchantement s'est substitué à l'hilarité générale. À la question : « Aspirez-vous à devenir manager vous-même ? » auprès d'un échantillon de 1 025 salariés au sein d'une « Radioscopie des managers », force est de constater que 66 % répondent négativement¹. Une personne interviewée, refusant une promotion dans un grand groupe coté au CAC 40, précisait alors que « le salaire que le boss m'a proposé ne vaut pas l'investissement émotionnel et temporel² ». Tout se passant comme si, une centaine d'années après *Parade*, l'image des managers demeurerait quelque peu navrante, et comme si le management paraissait finalement lui-même peu outillé³ pour résoudre les problèmes – qui sont peut-être d'ordre philosophique, voire existentiel comme dans le cas de cette répondante – qu'il est supposé solutionner. Le trouble du management est ici manifeste. Il l'est dans ses formes symboliques, comme dans ses signes de reconnaissance.

MYSTÈRE DE L'OIKONOMIA

Cessons un instant d'ironiser avec Cocteau et essayons plutôt d'adopter, s'agissant du management et de ses acteurs, un point de vue

1. Réalisée dans le cadre de l'Observatoire CEGOS, 2018. Voir plus récemment le dossier de *L'Express* n° 3858 intitulé « Les folies du management à la française », 12 juin 2025.

2. Citée dans un article du 22 octobre 2018 par Esther Attias pour *Les Échos Start*, en ligne.

3. Même si, dans ce domaine, les outils ne manquent pas... Voir par exemple Rémi Juët, *La Boîte à outils du manager. 50 fiches pratiques pour piloter son équipe*, Paris, Dunod, 2017, 3^e éd.

Introduction

alternatif. Si elle n'avait su comment s'organiser et coopérer à grande échelle, notamment au travers d'activités commerciales et financières, de manière toujours plus intensive tout au long de son histoire, l'espèce humaine serait-elle reconnaissable parmi la liste des primates ? Elle serait sans doute restée une espèce parmi d'autres espèces, dans une formulation ultime que l'on peut imaginer très distante de celle qu'elle est, au fil du temps, devenue¹. Si bien que l'anticipation, la coordination et le contrôle de l'action collective à très grande échelle, plus encore sans doute que la conscience, l'art ou quelques caractéristiques biologiques, semblent constituer le trait dominant qui façonne et distingue de façon décisive le genre humain et son évolution dans l'histoire. Il est par conséquent fort possible que l'histoire humaine dépende moins, à la fin des fins, de considérations strictement techniques, génétiques ou politiques, comme on le pense d'ordinaire, que d'un problème de « gestion et d'administration² ». Depuis au moins dix mille ans et l'invention de l'agriculture³ le management est un fait, au sens où jamais l'humanité n'a su ni pu s'en passer.

Le parcours littéraire du terme *oikonomia*, ce mot-clé de l'économie antique que l'on peut à bon droit rapprocher, comme le fit Michel Foucault, du mot contemporain de « management⁴ », peut nous donner une idée plus précise de son influence dans toutes les grandes phases de l'histoire occidentale. Employée par Xénophon dans un premier traité pour évoquer la sphère économico-gestionnaire de l'administration des biens, par Aristote ensuite et beaucoup plus tard par Cicéron, l'*oikonomia* se distingue par la capacité de tirer parti de ce que chacun possède tout en exerçant cette compétence avec une pratique concomitante des vertus. Dès les écrits xénophontiques et aristotéliens, on perçoit qu'une double interrogation anime toujours la réflexion quant au bon *oikonomos* : d'un côté,

1. Harari, 2017.

2. Agamben, 2008, p. 20.

3. « L'aptitude humaine à la planification et au calcul comptable dans le domaine de l'agriculture remonte à plusieurs dizaines de milliers d'années », indique Le Texier (2011, p. 191).

4. Voir Rappin, 2017.

il est question de déterminer une « logique de l'action orientée, raisonnée, réussie », comme l'indiquent Hatchuel et Poivret¹, mais de l'autre, c'est plutôt « une logique de la responsabilité » qui est invoquée, et les conséquences de l'action « pour soi et pour autrui ». Manager, c'est tirer parti au mieux de ce que l'on possède mais dans un sens rapporté à l'excellence morale, la production de biens étant orientée vers une finalité (autre que la seule accumulation). Chez Aristote, jamais le désir de posséder, soumis aux principes de la chrématistique², ne doit être coupé de *l'ordre des fins*. En somme, le « comment » ne peut jamais être tout à fait dissocié du « pourquoi ».

Et si l'on admet que le mot management vient du latin *manus*, dans ce que la main apporte à l'idée de conduite (notamment des chevaux), de direction, de guidage et de contrôle, alors ne devons-nous pas dire que nous sommes tous engagés, plus ou moins, dans des activités gestionnaires ? Ne sommes-nous pas embarqués, à divers degrés, volontairement ou involontairement, dans des opérations managériales tout au long de notre vie ? Comment y échapper en effet, dans chacune des décisions que nous prenons ? Comme le remarque Christopher Grey³, cette racine étymologique nous ramène inévitablement à considérer le *fait managérial* comme une partie intégrante de notre humanité. S'appuyant sur l'œuvre de Clément d'Alexandrie, Giorgio Agamben va plus loin : l'*oikonomia* – notion qu'Étienne de La Boétie au xvi^e siècle traduira justement par la « ménagerie » – « ne concerne pas seulement l'administration de la maison, mais aussi l'âme elle-même, et [...] non seulement l'âme, mais l'univers tout entier⁴ ».

Car si c'est bien au fond le « mystère de l'économie qui a littéralement forgé et déterminé de fond en comble l'expérience de l'histoire dont nous dépendons encore largement », comme le

1. Hatchuel et Poivret, 2020, p. 200.

2. Poursuite de l'accumulation de richesses (du grec *chremata*, signifiant les richesses et les biens matériels).

3. Grey, 1996.

4. Agamben, 2008, p. 82.

Introduction

remarque ce philosophe¹, c'est aussi bien le *mystère du management* qui paraît, aujourd'hui encore inspirer, stimuler, en tout cas modifier le présent dont nous dépendons, tout comme l'espace dans lequel nous vivons, nous œuvrons et imaginons. Dès lors, ne serait-il pas temps de s'interroger sur cette faculté de gérer et de manager pour en faire la juste « critique », au sens de mieux en comprendre les règles et les lois, d'en saisir les paradoxes aussi bien que les limites ?

À la suite des Grecs, c'est dans les premiers écrits chrétiens, et notamment chez Paul de Tarse puis dans la pensée patristique² que l'on trouve d'autres tentatives de définition du management. Les différentes dimensions de la pensée managériale s'y retrouvent en effet « dans un déploiement sans précédent, puisque c'est l'ensemble de la nature providentielle, du plan incarnationnel et de l'adaptation stratégique des moyens aux fins qui seront subsumés par ce seul et même concept³ », indique la philosophe Marie-José Mondzain. C'est par le moyen rhétorique de l'*oikonomia* que peut être reçue la thèse de la Trinité divine, en tant qu'elle correspondrait au « plan » de Dieu, à sa manière de « gérer » sa maison, en léguant à son Fils la responsabilité de la sauver en mourant sur la croix. Cette notion concerne le rapport entre la prophétie messianique et la mission spécifique dévolue au Christ ; ainsi les mystères de la Croix et de la Résurrection appartiennent-ils à l'administration du monde telle que Dieu en aurait défini le projet.

Paul de Tarse est incontournable puisque c'est lui qui emploie le terme *oikonomia*, à de nombreuses reprises, pour dépeindre les rapports entre Dieu et la Création, entre la Trinité et l'avenir du monde, entre les desseins du Créateur et l'avenir de l'humanité⁴. Derrière cette

1. *Ibid.*, p. 79 et 221 : « La vocation économico-gouvernementale des démocraties contemporaines n'est pas un incident de parcours ; elle est une partie intégrante de l'héritage théologique dont elles sont les dépositaires. »

2. Chez Irénée de Lyon et Tertullien, notamment.

3. Mondzain, 1996, p. 34.

4. « L'importance de la signification rhétorique du terme *oikonomia* dans la constitution du paradigme trinitaire », note par ailleurs Agamben, « a échappé aux historiens modernes de la théologie » (2008, p. 60).

notion, il faut entendre que ce n'est pas la Loi qui régit le rapport des êtres à Dieu, mais une économie de relations qui désigne « le dessein de Dieu pour le salut de l'humanité¹ ». Avec cet usage, Paul opère un déplacement sémantique de la sphère économico-gestionnaire vers la pensée théologique. Pour Marie-José Mondzain, qui a étudié en profondeur ces textes dans son ouvrage *Image, icône, économie*, l'acception du terme *oikonomia* va s'étendre jusqu'au moment de la crise de l'image au IX^e siècle. On le retrouve notamment à trente-neuf reprises dans les *Antirrhétiques* de Nicéphore pour expliquer que seule l'*oikonomia* permettrait d'éclairer les implications économiques, politiques et spirituelles, en somme managériales, de l'incarnation divine. Avec cette notion, explique-t-elle, « les Pères ont tenté de penser la relation de l'imaginaire et de la vie, ainsi que le destin de la vérité quand, dans l'urgence, il s'agit d'abord d'être *efficace*, et ce en se heurtant à la difficulté qu'entraîne le refus de toute idolâtrie, alors qu'il faut inévitablement compter avec elle² ».

Cette courte incursion dans la pensée patristique montre à quel point on aurait tort de sous-estimer le management en le considérant comme un objet d'étude secondaire. De fait, la pensée du management et ses déterminations ecclésiales ont participé à la construction de nos lois comme de nos institutions, plus que nous le supposons, tout se passant comme si aux seuls managers était finalement destiné l'accès au « seuil des grands dévoilements³ ».

SENS ET FINALITÉS

Dans *La Fin du management*, titre donné en français à un essai publié en 2008 par l'influent consultant et essayiste Gary Hamel⁴,

1. Mondzain, 1996, p. 47.

2. *Ibid.*, p. 11.

3. Vaujany, 2022, p. 380.

4. *The Future of Management* est le titre original de l'ouvrage.

Introduction

l'auteur commençait par faire état de tout ce que nous devons aux « avancées » du management. Comme pour rassembler toute cette histoire dans un geste plus conclusif que finaliste, il se demandait s'il ne nous fallait pas nous « prosterner devant les tombes de tous les autres apôtres et prophètes du management moderne » auxquels nous devons que « la passionnée de cuisine trouve plus de vingt variétés de vinaigre balsamique sur les linéaires de son épicerie de luxe »¹. En somme, les plaisirs de la consommation de masse seraient redevables de la révolution managériale. Selon lui, « la budgétisation des investissements, la gestion de projet, la rémunération en fonction de la performance, la planification stratégique » ne seraient rien moins que l'une des « grandes inventions de l'humanité – aux côtés du feu, de l'écriture et de la démocratie ».

Devons-nous inviter le lecteur à un tel exercice de dévotion ? Si pour Hamel nous assistons à la fin du management, c'est à la manière de Francis Fukuyama indiquant la fin de l'histoire devant la victoire universelle du modèle démocratique : pour Hamel, en effet, le management (moderne) est *la* réponse finale que les hommes ont donnée à l'ancienne question visant à coordonner le plus efficacement possible les ressources mises à leur disposition. Elle en constitue le plus parfait achèvement. La « fin du management », cela veut dire que toutes ses figures possibles ont d'ores et déjà été explorées et consommées². « La plupart des problèmes de management réellement ardu ont peut-être déjà été résolus³ » complète-t-il, dans une formulation qui pourrait laisser croire que la théorie et la pratique managériales contemporaines ont atteint leur terme, mettant ainsi fin aux interrogations sur l'*oikonomia* posée la première fois par les Anciens⁴.

1. Hamel, 2008, p. 5.

2. En nous souvenant que le management en effet – et ses devanciers le « mesnagement », la « mesnagerie », etc. – a revêtu, au Moyen Âge ou à la Renaissance, des significations très différentes (Le Texier, 2016).

3. Hamel, 2008, p. 4.

4. Sans compter que cette supposée « fin » du management se joue aussi sur un autre plan, celui de la disparition pure et simple des managers eux-mêmes à l'ère de

Pour contredire toutefois cette thèse de l'auteur, nous pourrions mobiliser quelques éléments statistiques faisant état du scepticisme quasi généralisé du monde du travail à l'égard du management tel qu'il est pratiqué aujourd'hui. À commencer par l'étude Gallup publiée en 2024¹ qui met en évidence que seulement 18 % des salariés dans le monde se déclarent « engagés » dans leur activité professionnelle. En juin 2024, le rapport de l'inspection des affaires sociales (IGAS)² faisait état d'une « crise du sens du travail » (p. 4) justifiant la nécessité de transformer les pratiques managériales jugées responsables de cette situation. Au sein de son Observatoire du capital humain, le cabinet Deloitte a également publié une étude, *Sens du travail du travail ou sens interdit*³, qui montre que pour 55 % des répondants le « sens du travail » se dégrade. Plus généralement, la multiplication des injonctions paradoxales, l'ennui et la financiarisation des métiers sont quelques-uns des arguments avancés pour expliquer cette détérioration. Le *big quit*, ou *great resignation*, ce phénomène de démission massive qui a touché début 2021 les États-Unis mais pas seulement⁴, n'est qu'un élément de plus pour qualifier cette insatisfaction vis-à-vis du marché de l'emploi, notamment de la part des plus jeunes entrants. Si cette vague de démission s'est aplanie depuis, on évoque depuis le *rage quitting* pour qualifier des démissions impulsives qui témoignent d'une rancœur croissante exprimée à l'égard des employeurs.

Ces résultats devraient donc nous inciter à une certaine prudence quant à la célébration du *management as usual* – où il s'agit selon l'expression courante de « faire croître les revenus et aligner les équipes » – comme si ces études devaient plutôt nous pousser à interroger à nouveaux frais sa prétention d'« efficacité ». Nous assistons de

l'intelligence artificielle. À quand la première « unicorne » en effet, comme on l'imagine déjà du côté de Silicon Valley, c'est-à-dire une entreprise à forte croissance réalisant plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires avec un seul employé ?

1. Voir <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

2. Rapport n° 2023-128R.

3. Voir <https://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:97011&referer=permalien>.

4. En Europe aussi, en Australie, en Inde, et même en Chine, avec le *tang ping*.

Introduction

plus en plus à une remise en cause majeure de ce qui a fait le succès d'une telle conception du travail collaboratif, tant est manifeste le douloureux échec des méthodes actuelles¹. Même la *Harvard Business Review*, peu suspecte de parier sur cette hypothèse (la faillite du management moderne), a publié un article où Javier Pladevall, l'un des responsables du groupe Audi-Volkswagen en Espagne, déclarait que les dirigeants devraient dorénavant « désapprendre le management et réapprendre à être humain² », comme si ce désenchantement n'était pas une déconvenue mais plutôt une chance de redécouvrir le travail managé en tant qu'espace de réflexion et de réappropriation.

« *Désapprendre le management* ». – Saisissons-nous de cette formule qui appelle plusieurs remarques. La réflexion de Pladevall paraît présumer que les « principes de l'administration » des affaires, qui ont permis de lutter depuis la fin du XIX^e siècle contre l'inefficacité avérée des organisations de toute nature, des usines aux hôpitaux en passant par les douanes et les bureaux de poste, sont de l'ordre d'un savoir universellement partagé. Or, toute déconstruction nécessitant un premier effort de précision et de définition, il nous faut préciser que le management s'est constitué dans la modernité, pour aller à l'essentiel, comme une gouvernementalité fondée sur une rationalité instrumentale. Une rationalité commandant un recentrage permanent de l'activité collective, obtenu à partir du contrôle des gestes et de la fixation d'objectifs quantitatifs, dans un strict souci de performance économique.

Selon cette conception, c'est bien le « contrôle » qui cristallise la systématisme du management et sa prise en main de l'organisation du travail. Il repose sur un système de prévision et d'action

1. Échec du point de vue évoqué au paragraphe précédent. En réduisant la signification du terme aux seuls résultats comptables ou à un modèle d'affaires original, nul ne peut ignorer qu'il arrive parfois que des entreprises peu réputées pour le soin qu'elles apportent à leurs salariés, peuvent réussir, ne serait-ce qu'un temps donné, sur leurs marchés de référence.

2. Voir <https://hbr.org/2018/01/why-do-so-many-managers-forget-theyre-human-beings>.

centré sur des séquences, depuis la définition de la finalité jusqu'à l'action correctrice, supposées orchestrer l'amélioration continue. Le contrôle de gestion est issu de ces premiers principes, même s'il s'est depuis davantage ouvert aux dimensions psychologiques, visant continûment à engager des actions autocorrectives dans le but d'obtenir les objectifs quantitatifs projetés à l'avance. Il s'agit, comme l'indique le philosophe Baptiste Rappin dans ses études sur la provenance cybernétique et darwinienne du management contemporain, de calquer la temporalité humaine sur le rythme machinique, de réduire « l'homme à sa part cognitivo-comportementale, qui est le projet même du comportement organisationnel¹ ». La révolution cybernétique, qui rassemblait sous un même chapitre les sciences cognitives, les mathématiques et les sciences sociales, visait en effet à réinscrire le *logos* dans l'horizon d'une gestion unificatrice et interactive incluant, sous influence de la *mathesis* et du calcul, aussi bien l'homme que le capital et le progrès technique². C'est cette révolution et ses conséquences qui sont encore à l'œuvre aujourd'hui : lorsque nous prenons nos distances avec « le » management, sachant qu'il existe bien entendu de multiples manières de piloter l'action collective, c'est aux formes les plus banales issues de cette révolution que nous faisons référence. Formes dans lesquelles la tentation du contrôle est à son comble, au détriment de la confiance³, facilitée et renforcée par des outils toujours plus invasifs.

Cet alignement sur les buts de l'organisation n'est envisageable, dans des dispositifs issus de la révolution cybernétique qui demeurent principaux encore aujourd'hui, qu'à partir d'une minoration effective des éléments identitaires, culturels et affectifs. Lorsque le coprésident

1. Rappin, 2017. L'auteur mobilise la philosophie heideggérienne, et notamment un texte du philosophe paru en 1964 à l'occasion du colloque de l'Unesco « Kierkegaard vivant », pour donner une signification particulière de la mondialisation, qu'il lie, non pas à l'essor du capitalisme mais à celui de la cybernétique et du management signifiant « la fin de la philosophie » (Rappin, 2015a, p. 69).

2. Vaujany, 2022.

3. Au point que la tension entre contrôle et confiance est souvent plus centrale que celle entre le vertical et l'horizontal.

Introduction

de Netflix, Reed Hastings, s'exprime dans un livre récent¹ sur la culture managériale de son entreprise, dont l'influence à l'ouest des États-Unis est avérée, parfois même célébrée², c'est pour mettre l'accent sur la pratique, supposée inédite, du *feed-back*. Il y explique notamment la mise en place de (longues) séances, durant lesquelles les managers échangent sur les reproches qu'ils se font les uns aux autres, ces critiques devant occuper 75 % du temps des échanges. Et quand une erreur d'appréciation est reconnue, une faute de compréhension ou même d'attention, alors celui ou celle qui l'a commise est invité(e) à en faire la publicité publiquement³. En vérité, ce schéma de contrôle rétroactionnel en forme de spirale ou de moulinet⁴ a servi de base depuis les années 1940 et les conférences Macy à de nombreuses représentations – certes non unanimes – observées depuis dans la littérature consacrée au comportement organisationnel. Comme le précise François-Xavier de Vaujany, « les techniques de Macy ont ainsi écrasé l'expérience dans un présentisme déduisant le plus souvent l'action à partir de la prédiction, l'extrapolation, la projection davantage que *l'imagination*⁵ ». Or ne serait-ce pas ce présentisme-là qu'il faudrait aujourd'hui désapprendre ?

L'énoncé de Pladevall suggère aussi aux managers de « réapprendre à être humains », ce qui invite à une seconde observation. Car « être humain » s'apprend sans doute, mais une fois pour toutes, et l'idée d'une presque soudaine réappropriation volontaire de sa propre humanité ne semble pas immédiatement s'imposer. Alors

1. Hastings et Meyer, 2020.

2. Voir les propos de la directrice générale Sheryl Sandberg, qui déclare que le *culture deck* de Netflix (<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>) serait le document le plus important jamais produit par l'un des acteurs de la Silicon Valley.

3. Voir la lettre de Chris Jaffe citée en référence dans le livre. Du reste, Reed Hastings n'hésite pas à écrire, pour justifier cette approche, que « les imbéciles, les faibles, les pessimistes, les gentilles personnes ne pouvant prétendre à des performances stellaires, ne peuvent qu'avoir une influence négative sur la performance » (Hastings et Meyer, 2020, p. 11).

4. Sur le modèle de la roue de Deming ou du tableau de Kaplan et Norton (Rappin, 2015a).

5. Vaujany, 2022, p. 322.

pourquoi cet appel particulier en direction des managers quant à la nécessité de devenir des êtres humains à nouveau, eux qui n'ont eu de cesse d'être abreuvés d'une littérature, depuis le développement de l'école des relations humaines à la fin des années 1920 aux États-Unis jusqu'au courant humaniste aujourd'hui célébré dans la recherche en gestion¹, les exhortant à jouer la carte de la bienveillance formelle et du « facteur humain » ? C'est que l'interprétation que l'on peut faire de ce réapprentissage concerne moins le fait de se « sentir humain », que l'on peut supposer comme l'un des sentiments les mieux partagés, notamment parmi les managers ici mis en cause, que le risque de plus en plus présent dans l'action collective organisée de toujours privilégier les nombres, les discours et les images au détriment des corps et des affects². Le problème crucial de la souffrance au travail par exemple, qui impacte négativement la santé des salariés autant que le développement économique lui-même³, incite à une réflexion plus profonde sur le bon fonctionnement au sein des groupes humains. « Réapprendre à être humain », cette proposition appelle en réalité à une inversion des priorités dans les organisations en faveur de la motivation et du désir au détriment du mouvement machinique, et son équivalent général l'information, comme déterminant essentiel de la *finalité* des organisations.

Finalités et fragilités. – Les fragilités du management moderne n'apparaissent jamais autant que lorsque celui-ci est dénué de sens⁴. C'est ainsi qu'il faudrait tenter d'expliquer les résultats de l'étude Deloitte citée plus haut, qui établit que la notion de « sens du travail » – sujet de discussion pour 83 % des répondants au cours des six derniers mois, pour moitié dans et pour moitié hors l'espace professionnel – se rapporte à « l'éthique », au fait de « contribuer à quelque chose de plus grand que soi » et au « pouvoir questionner ». Les auteurs de l'étude montrent que le sens se situe « au carrefour

1. Pirson, 2019 ; Pirson et Lawrence, 2010.

2. Faÿ et Deslandes, 2022.

3. Stiegler, 2008 et 2009.

4. Moriceau *et al.*, 2019.

Introduction

des trois registres » que sont le collectif, l'organisationnel et l'individuel, réactivant d'un certain point de vue la catégorisation proposée par le sociologue Vincent de Gaulejac¹ : entre le faire (production d'un acte), l'avoir (accès au capital économique, social et culturel) et l'être (le travail est plus que le travail – le pourquoi supplante le comment – pour devenir une finalité dans l'existence individuelle). Dans ce carrefour, tout indique dans le même temps la résurgence des catégories aristotéliennes, de la causalité efficiente aux causes finales, lesquelles nous élèvent en rebroussant le chemin qui mène du comment au pourquoi.

Cette catégorie de l'être proposée par Gaulejac aurait sans nul doute fait horreur à Frederick Winslow Taylor, l'ingénieur et essayiste américain auquel on rattache généralement le point de départ de la discipline qui, quelques années avant que Picasso, Satie et Cocteau ne mettent *Parade* en scène, considérait que seules les idées de production et de rendement (le « faire » et « l'avoir ») pouvaient aligner les désirs entre les subordonnés et les « patrons ». Le subordonné n'est jamais intéressé par autre chose que son salaire, prétendait-il, toujours prompt qu'il est à flâner dès que le contrôle managérial de la production se relâche. Le taylorisme, qui s'était notamment donné pour but de démontrer, par ses peu contestables succès en termes d'efficacité productive, que la thèse marxiste de la baisse tendancielle du taux de profit était fallacieuse, est dans le même temps tout entier dépositaire d'une théorie (erronée) de la motivation – se contentant d'un modèle d'incitation – que l'on pourrait résumer ainsi : si le management existe, c'est parce que les femmes et les hommes n'aiment pas travailler. Il croit pouvoir écarter alors la question du pourquoi pour laisser la place à une théorie du comment faire, le fameux « *one best way* », à partir de la division horizontale des tâches ou du contrôle temporel des gestes.

Ce que Taylor ne prend pas en compte, c'est précisément que les personnes sont heureuses de travailler efficacement dans la stricte mesure où l'on fait appel à leur intelligence. Il ne perçoit pas que

1. Gaulejac, 2012.

le problème du management, c'est de contribuer à l'émergence et à l'épanouissement du sens au travail, qui précisément passe par un investissement affectif. Un investissement que l'on qualifie généralement à l'aide du terme d'« implication », pour souligner l'attachement positif de l'individu à l'organisation (tandis que la notion d'engagement souligne les aspects contractuels et la durée de cette implication). Ainsi le sens du travail est toujours autre chose que le travail en soi, il a d'abord partie liée avec la pluralité des désirs, comme les psychologues Arnaud et Guinchard en font très justement l'analyse :

Dire que l'on travaille pour avoir une occupation, gagner de l'argent et faire vivre sa famille, c'est être dans l'ordre du besoin. Dire que l'on travaille pour se réaliser, s'épanouir, c'est être dans l'ordre du narcissisme. Dire que l'on travaille pour être reconnu, avoir des contacts, c'est être dans l'ordre de la demande sociale, voire de l'hystérie. Et au-delà de ces aspirations prioritaires, dire que l'on travaille, par exemple, pour avoir un statut, une résidence secondaire ou une entreprise, c'est être dans l'ordre de l'imaginaire du désir. À chaque fois l'objet se trouve substitué au but¹.

Malgré cela, sous l'influence des approches cybernétiques et de leurs prolongements, où tous les phénomènes organisationnels et techniques sont immédiatement transformés à des fins d'information, le management s'est transfiguré en une vaste entreprise de téléguidage et de gestion des commandes et des commandements, selon des *process* surmonitrés. De l'origine latine du mot *manus* (la main), le management traversé par le projet cybernétique a retenu l'idée de pilotage programmé, plutôt que celles de subtilité, de ductilité et de savoir-faire que suppose la conduite des actions humaines. Dans cet exercice d'adaptation permanent des systèmes à leur environnement qu'est la cybernétique, où l'information devient la « nouvelle subjectivité² », la technique ne fait qu'étendre son influence et sa

1. 2008, p. 239.

2. Rappin, 2015a, p. 59.

Introduction

domination à tous les domaines de l'existence. De telle sorte, selon la formule du mathématicien Norbert Wiener, l'un de ses fondateurs, que « des mots comme la vie, les fins, l'âme sont grossièrement inutiles pour exprimer une pensée scientifique¹ ».

Il ne faut donc plus s'étonner que, dans le monde économique contemporain, la qualité ne soit plus qu'un à-côté de l'hégémonique quantité. À mesure que s'étendent les systèmes d'apprentissage par rétroaction dans les organisations, et leur terminologie techno-scientifique, s'éloigne aussi la perspective selon laquelle le management serait une manière d'exercer, telle que les Grecs l'avaient pour la première fois imaginée, une certaine forme de sagesse pratique, de maîtrise de soi et de modération. Une forme de compétence humaine et sociale, de rapport à soi et à autrui, seule susceptible de lutter efficacement contre le désenchantement dont témoigne aujourd'hui la grande majorité de salariés – managers inclus.

STRUCTURES ET DÉSORGANISATION

Et pourtant ce qui semble surtout préoccuper les auteurs de livres de management, ce sont en priorité les problèmes de structures. Comme le note judicieusement le psychosociologue Eugène Enriquez, « les manuels d'organisation des entreprises ne parlent que de division du travail, de structure des activités, de liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles, de problèmes de coordination ou de sécurité² ».

1. Cité par Rappin (*ibid.*, p. 199).

2. Il ajoute : « Non pas que l'entreprise ne soit pas le lieu du travail et de la production, ne soit pas soumise à la rentabilité, ne soit pas en concurrence économique avec d'autres. Le Dieu vénéré est bien l'argent en termes de profits, de salaires ou de coûts. Mais sous ce visage aseptisé, que de phantasmes, de désirs inassouvis, de passions folles, de coups tordus, de sentiment de culpabilité, de honte ou d'envie, de capacités visionnaires, de conduites anormales » (Enriquez, 1997, p. 8-9).

On précisera qu'il s'agit à chaque fois, dans des discours généralement courus d'avance, d'appeler à un mouvement réformateur de déhiérarchisation de ces mêmes structures, d'émergence de thérapies qui visent à promouvoir l'autonomie tout en luttant contre la lourdeur des dispositifs hiérarchiques. Il convient toujours de « libérer » ces constructions de ce qui pèse sur elles, tout au moins de les aplanir, de lutter contre la bureaucratie au bénéfice de modes de gouvernances alternatifs susceptibles de faire émerger le potentiel d'innovation du collectif concerné. Et l'on pense avoir résolu l'essentiel des blocages et des problèmes en « libérant » l'organisation d'une manière ou d'une autre, en invoquant la *stigmergie*, par référence à un mécanisme d'intelligence collective propre au fonctionnement des termites, ou l'*holocratie*, dans laquelle le pouvoir est distribué à toutes et tous sur un principe général d'auto-organisation. De fait, la recherche de la structure la plus proche de la perfection, antifrangible, résiliente ou agile, paraît avoir concentré l'essentiel des efforts déployés dans ces ouvrages. Enrichissez d'en conclure, dans un jugement qui mériterait d'être nuancé selon les auteurs visés, que les traités consacrés à ces considérations structurelles « sont aussi ennuyeux à parcourir que la règle de saint Benoît pour une personne qui n'appartiendrait pas à l'ordre cistercien¹ ».

Vieille histoire, en réalité, que cette entreprise du futur, qui existe depuis le milieu des années 1850 lorsque le fondateur des poêles Godin, Jean-Baptiste de son prénom, prétendait déjà vouloir créer une société sans hiérarchie, et avec une égalité de traitement pour tous. Ce qu'il fit notamment au Texas en participant financièrement au phalanstère de Victor Considérant, où il perdit une grande partie de ses fonds et de ses illusions. Histoire sans fin que cette volonté de limiter toute verticalité « perceptible », comme on le voit dans les constructions récentes de sièges sociaux des grandes entreprises technologiques américaines (Meta, Apple, etc.). Dans son essai *La Place et la Tour*, l'historien Niall Ferguson note qu'il y a six cents ans les concepteurs de la Torre del Mangia sur Piazza del Campo à

1. *Idem.*

Introduction

Sienna faisaient preuve de plus de réalisme et de bon sens lorsqu'ils ont défini sa hauteur selon celle de la cathédrale, en l'établissant au même niveau d'élévation, afin de montrer « la parité des hiérarchies temporelles et spirituelles¹ », c'est-à-dire au fond la *coexistence* des puissances visibles et invisibles, du pouvoir formel (le pouvoir en place) et informel (les réseaux).

Ces propositions, supposées audacieuses mais qui vont toutes dans un même sens consistant à privilégier la *place* plutôt que la *tour*, l'horizontalité des réseaux plutôt que la verticalité hiérarchique, l'intelligence des foules et la codétermination plutôt que l'autorité, met en évidence une « fin du management » assez proche de celle envisagée par Hamel. L'holocratie, du grec *holon* (entier) et *kratos* (pouvoir), en est emblématique. Non seulement ce modèle s'oppose aux hiérarchies pyramidales en proposant un fonctionnement de l'organisation centré autour de sous-cercles d'activités, mais elle envisage la *disparition* pure et simple du fait managérial. Et peu importe, après tout, que l'holocratie soit comme une méthode expérimentale consistant à mettre « au mixeur tous les phénomènes organisationnels, mélangées avec du LSD, et emballées par Charles Manson² », comme le note Dan Lyons dans son essai (*Lab Rats*) consacré au fonctionnement des sociétés de la Silicon Valley. Car la fin du management, telle qu'envisagée ici, se veut l'expression d'une solution universelle au problème de l'inefficacité des structures, tout en impliquant l'élimination définitive d'une figure devenue inutile, presque affligeante, comme au temps de *Parade*, celle du manager détenteur d'une (certaine) puissance d'agir.

Le type de raisonnement qui sous-tend ces logiques semble ignorer, d'une part, que l'éparpillement du pouvoir équivaut le plus souvent à son absolutisation, et d'autre part que le phénomène hiérarchique est d'abord une solution au problème de l'autorité (ou plus précisément au manque d'autorité). Comme les travaux de John Child l'ont mis en évidence, c'est moins le principe vertical

1. Ferguson, 2019, p. 430.

2. Lyons, 2019, p. 125.

qui est finalement problématique dans une organisation, que la manière avec laquelle on envisage les rapports hiérarchiques, qui peut creuser l'incompréhension générale, en particulier lorsqu'ils sont déconnectés des situations vécues¹. Or ne serait-ce pas plutôt de ce côté qu'il faudrait situer la « fin » du management proprement dite : lorsqu'on ne cesse de perfectionner « l'outil » au détriment des sujets impactés par l'arsenal de plus en plus complexe de techniques gestionnaires s'imposant à eux ?

Si le lien humain auquel le management est d'abord censé s'intéresser est systématiquement remplacé par l'étude des normes et des *process*, certes efficaces sur un plan objectif mais destructeurs sur le plan des liens subjectifs et de la motivation, il y a fort à parier qu'il manque à sa vocation. En bref, si le management a contribué de manière significative aux progrès matériels de l'humanité, en posant comme contrepartie de ne pas trop se questionner sur ses finalités ultimes – et en s'interrogeant encore moins sur la finitude du monde lui-même, ce qui l'entraînerait alors à situer l'économie dans l'horizon de la fin ultime, sur un mode eschatologique plutôt que téléologique² –, ne serait-il pas temps, en nous appuyant sur quelques réflexions philosophiques, de revoir enfin les dispositions de cet arrangement séculaire ?

TÂCHE DE LA PHILOSOPHIE

Dans les domaines de l'économie et du management, à quoi la philosophie pourrait-elle servir ? Dans les éléments introductifs du dossier « Philosophie et économie » – traité dans le numéro 28 de la revue *Rue Descartes* –, on peut lire en guise de présentation du numéro que ces deux « discours » sont « réciproquement impliqués

1. Child, 2019.

2. Voir Jean Vioulac, *Apocalypse de la vérité*, Genève, Ad Solem, 2014.

Introduction

l'un dans l'autre, en tension l'un avec l'autre »¹. Cette rencontre, cette réhabilitation du management comme lieu légitime de pensée, sous la forme d'une mise sur écoute philosophique de l'économie, ouvre à d'autres horizons que ceux de ses héritages tayloriens ne s'intéressant qu'à la seule relation des moyens et des fins². La philosophie peut être mobilisée pour pousser les praticiens de l'économie que sont les managers à s'interroger sur leur pratique, sur leur façon d'appréhender les nombreux dilemmes auxquels ils sont confrontés, de réfléchir à l'influence qu'ils ont sur le devenir social et politique des sociétés.

Car il est certain que les organisations à caractère économique jouent un rôle de plus en plus important dans notre avenir commun. Nous assistons aujourd'hui à ce qu'il faudrait appeler le mouvement panorganisationnel du monde – traduit, selon le bel et inquiétant énoncé suggéré par Baptiste Rappin, « dans le *chiasme* du devenir-monde des organisations et du devenir-organisation du monde³ ». Si les mots d'innovation, d'agilité et de réseaux font l'objet d'une telle promotion aujourd'hui, dans les médias, les discours et les programmes, c'est avant tout parce qu'ils appartiennent à la langue du management, qu'ils se situent au cœur des enjeux contemporains, de nos vies individuelles comme de nos activités plus collectives, économiques et aussi politiques. Et si ces éléments de langage managériaux restent dominants dans l'espace public malgré la critique dont ils font l'objet notamment dans le champ des sciences sociales, c'est simplement parce qu'ils correspondent à l'horizon panorganisationnel dans lequel, souvent à notre insu, nous ne cessons de respirer et de nous transformer, du début de notre existence jusqu'à sa fin. Le chercheur en sciences sociales Thibault Le Texier peut légitimement avancer que le manager est ainsi « un héritier direct du pasteur, du souverain, du juriste, du chef militaire, de l'instituteur et du médecin⁴ ».

1. Dossier « Philosophie et économie », *Rue Descartes*, 2000, n° 28, p. 8.

2. Huault, 2008, p. 322.

3. Rappin, 2015*b*.

4. Le Texier, 2011, p. 78.

Le sens des mots utilisés en management est d'ailleurs susceptible de nous éclairer sur la signification de ces héritages. Prenons par exemple le terme « industrie » et écoutons le philosophe Bernard Stiegler :

Il y a des gens très bien qui parlent de société postindustrielle, mais là ils ont une faiblesse analytique fondamentale, et une image très fausse de ce qu'est l'industrie : les machines, la fumée, la transformation des matières premières, etc. Or l'industrie ce n'est pas du tout cela, c'est la standardisation, les économies d'échelle, la calculabilité appliquée à tous les *procès* : il y a de l'industrie dans tous les domaines¹.

Cette remarque dénonce l'erreur d'appréciation consistant à croire que l'industrie ne serait que la manufacture traditionnelle alors qu'il s'agit en fait d'un phénomène beaucoup plus large de « standardisation et de calculabilité appliquée à tous les processus² ». De cela nous pouvons en tirer un enseignement pour le sens du management lui-même : si, pour nombre d'observateurs, « l'industrie » du management relève principalement de lieux de formation bien précis, d'outils spécifiques et de personnes qui en revendiquent une connaissance et une utilisation pratiques, elle correspond avant tout à un système de pensée dont l'influence s'étend très au-delà des « sphères managériales », conditionnant une grande part de notre vie économique et sociale. « L'esprit » du management et sa norme fondamentale de performance s'infiltrant en fait partout où se déploie ce « chiasme » finement décrit par Rappin³.

Dans ce cadre, essayons de déterminer un rôle plausible pour la philosophie elle-même. L'un des possibles points de départ nous est proposé par le sociologue Pierre Bourdieu (dont la formation était en premier lieu philosophique) : « La philosophie consiste à prendre au sérieux des enjeux ludiques, à s'occuper sérieusement des questions

1. Stiegler, 2006b, p. 86 et 94.

2. *Ibid.*, p. 86.

3. Qui parle quant à lui d'un point de vue théologique, au sens de la nature proprement messianique d'un tel déploiement (voir Rappin, 2018).

Introduction

qu'ignorent les gens sérieux, simplement occupés et préoccupés par les affaires pratiques de l'existence ordinaire¹. » Nous reviendrons plus loin sur ce qui est ludique en management, mais attardons-nous dès maintenant sur le point qui conclut la proposition. De fait, la vie ordinaire des organisations revient pour l'essentiel, côté management, à les faire fonctionner, à atteindre des objectifs chiffrés en lien avec les prévisions d'activité, à s'interroger sur les méthodes et sur le comment de l'action. La vie ordinaire des organisations est rythmée par l'établissement des budgets, l'évaluation des performances, la coordination des équipes dans la réalisation de tâches diverses et variées. S'occuper sérieusement de ces questions revient en fait à s'interroger sur les motivations plus profondes de l'action collective, et sur les fondements de l'action de ces « gens préoccupés par la vie ordinaire » que sont les managers². Cela revient aussi à doter le management, aussi bien son apprentissage que sa pratique effective, d'un patrimoine critique qui ne figure pas nécessairement à son programme, d'un « savoir lire » les relations sociales pour mieux réinventer les modèles économiques du futur, mais aussi d'un souci visant à s'interroger sur les multiples conséquences, négatives et positives, de l'action organisationnelle.

C'est alors que la philosophie peut aider à revisiter la figure ordinaire du management, en tentant de « lire ce qui se passe dans ce qui se passe » au sein des organisations, sans être techniquement engagée dans ce qui s'y déroule³. Les quelques expériences de philosophes s'impliquant directement dans la gestion, comme celle de Thibaud Brière en tant que « délégué à la philosophie de l'organisation » du Groupe Hervé, n'ont guère été, ainsi qu'il en témoigne lucidement lui-même, couronnées de succès⁴. En revanche, les travaux entrepris depuis des années par les philosophes pour

1. Bourdieu, 1997, p. 25.

2. Lesquels n'en demeurent pas moins porteurs d'une idéologie, ou au moins d'une certaine idée du travail et de la vie active.

3. Contrairement à d'autres disciplines exogènes de la gestion, comme le droit, les sciences économiques, les sciences politiques, etc.

4. Brière, 2021.

renouveler et enrichir les concepts et les théories qui circulent dans les organisations ont eu une portée incontestable. C'est le cas avec Edward Freeman et les apports de sa théorie des parties prenantes, et plus généralement le concours de philosophes impliqués dans les courants de recherche en *business ethics*¹ et au sein des *critical management studies*², qui ont ouvert des perspectives importantes pour l'analyse éthique et politique des organisations, là où les recherches endogènes se contentaient le plus souvent d'une analyse technique ou pratique.

Face à l'utilitarisme et au pragmatisme, qui trouvent leur finalité en eux-mêmes, centrés sur le principe d'utilité et d'efficacité, seule la philosophie paraît susceptible de déplacer l'horizon, sans se laisser trop vite impressionner par la superposition de connaissances scientifiques accumulées en gestion (hors de toute élaboration philosophique). Par conséquent, sa tâche pourrait être de se « ménager un accès à l'essence du management³ ». Cité ici Baptiste Rappin s'appuie sur le texte de Heidegger *La fin de la philosophie et la tâche de la pensée*, émettant cette proposition pour orienter la discipline vers de nouveaux commencements de nature à redessiner les frontières et les rapports entre la science administrative⁴, terme privilégié dans l'univers académique francophone international tandis qu'en France c'est plutôt l'expression « sciences de gestion » qui est utilisée, et la pensée philosophique. La *fin du management* désignerait alors ce stade où la philosophie, dans une rupture assumée avec les sciences de gestion *comme* discipline selon

1. Éthique des affaires.

2. Études critiques en management.

3. Rappin, 2015a, p. 45. L'auteur ajoute que « les sciences de gestion sont la mesure du management, son critère de vérité, alors que celui-ci devrait fonctionner comme instance de celles-là [...] il s'agit de changer le logiciel de l'arraisonement plutôt que de prendre en charge une pensée de l'étant managérial comme tel ».

4. L'équivalent en langue anglaise est ou bien *administrative science* ou bien *business administration*. Le programme phare des universités américaines en management porte en effet le nom de *master in business administration*. Ce terme ne doit donc pas surprendre outre mesure, c'est celui qu'utilisait déjà Fayol, présenté comme un « théoricien de l'administration » et auteur d'une *Administration industrielle et générale*.

Introduction

les termes de Rappin¹, et de raccommodement avec le monde grec évoqué plus haut, viendrait reprendre à nouveaux frais la question de la mise en retrait d'un monde « soumis aux commandes d'une science technicisée et de l'ordre social qui répond à ce monde² ». Ce monde technico-scientifique qui voudrait, sur la base de ses prévisions algorithmiques, abolir l'avenir et nous délivrer en quelque sorte de la contingence du futur et donc, au sens de Heidegger, du souci³.

Or, comme l'indique justement le philosophe Jean-Luc Marion, c'est bien le rôle de la philosophie que de chercher d'abord « à comprendre comment et jusqu'où » s'étendent les « dimensions, les paramètres et les raisons »⁴ de la domination épistémique dévolue à l'interprétation technique du monde ambiant. La tâche de la philosophie, en attente d'un nouveau départ⁵, serait par conséquent à concevoir non comme une réaction forcément antagonique à l'égard de la technique et de ses succès⁶, mais comme un travail visant à rouvrir la question du destin du management à partir de sa « signification plus profonde », pour utiliser le terme de Jankélévitch évoquant la sphère économique⁷. C'est le but que nous fixons à notre essai – qui n'est donc pas un traité de management en tant que tel, encore moins un réquisitoire contre lui – que de proposer une lecture interprétative et philosophique de ses soubassements, de ses omissions, et de ses marges.

Pour tenter d'y parvenir, nous nous appuierons sur une structure en quatre parties et sur quelques auteurs privilégiés, sans pour

1. Rappin, 2015a, p. 44.

2. Heidegger, 1990, p. 286.

3. Han, 2022.

4. Marion, 1986, p. 25-26.

5. Deslandes, 2023b.

6. Notamment sur le mode d'antiéconomisme parfois très primaire, notamment discuté par Picavet (2001).

7. Jankélévitch qui se demandait d'ailleurs si cette recherche sur la signification de l'environnement économico-managérial « ne nous offrait pas [elle] – même les moyens de briser l'univers achevé et administratif où il semble qu'[elle] nous cantonne » (1994, p. 132).

autant se limiter à ces quelques noms¹, autour desquels gravitent nos analyses². La première partie est composée de sept investigations philosophiques qui mettent en évidence les tensions constitutives de l'acte de diriger : entre pouvoir et vulnérabilité, gouvernement de soi et gouvernement des autres, vérité et discours, calculs et intuition. Ces chapitres mobilisent les ressources théoriques de quelques-unes des grandes figures de la philosophie française et européenne pour nous aider à répondre, à la fin de ce premier temps, à la question suivante : le management est-il moral ?

La deuxième partie, « L'organisation vécue, ou le management à l'épreuve des affects », s'intéresse à ce que les théories gestionnaires délaissent généralement, l'arrière-plan « affectif », où pourtant tout se joue en matière de motivation et de mobilisation de soi au travail. En nous appuyant sur la phénoménologie de Michel Henry, nous réinvestissons l'arrière-plan anthropologique de la gestion organisationnelle pour tenter de mieux en dégager le sens. Face à des environnements de travail qui ne cessent d'être marqués par des expériences de « trop-plein », soumettant tout à l'injonction des chronomètres, des horloges, des délais et des dates de rendu, nous tentons de revenir aux « choses mêmes » et à la condition même des acteurs, et de leurs besoins – matériels, relationnels, spirituels, etc. En réhabilitant le temps vécu, le soin, la présence à soi et aux autres pour lutter contre la souffrance au travail, nous concluons sur une question décisive : dans le « travail managé », la joie est-elle encore possible ?

Dans une troisième partie en forme de kaléidoscope, « Management et société : gestes herméneutiques », nous proposons d'interpréter les phénomènes de gestion à partir d'une littérature

1. En particulier Xénophon, Blaise Pascal, Søren Kierkegaard, Michel Henry, Gianni Vattimo et Jean-Luc Marion.

2. Une place particulière sera réservée toutefois à ceux que dans des travaux antérieurs nous nommons avec Alain Badiou « antiphilosophes » (Deslandes, 2021c ; Eabrasu, 2024) ; en particulier Blaise Pascal, toujours ironique à l'égard de la prétendue « sagesse » des philosophes (« Se moquer de la philosophie, c'est vraiment philosopher » ; Sellier 671).

Introduction

non gestionnaire¹. Les essais en sciences humaines et sociales qui composent cette littérature, sélectionnés, commentés et reliés par un même fil conducteur, mettent en évidence que les discours convenus et datés sur le leadership managérial, ou sur les vertus du « dataïsme », ne pourront répondre aux défis socio-économiques et écologiques du futur de nos sociétés. Aussi nous mettent-ils sur la voie d'un possible débordement des cadres classiques de la pensée gestionnaire pour en interroger les fondements anthropologiques et symboliques, tout en la replaçant dans les grandes mutations civilisationnelles en cours. Enfin, les liens ici nourris entre philosophie et gestion, entre lecture et interprétation, entre « humanités » et sciences administratives, nous serviront à tirer quelques leçons que nous adresse un mathématicien philosophe (Blaise Pascal), que l'on peut à bon droit désigner comme le « premier entrepreneur de la tech² ».

Au final, ce parcours de recherche met en évidence que ce n'est pas la fin-terme du management qui mérite aujourd'hui discussion, mais la fin-but, c'est-à-dire le déploiement de nouvelles aspirations et de nouvelles finalités, en bref d'une nouvelle rationalité. Une rationalité non plus fondée sur un projet technoscientifique, polarisé sur le « maniement » systémique d'objets et de ressources disponibles en réduisant les individus à leur dimension cognitive, mais sur une exigence éthique où prime le circuit des affects, la relation à soi-même, à autrui ainsi qu'à l'environnement. C'est à cet effort de réinvention conceptuelle que nous invitons le lecteur, qu'il soit manager, philosophe ou chercheur en gestion, dans une dernière partie – « Idées directrices pour une organosophie ». Nous y évoquons d'autres manières d'habiter l'organisation, en dévoilant les forces affectives et symboliques qui la traversent, sous-tendues par des dispositifs

1. Cette troisième partie s'appuie sur une sélection de textes critiques écrits et enregistrés par l'auteur pour *Xerfi Canal*, la revue audiovisuelle de l'économie, de la stratégie et du management. Les versions enregistrées peuvent également être consultées à l'adresse suivante : <https://www.xerficanal.com>.

2. Selon l'expression employée par Cédric Villani à l'occasion du 400^e anniversaire de la naissance de Pascal (<https://www.youtube.com/watch?v=0FtiHnetJaw>).

Philosophie du management

de canalisation des pulsions. Nous esquissons enfin quelques lignes de fuite qui sont autant de formes discrètes (beau geste, esprit de finesse, bienveillance informelle, etc.) d'un management attentif à prendre soin du sens et des liens.

PREMIÈRE PARTIE

Investigations philosophiques sur le fait managérial

Hybrides nous-mêmes, installés de guingois à l'intérieur des institutions scientifiques, mi-ingénieurs, mi-philosophes, tiers instruits sans le chercher, nous avons fait le choix de décrire les imbroglios où qu'ils nous mènent.

(Bruno Latour, *Nous n'avons jamais été modernes*)

Cette première partie est arrimée à une discipline universitaire, les sciences de gestion. Reconnues comme telles en France par une section distincte (la « 06 ») du Conseil national des universités¹, elles ont leurs (quelques) grands auteurs, leur histoire et leurs concepts propres. Elles se présentent, dans l'univers des disciplines universitaires et leur principe de séparation, avec des caractéristiques, des méthodes, des pratiques et des questionnements originaux qui font leur spécificité et fondent leur unité.

Une unité qui peine toutefois à faire l'unanimité : d'un côté, en effet, la définition usuelle nous porterait à croire que le management, au même titre que la finance ou le marketing, n'est qu'une discipline parmi d'autres relevant de la gestion reconnue comme science (sociale). D'un autre côté, qui a notre préférence, la gestion financière ou la stratégie ne seraient que des aspects spécifiques du

1. Martinet et Pesqueux, 2013.

management organisationnel pris dans une signification plus large, laquelle transcende chacune de ces différentes disciplines¹, dans ce qu'on pourrait appeler administration des affaires, *management studies*, voire « organologie² ». Nous reviendrons sur ce point délicat au moment où nous aurons à décrire les cinq facettes, technique, pratique, scientifique, éthique et politique, du *fait managérial*.

Si l'unité de cette section 06 fait problème, c'est aussi parce que, à y regarder de plus près, les sciences de gestion sont loin d'être parfaitement autonomes et ne cessent d'être traversées par de nombreuses notions (culture, pouvoir, identité, etc.) résultant d'autres champs d'études, économiques, anthropologiques ou sociologiques. Comme le stipule Jardat³, cette tendance est la marque du caractère particulier de ces « sciences gestionnaires », du fait même de la multiplicité de leurs terrains d'investigation, conduisant les chercheurs à faire appel à d'autres appareils conceptuels, terminologiques ou méthodologiques. Elles sont sans cesse dans la nécessité de puiser leur inspiration et leurs façons de « faire de la science » dans des registres qui ne sont pas immédiatement les leurs. Cet effort de décloisonnement, qui leur est donc consubstantiel, leur permet en partie d'échapper à « l'esprit disciplinaire » dans ce qu'il peut avoir de plus paralysant pour l'expression de toute créativité intellectuelle. Cet esprit disciplinaire, comme indique justement Jean-François Chanlat, « qui occulte les autres pans de la réalité, entraînant par là même ces vides intellectuels bien connus que sont le réductionnisme et l'impérialisme qui réduisent tout effort de compréhension véritable⁴ ».

Notons cependant que les débats qui animent les sciences de gestion ne semblent guère concerner les autres sciences sociales. Si de nombreux chercheurs en ces domaines reconnaissent volontiers que

1. Boltanski et Chiapello, 1999.

2. Ghislain Deslandes, Jean-Philippe Bouilloud, « De quoi notre métier est-il le nom ? Perspectives pour un débat », *Revue française de gestion*, 2023, 309 (2), p. 85-99.

3. Jardat, 2011.

4. Chanlat, 1998, p. 79.

le monde contemporain se pense en termes d'organisation¹, comme si l'organisation était un fait social total, il faut admettre qu'en tant que discipline autonome, ces sciences, malgré l'accroissement quantitatif régulier de leur production, n'ont pas eu l'impact espéré. Ni au sein du monde académique et intellectuel, ni même parmi les observateurs et les décideurs du monde économique et social². Pour beaucoup, le management demeure cette production de techniques associées à l'idée de performance organisationnelle. Plus rares sont ceux pour qui elle serait devenue, ainsi que la présente Armand Hatchuel, « la discipline fondamentale et transversale – l'infradiscipline – des sciences sociales », tout se passant comme si, finalement, « la science de gestion se consolait “en fourni[ssant] la “motricité”, en laissant à d'autres disciplines, l'économie, la sociologie [...] le privilège de la “lisibilité” du monde³ ».

ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET HERMÉNEUTIQUE DU SOI

S'il est vrai que les sciences de gestion laissent aux autres champs du savoir la responsabilité de « lire » le monde social pour mieux leur donner le « privilège » d'une signification – ce que nous n'aurons de cesse de contester ici même –, alors on comprend mieux les raisons pour lesquelles elles se sont constituées et institutionnalisées tout au long du xx^e siècle à l'abri de toute curiosité philosophique. Mais le problème consiste en ce que, si le management s'intéresse peu à la philosophie, la philosophie quant à elle s'intéresse encore moins au management (même si, comme nous montrerons en introduction de la troisième partie, ce relatif dédain historique est de moins en moins d'actualité). Si les acteurs de la vie économique sont

1. Morin, 1990 ; Saussois, 2007.

2. Ghoshal, 2005 ; Alvesson et Gabriel, 2013.

3. Martinet et Pesqueux, 2013, p. 19.

réputés « pour » le management, la communauté des philosophes, et les intellectuels en général, sont réputés contre¹ : souvent les philosophes n'ont que trop tendance à rejeter en bloc le monde des affaires, jugé comme trivial.

Cette attitude n'épargne guère celles et ceux qui se réclament des *critical management studies*, alors même que plusieurs travaux récents de la part d'auteurs issus de ses propres rangs, reconnaissent clairement les impasses d'une telle posture². Il faudrait donc choisir entre le cynisme et le désespoir (ou la honte³), entre l'opératoire et le cérébral, entre l'adhésion aux valeurs du managérialisme et la contestation de telles valeurs. Enfin, et peut-être plus inquiétant encore, les philosophes qui ne seraient pas « contre » seraient juste indifférents aux questions économiques et managériales, comme le remarque ici Bernard Stiegler pour le cas français :

Quant au discours politique des philosophes, ils ne disent à peu près rien de l'économie. Ils parlent de l'immigration, de l'Europe ou de la démocratie, mais ils ne parlent ni du capital, ni du travail, ni de l'industrie, ni du marketing. Quant à ceux qui parlent philosophiquement du travail, et il y en a, et ils sont très intéressants et importants, ce ne sont pas généralement des philosophes⁴.

En conséquence, ne serait-il pas temps que la philosophie s'invite, au risque de se « salir les mains dans les tâches inférieures de la pensée⁵ », à interroger le management et les conditions de possibilités

1. Il suffit de prendre quelques instants pour aller sur un site de vente de livres de management en ligne pour s'apercevoir d'une chose : la pensée critique y est peu présente. Alan Berkeley Thomas note même que le management peut être considéré « comme une profession dans laquelle la pensée est par définition absente » (*as one of the « non-thinking professions »*) (A. B. Thomas, 2003, p. 5).

2. Alvesson et al., 2009.

3. On peut penser ici au texte Michael Brocklehurst et al. (2010), « Management : The work that dares not speak its name », *Management Learning*, 2010, 41, p. 7-19.

4. Stiegler, 2009, p. 31.

5. Nous employons ici les termes de Pierre Bourdieu, « Les sciences sociales et la philosophie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1983, n° 47.

de son projet ? Ne devrait-on pas souscrire au célèbre propos de Georges Canguilhem lorsque celui-ci précisait que « la philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne [...] et pour qui toute bonne matière doit être étrangère¹ » ? Au fond, les organisations, traversées par de pressantes contraintes (notamment de « résultats »), peuvent-elles être aussi un lieu de pensée ? Cette première partie propose un trajet qui passe par quelques grandes œuvres philosophiques et répond à cette question par l'affirmative. Non pour placarder des grilles théoriques et conceptuelles sur la réalité des organisations, mais pour en révéler les logiques implicites et les aspects les plus refoulés.

Il est cependant en partie inexact d'affirmer qu'aucune tentative de dialogue entre les deux disciplines n'existe. Le point de rencontre entre ces deux univers distincts de la connaissance s'est inscrit, par tradition, dans un champ institutionnel interdisciplinaire très spécifique reconnu depuis une quarantaine d'années, notamment aux États-Unis, autour des questions d'éthique². Cette rencontre marque d'un côté le souci proprement philosophique visant à donner un « contenu » à l'éthique. Comme l'explique par exemple Ricœur : « Le seul moyen de donner visibilité et lisibilité au fond primordial de l'éthique est de la projeter au plan postmoral des éthiques appliquées³ », pour éviter qu'elle ne se constitue comme une sagesse vide, en se cantonnant « dans le rassurant univers des concepts et du discours⁴ ». Ce face-à-face est aussi le lieu d'une fécondation en sens inverse, dans laquelle les sciences sociales, ici la gestion, se voient stimulées par la curiosité philosophique⁵. C'est là la raison d'être d'un ensemble relativement cohérent d'associations académiques (*Society for Business Ethics*, *European Business Ethics Network*, Société de philosophie des sciences de gestion, ou SPSG, etc.) ou de revues spécialisées (*Business Ethics Quarterly*, *Journal of Business Ethics*,

1. Canguilhem, 1990.

2. Deslandes, 2012a.

3. Ricœur, 2004b, p. 692.

4. Hadot, 2002, p. 371.

5. Gusdorf, 1962.

Business and Professional Ethics Journal, etc.) qui participent au développement de ce champ de recherche situé à la frontière de l'éthique et du management.

Notons que dans le contexte américain, là où cette recherche en éthique appliquée au management s'est le plus largement développée, la perspective générale s'est structurée autour de deux pôles principaux. L'un est éthico-social, il concerne les différents degrés d'interaction entre les organisations et la société en général (*business and society*). Il se situe à un niveau macro-sociétal. L'autre, éthico-managérial, est généralement connu sous l'appellation d'« éthique des affaires » (*business ethics*). Il se place à un niveau plus nettement organisationnel (mésos). À ces deux niveaux nous pouvons associer un troisième, à savoir le niveau micro, c'est-à-dire celui du manager en tant que personne morale. Une première question posée à ce niveau micro pourrait être formulée ainsi : comment et pourquoi un agent individuel peut-il être tenu pour responsable d'une action au sein d'une organisation ? Une faute commise en matière de sécurité par exemple, ou une erreur d'analyse stratégique, peut-elle être attribuée à un (seul) individu ? Selon quels critères ? Que savons-nous des motivations de cet agent ? Plus généralement, quelle conception avons-nous de cet individu que l'on tient pour responsable ? Que sait-il lui-même de ses propres intentions ? Plus radicalement : de quelle conception philosophique du manager en tant qu'agent moral disposons-nous pour comprendre ce qui peut lui être imputable ?

Certes, la question de l'agentivité personnelle des dirigeants, c'est-à-dire de l'aptitude d'un individu à agir dans le monde, en son propre nom ou au nom d'autrui, traverse bien ce domaine de la recherche scientifique et philosophique. Mais cette question, qui prend l'individu comme unité de base de l'observation, a largement été délaissée au profit de celle constituée par l'agentivité institutionnelle (*corporate agency*), notamment dans les recherches initiées autour de la *corporate governance*. La vision sociale de l'éthique qui transparaît ici risquant toutefois, comme

le précise Loréa Baïada-Hirèche, de ne pas s'attacher suffisamment à « la dimension individuelle et cognitive du jugement éthique et de la faculté de jugement indépendante de chacun mais [d'insister] sur les intérêts défendus par les différents acteurs de la négociation¹ ».

L'école libérale classique, notamment autour de l'économiste Milton Friedman, comprendra cette interrogation sous l'angle de l'intentionnalité de l'organisation rapportée aux seuls choix faits par les individus. Elle se réclame d'un sujet parfaitement libre et rationnel (que la philosophie continentale au xx^e siècle, dans sa quasi-totalité, s'est chargée de remettre en cause)². Ce ne sera pas ici notre angle de vue, ni notre logique. Cette optique méconnaît tout d'abord la manière avec laquelle les agents se construisent dans les organisations, notamment autour des enjeux de pouvoir. Optons plutôt pour le versant pratique de cette herméneutique du sujet telle que développée dans un article séminal de *Human Relations* publié il y a quelques années qui précise « qu'au sein des études en management, un consensus émerge selon lequel les organisations sont le lieu de réalisation d'un projet de soi³ ». Les identités professionnelles se constituent en effet dans une dialectique permanente entre l'agent et la structure, entre le mode de production du soi par la structure et de la structure par le soi, lequel est investi d'un désir d'accomplissement⁴. En résumé, si quelque chose comme une éthique managériale est possible, elle ne peut se constituer comme un système de croyance autonome

1. Baïada-Hirèche, 2008, p. 393.

2. Painter-Morland, 2008b.

3. Clarke *et al.*, 2009, p. 324.

4. Pour les psychologues Gilles Arnaud et Roland Guinchard, le travail (et conséquemment le travail managé) est d'abord un « objet interne » : « Il semble bien que le travailleur à qui l'on dit que son travail est ce qu'il a le sentiment de produire en vient à éprouver une forme de soulagement et d'intérêt, en tant qu'il se sent aussi concerné par son travail à titre personnel. [...] De fait, celui à qui l'on rappelle cette formule ressent fortement qu'on lui rend justice, ou plus simplement encore, qu'on lui restitue "quelque chose". [...] Le travail est d'abord "du sujet", et pas seulement l'objet d'échange qu'il incarne assurément par ailleurs » (2008, p. 248).

sans partir d'une définition de l'être humain en tant qu'agent de sa propre vie. Comme indique Charles Larmore, « la réflexion pratique est toujours réflexion sur soi, puisqu'elle consiste à épouser en toute conscience une certaine manière de s'engager¹ ». L'organisation n'échappe pas à ce point d'ancrage, au sens où elle aussi le lieu de réalisation de soi.

ÉLÉMENTS POUR UNE RELECTURE PHILOSOPHIQUE

Dans les différents chapitres de cette première partie, nous interrogeons les organisations grâce à quelques grandes figures de la pensée européenne et autour d'enjeux philosophiques majeurs comme la responsabilité, le pouvoir, le soi, la pratique, la communication et l'intuition. Ces investigations s'appuient pour l'essentiel sur la tradition continentale², qui elle-même est loin de constituer un tout parfaitement ordonné, même si nous pourrions soutenir avec Mollie Painter que la pensée philosophique continentale, par opposition à la tradition analytique, laisse une place particulière à la réflexion sur soi, à l'examen critique, parfois même à la poésie, plutôt qu'aux seuls soucis de description et de définition³. Il faut à ce titre préciser que cette composante critique de la philosophie continentale, « où une place pour la subjectivité est requise [...], n'en fait pas un partenaire "commode"⁴ ». Peut-être est-ce en partie pour cette raison que ce rapprochement entre la philosophie et le monde de la gestion n'a jamais vraiment eu lieu, ce dernier ayant « le plus souvent préféré des visions moins dérangeantes pour lui-même⁵ ».

1. Larmore, 2004, p. 122.

2. À l'exception du chapitre consacré à Ludwig Wittgenstein.

3. Painter-Morland, 2008*b*, p. 3.

4. Bevan, 2008, p. 146.

5. Chanlat, 2007, p. 4-5.

Dans le premier chapitre, nous partons des travaux sociologiques de Robert Jackall qui expose à l'envi, et sans beaucoup d'indulgence, le côté sombre des organisations bureaucratiques. Nous proposons ici une interprétation pascalienne de cette étude, à partir des propositions contenues dans les *Trois discours*, dont l'objectif est d'établir des principes éducatifs destinés aux futurs détenteurs du/d'un « pouvoir ». L'anthropologie pascalienne permet de montrer qu'une place pour la responsabilité morale est possible dans un monde où, dit-il, il est pourtant « nécessaire que ce qui est fort soit suivi¹ ».

C'est avec l'œuvre philosophique de Paul Ricœur, et singulièrement sa pensée politique, que nous poursuivons cette enquête. Pour Ricœur, la politique peut s'entendre de deux façons : la première (*la politique*) concerne la lutte pour l'accès au pouvoir et les formes d'oppression ancestrales de son exercice. La seconde est envisagée sur le mode « horizontal du vouloir-vivre ensemble² », qui n'est autre que la structure de l'action commune et de la capacité de décision collective. À une vision verticale, mécaniste et axiologiquement neutre du management, il oppose la double paire conceptuelle conviction/imagination et idéologie/utopie, ainsi qu'une définition supérieure de la justice associant endettement réciproque et dés-intéressement mutuel (chapitre 2).

« Avez-vous assez le souci de vous-mêmes ? » En posant cette interrogation aux jeunes élites athéniennes, Socrate problématise la question du rapport entre le gouvernement de soi et le gouvernement des autres. Pour Socrate, en effet, qui rend inséparables libération de soi et capacité à gouverner, la responsabilité ne peut être disjointe d'une réflexion que celui (ou celle) qui gouverne doit porter à l'égard de lui-même. Cette troisième étude introduit donc la notion de « souci de soi », pour mettre en évidence les enseignements du retour à cette éthique antique du souci dans le contexte organisationnel.

1. Sellier 135.

2. Ricœur, 1995, p. 152.

Le chapitre suivant nous permet de discuter l'apport de Ludwig Wittgenstein à une éthique des affaires comme pratique, thème récurrent et particulièrement prégnant dans les recherches contemporaines en management (*business ethics as practice*). Pour Wittgenstein, en effet, c'est précisément parce que l'éthique n'est ni théorique ni scientifique qu'elle a sa valeur propre. Aussi ne peut-elle se constituer en doctrine : l'éthique se montre dans certains contextes, se fait, mais ne peut jamais, à moins de constituer un non-sens, se dire ou s'ériger en loi absolue. À partir notamment de sa *Conférence sur l'éthique*, nous établissons la dichotomie des faits et des valeurs afin d'en discuter les conséquences en matière de pratiques managériales (chapitre 4).

En plaçant délibérément l'éthique sous le chapitre de la communication, Kierkegaard veut montrer qu'elle n'est pas un savoir comme les autres. Ainsi la communication directe se distingue-t-elle de la communication indirecte en ce que l'une vise les savoirs objectifs quand l'autre concerne le devenir-sujet. Dans ce cinquième chapitre, nous tentons d'établir les apports de la notion de *communication indirecte* à l'enseignement d'une éthique appliquée au management.

Au sein de l'école de la configuration enfin, Henry Mintzberg est celui qui a apporté la critique d'une définition trop conventionnelle de la planification stratégique. Bergson est quant à lui le philosophe qui envisage la vie dans son ensemble comme une évolution créatrice, laquelle transcende l'achèvement d'une idée conçue par avance. Renouveau de la pensée stratégique pour l'un, renouvellement de la pensée philosophique pour l'autre, Mintzberg et Bergson réhabilitent l'intuition comme mode de connaissance souple, vivant, non réductible aux logiques de planification (chapitre 6).

Nous concluons cette première partie en posant une question en apparence élémentaire : le management est-il moral ? (chapitre 7).

CHAPITRE 1

Le côté sombre des organisations à la lumière du jansénisme

Plaindre les malheureux n'est pas contre la concupiscence. Au contraire, on est bien aise d'avoir à rendre ce témoignage d'amitié et à s'attirer la réputation de tendresse, sans rien donner.

(Pascal, *Pensées*, Sellier 451)

DÉSORIENTATION MORALE EN RÉGIME BUREAUCRATIQUE

Introduisons d'emblée les travaux du sociologue Robert Jackall qui ont constitué un tournant que l'on perçoit mieux rétrospectivement, plus de vingt ans après leur publication¹. En particulier un texte, *Moral Mazes*², considéré aujourd'hui, dans ce champ spécifique de la recherche en éthique des affaires, comme un ouvrage classique. Or, quoique ce livre ouvre la voie à plusieurs thématiques de recherche, un axe central s'en dégage pour montrer le caractère flexible et relatif de l'éthique au sein des organisations :

1. Ce texte, initialement paru en anglais (Deslandes, 2011*b*), est ici en partie repris et actualisé.

2. Jackall, 1988, p. 101. Ci-après abrégé MM.

L'*ethos* moral des cercles managériaux émerge directement du contexte social que j'ai décrit. C'est un *ethos* particulièrement remarquable pour son manque de stabilité. Dans le fatras des affaires courantes du monde des organisations, la morale n'émerge pas d'un ensemble de principes ou convictions maintenu par les membres, mais plutôt des relations fluctuantes que les personnes ont entre elles. Du fait que ces relations sont toujours multiples, contingentes, et fluctuantes, la moralité dans les affaires, toujours ancrée dans un contexte donné, est par conséquent toute relative¹.

En faisant le récit documenté du rôle joué par le hasard, la contingence des décisions et la quête de chacun pour son propre avantage, Jackall montre le caractère situationnel de la morale telle que pratiquée dans les organisations. La bureaucratie patrimoniale ici exposée repose sur les comportements organisationnels des managers, ces comportements étant liés aux exigences des situations plutôt qu'à une quelconque, et introuvable, exigence normative². Ce constat est ce qui confère son caractère « dérangeant³ » à l'ouvrage, l'univers organisationnel décrit ne laissant en effet aucune place au sens de l'honneur, à l'honnêteté intellectuelle ou même à la confiance. Toute moralité semble se réduire à la stricte loyauté due par chacun à son supérieur hiérarchique, ce que Jackall résume dans cette note conclusive : « Ce qui est juste, dans une entreprise, c'est ce que ton supérieur attend de toi » (MM, p. 6). Il nous rappelle, d'une part, le pouvoir immense du CEO (*chief executive officer*), situé tout en haut de l'échelle hiérarchique⁴, et, d'autre part, la nécessité, pour chaque manager voulant conserver sa place, de se dessaisir dans le cadre professionnel de toute conviction éthique. L'auteur pose ainsi les jalons d'un questionnement sur l'éthique du manager dans son rapport au suivi des règles de fonctionnement bureaucratique, et s'interroge avec scepticisme sur les conditions de

1. Comme pour tous les textes de cet ouvrage, la traduction est de l'auteur.

2. Norton, 1992.

3. Van Maanen, 1989, p. 311.

4. À l'exception du conseil d'administration qui le nomme et auprès duquel il rend des comptes.

préservation, dans un tel environnement, d'une (possible) intégrité personnelle.

Si l'auteur revient à de nombreuses reprises sur la notion de bureaucratie, c'est pour rappeler qu'elle s'inscrit dans un univers « calviniste sans le Dieu de Calvin¹ ». Malgré cette double référence aux travaux de Weber², c'est le renvoi à Machiavel qui semble s'être durablement imposé³. Le monde décrit par Jackall est à la fois cruel et traversé de mauvaise foi et, comme chez le Florentin, la quête du pouvoir ne ressemble guère à un chemin de roses. Selon lui, en effet, les moyens d'accession au pouvoir peuvent être douteux, pourvu qu'ils soient efficaces. Quant à l'usage de la force, il est toujours juste lorsqu'il est nécessaire. Cet essai a ceci de machiavélien qu'il nous place face à la confrontation des intérêts opposés, plus qu'il ne se charge de proposer des solutions éthiques aux problèmes que pose un tel affrontement.

Une différence de taille dans leur approche respective vaut d'être rappelée cependant : dans *Le Prince*, il est question de séparer absolument politique et morale, alors que le texte de Jackall s'interroge précisément sur la relation entre pouvoir bureaucratique et morale individuelle, sur la place faite à la morale dans son rapport à la politique des organisations. Le machiavélisme peut être défini comme « un processus par lequel le manipulateur obtient davantage qu'il n'aurait obtenu sans l'intention de manipuler » ; rien ici pour nous sensibiliser à la question morale. Car ce n'est pas la vertu qui intéresse Machiavel, mais bien la *virtù*, la force de décision du leader et sa gloire au travers des âges, sujet premier de ses préoccupations.

1. MM, p. 193.

2. Jackall reconnaît la validité des analyses webériennes dans un monde, celui des organisations américaines à la fin du xx^e siècle, où toute référence à une transcendance, à un corps de doctrine quel qu'il soit, a entièrement disparu. Le « calvinisme » des temps postmodernes que Jackall analyse ici se situe sur un plan d'immanence propre au capitalisme où se produit un mouvement sans cause lequel n'a plus besoin de se justifier, mais qui, pour demeurer, s'intensifie.

3. « La moralité est machiavélienne » (MM, p. 314) ; voir également Nelson et Gilbertson qui comparent les managers à des « petits princes dans leur fief miniature » (1991, p. 634).

La dissociation entre morale et politique n'est là que pour préserver, voire amplifier, les droits de la politique et leur supériorité sur ceux d'une éthique individuelle¹.

Dans ce chapitre, à partir de l'œuvre de Blaise Pascal, nous explorons une autre piste interprétative. Là où Jackall montre les dirigeants sous un jour particulièrement négatif, Pascal participe à sa manière également à cette « démolition du héros » typique des auteurs du Grand Siècle². Quand Jackall donne à penser un monde où l'on s'accommode trop bien d'une moralité transitoire sans cesse renégociée, Pascal en révèle les raisons profondes : l'inclinaison des hommes pour les biens terrestres et le règne absolu de l'amour-propre. Mais, comme pour tenter de dépasser ce réalisme radical et pessimiste, étudions ce que Pascal propose – contrairement à Jackall qui décrit mais ne prescrit rien –, dans ses *Trois discours* où la raison des effets, la théorie de la double pensée et la distinction du respect et de l'estime viennent appuyer une argumentation sur un plan éthique. Enfin, nous présentons le projet pascalien dans le cadre plus général de la question de l'humanisme, qui a certes occupé une place centrale en sciences humaines et sociales durant toute la seconde partie du xx^e siècle, et fait aujourd'hui l'objet d'un intérêt renouvelé dans le champ spécifique de l'éthique des affaires³.

UNE INTERPRÉTATION JANSÉNISTE DE JACKALL

Présentation du jansénisme. – Le mouvement janséniste peut être considéré à la fois comme une hérésie et comme une école de pensée intérieure au catholicisme⁴. Le terme lui-même provient du nom d'un

1. D'Andrade, 1993.

2. Bénichou, 1948.

3. En particulier Melé, 2003*b* ; Sandelands, 2009.

4. Marin, 1997 ; Lesaulnier et McKenna, 2004.

théologien de l'université de Louvain, Cornelius Jansen (dit Jansénius), auteur d'un ouvrage qui fera scandale en 1642, l'*Augustinus*. Cette somme, qui se présente comme portant essentiellement sur la question de la nature humaine et de la grâce, s'oppose aux conceptions scolastiques auxquelles elle reproche d'emprunter une partie de ses vues aux philosophies de l'Antiquité et parmi elles le stoïcisme, qui grandit l'homme au point d'oublier la misère de son état originel. Selon Jansénius en effet, du fait de l'état de péché dans lequel l'homme est plongé dès sa naissance, la grâce (efficace), qui soutient le chrétien dans la foi, ne peut être qu'une grâce divine. En cela, il s'oppose notamment au jésuitisme, majoritaire au sein de l'Église catholique, lequel tente de concilier la question de la grâce avec la liberté humaine.

Dès lors, c'est sous l'influence et l'autorité de Jean Duvergier de Hauranne, abbé de Saint-Cyran, un ami de Jansénius avec lequel il travaille à une réflexion qui vise à revenir à l'Église des origines, celle des premiers chrétiens, mais aussi celle des Pères de l'Église, que s'édifiera l'école janséniste à partir de Port-Royal, où vivent quelques religieuses (cisterciennes), dont il devient le directeur en 1635. Avec lui, le jansénisme opère un tournant qui en fait non seulement un lieu de spiritualité, mais aussi une source de contestation politique, au nom de la liberté de conscience et du refus de l'autoritarisme, notamment celui de Richelieu, homme fort de ce moment de l'histoire de France. Celui-ci l'emprisonne alors pendant cinq ans, période durant laquelle il est défendu par le Grand Arnauld, un avocat qui deviendra ensuite l'un des « solitaires » (surnom donné aux jansénistes) les plus influents, lié à Pascal, mais également à Leibniz, à Malebranche et Descartes. Dans sa défense fameuse, Arnauld soutient que le pape a raison de condamner l'*Augustinus*, mais qu'il le fait pour des raisons qui ne se trouvent pas dans l'ouvrage¹. Stratégie qui fera dire à Joseph de Maistre que le jansénisme était la pire des hérésies dans la mesure où elle niait en être une². Enfin, si l'histoire de Port-Royal est stoppée définitivement au moment où

1. Carraud, 2007.

2. Orcibal, 2008.

Louis XIV décide de faire raser l'abbaye en 1710, son legs théologique, littéraire, spirituel, épistémologique¹, théologique, en France et à l'international, en fait une des aventures intellectuelles françaises les plus surprenantes depuis la fin du Moyen Âge. C'est notamment par le biais d'auteurs ayant été en contact avec elle, notamment Jean Racine, Saint-Simon, La Rochefoucauld ou encore Boisguilbert, qui reçut son éducation aux petites écoles de Port-Royal, lequel est considéré en France comme le premier économiste libéral, que son influence a survécu à sa disparition décidée par le roi.

S'agissant de Blaise Pascal (1623-1662), c'est par le biais de sa sœur², qui entre à Port-Royal en 1652 comme religieuse, que le lien se noue. Connue pour ses œuvres scientifiques et homme du monde, il vient à la rencontre de Jacqueline, et se rapproche alors du courant janséniste dans lequel il trouve une soif d'absolu qu'il recherche lui-même³. Mais c'est toutefois par sa plume, mise au service des lettres *Provinciales* en 1656 (et jusqu'en 1658), qu'avec l'aide documentaire d'Arnauld et du moraliste Pierre Nicole il va s'investir encore un peu plus à leurs côtés⁴. Ce texte publié sous la forme d'une correspondance, que Voltaire considérerait comme fondateur de la langue française, plein de verve, de style et d'ironie grinçante, rencontra un retentissement exceptionnel, notamment sur le plan moral, puisqu'il aboutit notamment à la condamnation du laxisme des Jésuites par Rome en 1665 puis en 1669⁵. Toutefois, Pascal interrompt ses lettres à l'issue de la dix-huitième devant la condamnation théologique dont elles font l'objet par la Curie romaine. Par la suite, Pascal continuera d'entretenir des liens importants avec Port-Royal, notamment avec Sacy, son maître spirituel qui deviendra le directeur de l'abbaye. S'il n'était pas un solitaire lui-même, la proximité de Pascal avec le jansénisme ne fait dès

1. *La Logique de Port-Royal*, fruit de la collaboration d'Arnauld et de Nicole.

2. Ainsi que les médecins Deslandes et Leboutteiller qui soignèrent son père et qui furent eux-mêmes jansénistes.

3. Goldman, 1959.

4. Sellier, 2009.

5. Carraud, 2007.