Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 2

Artikel: Raviver le sens du possible en management

Autor: Monteil, Pierre-Olivier

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823199

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 06.12.2025

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

RAVIVER LE SENS DU POSSIBLE EN MANAGEMENT

PIERRE-OLIVIER MONTEIL
Fonds Ricœur
po.monteil@orange.fr

L'auteur se demande comment il serait encore possible de manager tandis que les liens de confiance entre employeurs et employés semblent rompus? Ceux-ci, à tous les niveaux de la hiérarchie, se plaignent et de ne pouvoir bien faire leur travail encadré par tant de dispositifs de gestion. L'auteur développe d'abord une critique des techniques de management dont la conception répond au primat de la nécessité. Il explore ensuite une autre façon d'agir, guidée par un sens du possible élargi et ravivé. Reposant l'approche du philosophe Paul Ricœur, il nous amène à explorer une conception complexe et riche des ressorts de l'agir humain que celle qui a cours aujourd'hui en management.

Mots-clés: éthique, philosophie politique, consentement, urgence, monde marchand, don, jugement réfléchissant.

INTRODUCTION

Depuis des décennies, acteurs et observateurs du management font état d'un mal-être au travail qui va croissant. L'un des indices d'une telle évolution réside dans la rupture du lien de confiance entre employeurs et salariés[1]. Seules les très petites entreprises font exception à ce climat soupçonneux. Le phénomène ne se limite pas aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, mais affecte les managers eux-mêmes. Ces hommes et ces femmes dont l'entreprise attend dévouement et solidarité donnent aujourd'hui le sentiment de ne plus y croire. Ils cessent de s'identifier au destin de leur entreprise et peinent à se faire les messagers de leur organisation auprès des autres salariés[2]. À presque tous les niveaux hiérarchiques, se manifeste une plainte récurrente devant la quasi-impossibilité du «travail bien fait», empêché par l'organisation de travail et ses dispositifs de gestion. De même, l'aspiration à s'exprimer intimement dans le «vrai travail» semble ignorée par l'entreprise, à moins qu'elle ne soit contrôlée ou manipulée[3].

---

1 Rupture consommée selon plus de 80 % des personnes interrogées, selon un sondage cité par Vincent de Gaulejac et Antoine Mercier dans leur *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 2012, p. 30-32.

2 Voir en ce sens, par exemple, François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, La République des idées/Seuil, 2005

3 Voir notamment Olivier Favereau et Baudoin Roger, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Paris, Éditions Paroles et Silence, 2015, p. 20.

D'où la question: est-il encore possible de manager aujourd'hui? Pour le manager, la contrainte économique qui le pousse à travailler vaille que vaille ne lui laisse qu'assez peu le loisir de spéculer à ce sujet. Pour lui, en effet, manager *doit* être possible, car il en va de son gagne-pain. Mais cette résolution n'en est pas moins défiée sans cesse par les difficultés. Repoussée en théorie, la question se repose ainsi en pratique. La réponse qu'elle appelle ne relève pas, on le voit, d'un constat objectif. Ce qu'une telle situation défie et fragilise, c'est le *sens du possible* tel que le manager l'appréhende, c'est-à-dire la capacité de *se créer* malgré tout des marges d'initiative. À la longue, il peut être enclin à renoncer, ne serait-ce que pour réduire la tension qui le partage entre l'idéal qu'il se fait de sa fonction et ce qu'il vit. Pour leur part et de multiples manières, les consignes et les outils de management incitent à ce choix résigné, en s'attachant à accréditer la *naturalité* des contraintes qu'ils imposent. À quoi bon s'obstiner à espérer autre chose dès lors que les pratiques en vigueur – est-il prétendu – sont les *seules* possibles?

Je m'attacherai donc, dans un premier temps, à développer une critique de ces techniques de management, qui procèdent d'une manière de penser qu'elles accréditent en retour dans les conduites. Objectivée dans des dispositifs prétendument neutres, cette conception inscrit l'action sous le primat de la *nécessité*, a priori qui érode le sens du possible et dissuade le manager d'élaborer des scénarios alternatifs. Dans un second temps, j'argumenterai l'idée qu'un regard différent porté sur les enjeux peut introduire une autre façon d'agir en management, guidée par un sens du possible élargi et ravivé. Pour autant, cette issue ne rouvre pas la tension entre idéal managérial et réalités de l'organisation, car elle favorise au contraire une nouvelle cohérence entre elles, par un *surcroît d'efficience* dans l'action. On verra que c'est cependant à la condition de consentir à une conception plus complexe, mais plus riche, des ressorts de l'agir humain que celle qui a cours aujourd'hui en management.

1. MANAGER SOUS LE SIGNE DE LA NÉCESSITÉ

Le point de départ du raisonnement peut être situé dans la théorie de l'agence, dont Milton Friedman a sans doute proposé la formulation la plus percutante: la responsabilité sociale de l'entreprise est, selon lui, d'augmenter ses profits[4]. Dès lors, pour cet économiste, il y a lieu d'aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires. Cela commence par les dirigeants, dont la rémunération doit être indexée sur l'évolution de la valeur financière du capital. Cela s'étend ensuite à l'ensemble des salariés, dont il s'agit, par évaluation et incitations, d'orienter les comportements en ce même sens, comme si c'était-là leur quête exclusive. De la sorte, le système productif qu'est l'entreprise se trouve asservi au système financier, par subordination des salariés au management, de ce dernier aux dirigeants et de ceux-ci au conseil d'administration. Si le mode de management qui en est issu a pris naissance dans le contexte des sociétés par action, il est aujourd'hui loin de s'y cantonner. Car il a fait peu à peu tache d'huile dans l'Administration, le monde associatif et dans quantité de structures dont les préoccupations n'ont rien de lucratif.

Les manifestations de limitation des possibles qui en découlent en management peuvent être

---

4 Milton Friedman, «The social responsability of business is to increase its profits», dans *New York Time Magazine*, 13 septembre 1970. Pour une version en français, on peut se reporter à la traduction qu'en propose Alain Anquetil dans *Qu'est-ce que l'éthique des affaires?*, Paris, Vrin, 2008, p. 75-82.

analysées à partir de la distinction que propose Kant entre *pouvoir, avoir et valoir.* L'action humaine en général et managériale en particulier se déploie, en effet, dans ces trois registres qui sont ceux, respectivement, de la capacité d'influence que les hommes exercent les uns sur les autres en agissant, des échanges entre eux qui associent prestations et rétributions, enfin des représentations par lesquelles ils évaluent les situations, les personnes, les enjeux. Ces trois sphères imbriquées en pratique sont à distinguer analytiquement, car les contraintes qui dissuadent aujourd'hui le sens du possible s'y manifestent sous des formes différentes.

1.1. Le gouvernement par les normes

Le dispositif consécutif à la théorie de l'agence a pour effet d'induire dans le registre du pouvoir un phénomène d'externalisation des normes d'effectuation du travail. Loin d'inciter à la création d'espaces d'auto-institution des règles, il s'inscrit dans la tendance qui consiste à confier à des instances externes la normalisation des procédures, à l'instar des systèmes qualité, par exemple. Ces instances interviennent au nom d'une légitimité d'expertise qui s'enracine dans un savoir réputé objectif. L'ampleur de ce processus a conduit Laurent Thévenot à parler d'un «gouvernement par les normes» qui canalise les comportements par la procéduralisation des lieux de débat et de jugement sur la qualité[5]. Il s'agit moins par-là de formater les pratiques informelles que d'assurer un cadre d'émergence des savoirs informels par une régulation procédurale de contrôle[6].

Un bref détour par Hannah Arendt peut aider à préciser la signification du phénomène. Dans *Condition de l'homme moderne*, la philosophe appréhende le travail sous le prisme de trois catégories[7]. Le «labeur» est la première. Activité répétitive, à finalité elle-même répétitive, elle désigne le registre dans lequel l'*homo laborans* travaille pour se procurer les biens liés à la consommation: pour gagner sa vie. Cette forme de travail s'épuise dans la production d'une condition biologique perpétuellement mourante. Elle correspond à la dimension routinière d'une activité essentiellement subie. À cette notion, s'oppose «l'œuvre» que produit l'*homo faber*, qui s'attache à durer, au contraire – si possible, davantage que son auteur, mortel. C'est le bel ouvrage de l'artisan, l'œuvre de l'artiste, la machine et l'outil conçus par l'ingénieur. La troisième notion est «l'action». Elle a pour ambition de commencer quelque chose de neuf dans le monde, dans un espace collectif marqué par l'altérité, puis de continuer. Elle se caractérise par la fragilité des affaires humaines, du fait de cette pluralité, synonyme d'interdépendances, d'aléas et de conflits. Mais l'action assume cette fragilité, admettant que la résultante ultime de ce qu'elle entreprend lui échappe.

La théorie de l'agence, quant à elle, n'incite pas à s'accommoder d'une telle fragilité, qui expose au risque de ne pas parvenir à ses fins et qui confronte à la nécessité d'argumenter et justifier ses choix. Il est donc tentant, dans ce contexte, de quitter le registre de l'action pour adopter celui de l'œuvre. Cela consiste à durcir l'agir en un faire d'ingénieur qui, tout à son exigence d'aboutir, canalise l'intervention des autres dans des normes et des procédures.

---

5 Laurent Thévenot, «Le gouvernement par les normes. Pratiques et politique des formats d'information», *Raisons pratiques*, n°8, 1997, p. 205-242.

6 Voir sur ce point Olivier Voirol, «Communication et domination dans le travail. Considérations à partir du cas d'une entreprise industrielle en Suisse», dans Jean Terrier et Hugues Poltier (dir.), *Vers de nouvelles dominations dans le travail? Sur le sens de la crise*, Lausanne, Payot, 2001, p. 74-89 (notamment p. 84).

7 Voir Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne* (1961), trad. Georges Fradier, préface de Paul Ricœur, Paris, Presses Pocket, «Agora», 1983.

Renonçant au registre de l'action, le geste du manager, parce qu'il ambitionne de durer, cantonne ainsi ses interlocuteurs dans le rôle de l'*homo laborans*, c'est-à-dire de simples exécutants. Tout se passe comme si l'ouverture des possibles ne s'offrait qu'au premier et que son action n'avait de cesse de restreindre par avance la marge d'initiative laissée aux autres[8]. Si l'*homo faber* instrumentalise l'*homo laborans*, ce problème ne doit pas, cependant, en occulter un autre. Car, plus insidieusement, cette logique de la nécessité s'insinue à l'intérieur de chacun et colonise sa pensée. Dès l'amont, la tentation de l'ingénieur s'exerce y compris sur cette part de lui-même qu'elle assujettit sans cesse à des normes. Comme si la liberté d'initiative devait à tout prix se restreindre à une seule façon de faire. Au-delà, un tel dogmatisme se forge une conception pessimiste des relations dans l'action à plusieurs, dont il n'attend que de mauvaises surprises qu'il faut prévenir et contenir.
D'où l'affirmation d'un one *best way* qui s'impose, au lieu de miser sur les ressources positives de la discussion argumentée et la possibilité d'une obéissance non contrainte, par consentement. À l'inverse, cela conduit à s'interroger sur les pratiques normatives et, plus généralement, *sur un bon usage de la raison technicienne*, qui soient compatibles, complémentairement, avec la recherche d'un accord par échange d'opinions, de préférence à l'imposition d'une solution unique et contraignante élaborée en amont. Il s'agirait, autrement dit, de rétablir en management la capacité d'agir de façon concertée, plutôt que de recourir systématiquement à des outils qui démultiplient la puissance de quelques-uns au profit du règne anonyme de la bureaucratie.

1.2. La régulation marchande

Parce qu'elle repose sur la contrainte, une telle approche de l'agir managérial s'attache, dans le registre de l'avoir, à s'en justifier par des contreparties. Mais elle formule cette préoccupation presque exclusivement en termes de rétributions pécuniaires. L'engagement au travail n'y est donc pensé qu'en creux, comme un instrument dont le sens éventuel resterait extérieur à lui-même et se situerait dans les loisirs. L'activité professionnelle telle qu'elle peut être vécue par le salarié dans sa positivité intrinsèque, au-delà des motivations telles que le salaire, le statut social ou les sociabilités, reste largement ignorée. Une autre justification est apparue au tournant des années 1990: celle de la possibilité, pour le manager, de participer à une multitude de projets, qui contribueront à étoffer son expérience et sa réputation, améliorant ainsi son «employabilité»[9]. Cet argument ne peut cependant remédier à l'insuffisance de l'approche précédente, puisqu'il invite lui aussi à ne s'engager dans le travail que pour une raison négative: éviter de perdre son emploi.
La régulation marchande, qu'il s'agit d'instaurer, suppose de dépersonnaliser les échanges. Au premier rang des normes qui y contribuent, les fiches de poste et de missions considèrent la tâche prescrite comme intégralement prévisible[10]. Se trouve ainsi passé sous silence l'inéluctable échec qui résulte de la confrontation d'une tâche à l'épreuve du réel. C'est l'imagination humaine qui, par sens pratique et savoir conjectural, surmonte la difficulté. D'où l'importance de la mobilisation subjective dans l'agir, que l'évaluation de la performance ne

---

8 Par manque de place, je simplifie ici un raisonnement développé dans *Éthique et philosophie du management*, Toulouse, Éditions Érès, 2016, p. 33-47

9 Voir en ce sens Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

10 Voir pour ce développement Christophe Dejours, *Le facteur humain*, Paris, PUF, 2008.

prend pas en compte, dans la mesure où elle s'en tient à ce qui est mesurable et «objectif». Comme dans une transaction marchande, l'attention se concentre alors sur les objets ou services échangés, au détriment de l'attention à la personne des protagonistes.
L'évaluation des performances tend également à sous-estimer leur dimension intersubjective. Alors que les interactions n'ont jamais été aussi imbriquées, elle appréhende des performances réputées «individuelles». L'une des attentes fondamentales des salariés réside pourtant dans la dimension de coopération au travail. À l'heure où la compétence est devenue collective, la logique maussienne du donner-recevoir-rendre constitue l'âme de cette compétence. Acte libre qui dévoile la personne, acte risqué qui expose au possible refus de recevoir, donner (de l'aide, du temps, un conseil...) procure le sentiment d'exister et de n'être pas une chose. Échanger actualise le sentiment d'être ensemble. Le travail peut alors s'effectuer au nom du lien et par plaisir de participer à un être collectif (que traduit la «bonne ambiance» de travail). Cependant, l'employeur ne peut accepter cette logique, parce que c'est celle d'un endettement mutuel, qui l'engagerait lui-même[11]. Dans le cours ordinaire, le management proscrit la coopération informelle pour sa lenteur et se méfie du désordre qu'elle introduit dans la rationalité des procédures. Il la réprouve parce qu'elle manifeste l'existence d'un registre dans lequel ce qui s'échange n'a pas de prix. Consciente de la demande de reconnaissance qui lui est inlassablement adressée, l'entreprise tend à rationaliser le don en instaurant des règles d'équivalence: elle l'achète, le rétribue et ainsi l'annule, se refusant à établir le lien qui s'instaurerait.
On peut voir dans l'émergence du concept de «rémunération globale» dans la gestion des ressources humaines le principal point d'application de cette stratégie. Il s'agit de réunir tous les éléments monétaires ou en nature, fixes ou aléatoires, immédiats ou différés, dans le cadre d'une rémunération mise «au service de la performance»[12]. L'enjeu est d'établir une cohérence entre les pratiques salariales de l'entreprise et les «gisements de création de valeur». C'est ainsi que la part de salaire variable individuel augmente dans la rémunération et que celle-ci devient un prix[13].
Le possible qui se trouve ainsi nié, c'est celui de l'échange interhumain, avec sa part de liberté et sa dimension de quête aléatoire de reconnaissance. Le management par la nécessité tend à y substituer le formalisme du calcul de l'échange équilibré, donnant-donnant, dont le modèle est le marché. Ce que cette logique d'équivalence implique de nécessaire, c'est le fait que tous les calculs tombent juste et que chacun soit ainsi délié de l'autre en étant quitte. En dissuadant l'échange désintéressé, la rétribution marchande tend à réduire le collectif à un réseau de transactions immédiates.
Car le souci de compter incite chacun à faire siennes les préoccupations du comptable et à ajuster sa conduite aux incitations pécuniaires. Les comportements s'en trouvent d'autant plus prévisibles, la régulation marchande tendant à organiser le règne d'un individu calculateur, entièrement régi par le déterminisme de l'intérêt. Homme sans attaches, il peine à concevoir que l'engagement au travail puisse répondre à une quête qui ne soit pas celle

---

11 Voir Norbert Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise,* Paris, La Découverte, 2009.
12 Voir Bernard Sire, «Mettre en œuvre la gestion stratégique des rémunérations», dans Jean-Marie Peretti (dir.), *Tous DRH*, Paris, Éditions d'organisation, 3e édition, 2006, p. 259-269 (notamment p. 260).
13 Pour une approche plus développée de ces questions, je me permets de renvoyer à Pierre-Olivier Monteil, *Ricœur politique,* Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2013, p. 195-240.

d'une rétribution conçue comme un dû. Dans cette mesure, le champ des possibles tend à se restreindre au geste qui donne pour recevoir en retour. On se considère mutuellement en concurrents dans la répartition des gains, plutôt que comme partenaires de travail. Cette prophétie auto-réalisatrice fait passer de l'équivoque à l'univoque. Si les situations comportent toujours une part d'ambiguïté, une *possible* dimension conflictuelle mais aussi d'entente, elles apparaissent alors sous le prisme de la *certitude* qu'il n'existe que des rapports de convoitise et de rivalité.

De même que le gouvernement par les normes conduit à s'interroger sur le bon usage de la technique dans l'exercice du pouvoir managérial, la *référence exclusive au modèle du marché* montre l'appauvrissement des échanges intersubjectifs et l'épuisement des ressorts de l'engagement qui en découlent en management. Si elle peut faire un temps illusion en période de prospérité, le problème qu'elle crée devient patent en contexte de difficultés économiques. Car comment stimuler l'initiative et la reconquête quand il n'y a plus de profits à distribuer aux salariés sous forme d'incitations pécuniaires? À un tel dilemme, cette pensée déterministe apporte alors une réponse connue: il est «nécessaire» de réduire les effectifs.

1.3. L'urgence chronique

Devenue plus récurrente qu'accidentelle, l'urgence revêt une intensité particulière en contexte managérial. Ce domaine est en effet plus affecté que d'autres par la nécessité de respecter des délais, de se conformer à des normes, d'exécuter des ordres et de servir des interlocuteurs avec ponctualité et réactivité. L'urgence est une situation dans laquelle une tâche impose d'agir en toute hâte. Cela peut découler d'un délai explicite («J'attends votre rapport pour demain matin») ou d'un diagnostic appelant par lui-même réaction immédiate (une panne, un danger, une crise...). Souvent, l'urgence résulte d'une simple accumulation de demandes simultanées qui génèrent un engorgement soudain, dans une messagerie d'ordinateur par exemple. La quantité des sollicitations est alors créatrice d'urgence, car elle prive du temps qu'on aurait souhaité pouvoir librement consacrer à chacune. La contrainte née de la situation se communique à la personne appelée à y faire face, ce qui se traduit chez elle par un *sentiment* d'urgence plus ou moins accentué, sous l'aiguillon de la responsabilité. Voilà qui, dans le registre du valoir, restreint mentalement le champ des possibles qui s'offrent à la décision. Mais ce n'est pas que de l'extérieur que l'urgence affecte le jugement. On verra, en effet, que l'humeur pressée qui tend aujourd'hui à envahir l'époque procède d'une temporalité spécifique, caractéristique d'une culture et de ses représentations.

Parce qu'elle implique d'aller vite, l'urgence réduit le sens des possibles sous l'impératif d'agir en un temps très limité. Cela contraint le raisonnement à s'alléger des références un peu trop encombrantes qui pourraient retarder la décision. L'imminence de l'échéance contraint de simplifier pour parer au plus pressé. On donne la priorité aux solutions éprouvées. Le diktat du présent incite à reporter à plus tard le souci de l'ultérieur. Cela exclut de revisiter d'un œil neuf l'expérience passée. L'ambition n'est pas d'agir devant l'histoire, mais de sauver la mise. Pour ne pas se disperser, l'important et le pertinent s'évaluent sous le prisme ultra-sélectif de l'urgent. Au terme d'un tri qui risque d'être expéditif, on se retrouve le nez dans le guidon, comme on dit trivialement. Le souci d'élaguer a conduit à rétrécir les perspectives, pour ne retenir du passé et de l'avenir que leurs deux pointes avancées: hier et demain matin.

L'urgence conduit ainsi le manager à renoncer à ce à quoi, foncièrement, il aspire le plus dans l'action: *l'initiative*. Par ce mot, il faut entendre la possibilité d'intervenir dans le cours de choses en des termes qui ne s'en tiennent pas à prolonger simplement la tendance en extrapolant le passé[14]. Mais, parce que l'initiative suppose de se déprendre de la fascination que ce dernier exerce sur nous, c'est un acte qui se prépare et qui peut prendre du temps. Cela occupe l'esprit et, parfois, réveille la nuit. Nous cherchons à déterminer un acte qui soit approprié à la fois aux circonstances et à nous-mêmes. Il doit nous ressembler. Notre souci est qu'un tel acte, nous puissions l'assumer en conscience, peut-être même avec fierté. Pour ce faire, nous testons mentalement différents scénarios, en quête d'une initiative qui soit appropriée à la situation et en adéquation avec son auteur. On conçoit qu'un tel travail de mûrissement ne puisse, le plus souvent, se mener dans l'instant.

C'est pourtant ce que l'urgence tend à imposer. Dans cette mesure, elle confronte à un enjeu d'estime de soi. Cela peut s'éclairer par une observation de Paul Ricœur: «Je tiens l'estime de soi pour le seuil éthique de l'agir humain. Je m'estime en tant qu'être capable d'estimer des choses, c'est-à-dire de préférer une chose à l'autre, en vertu de raisons d'agir et en fonction de jugements portant sur le bon et le mauvais. On peut parler ici d'un mouvement de réflexion allant de l'estime de quelque chose à l'estime de soi»[15]. L'enjeu est donc que nos décisions et nos actes résultent de l'évaluation de ce qu'il convient de faire en conscience, et non de déterminismes issus de l'environnement ou de nos simples penchants. Si nous ne nous attelions pas à la tâche de soupeser le sens des possibles, nous nous comporterions alors moins comme une personne capable de discernement que comme une chose.

L'urgence rend un tel exercice particulièrement difficile. Obnubilée par le présent, concentrée dans l'immédiat, la conscience saisie par l'urgence tend à perdre le sens d'une action s'inscrivant dans le déroulement du temps. Mais si la volonté consciente se dispense alors d'examiner en détail ses souvenirs, elle n'en est que plus influencée par la mémoire inconsciente: celle des habitus et des expériences antérieures qui l'ont marquée. À l'inverse de ce que l'initiative ambitionne, il est alors probable que la décision prise dans l'urgence sera davantage portée à répéter le passé qu'à innover. En outre, elle fragilisera un peu plus le sens du possible pour la suite, en même temps que l'estime de soi, qui aide l'action à s'affranchir des déterminismes.

Raviver le sens du possible en management doit donc se prolonger dans le souci de *développer un regard critique à l'égard de l'urgence chronique* et d'entreprendre une action tenace pour qu'elle redevienne ce qu'elle devrait être: l'exception. Car elle ne procède pas d'un phénomène qui serait entièrement hors de prise. Pour une large part, l'urgence n'est que le reflet de l'impatience, la traduction du manque de confiance en l'avenir qui est l'un des traits marquants de l'époque. L'urgence opère aussi comme un fait accompli qui impose soudain aux acteurs de se synchroniser. Elle détourne ainsi des possibles issus de la discussion, dans laquelle elle ne voit que perte de temps. Elle apparaît, sous ce prisme, comme le corollaire du gouvernement par les normes et de la régulation marchande.

---

14 On trouve cette notion chez Hannah Arendt, dans l'ouvrage précité, et chez Paul Ricœur, dans *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II* (1986), Paris Points Seuil, 1998, notamment dans le chapitre intitulé «L'initiative» (p. 289-310).

15 Voir Paul Ricœur, «La souffrance n'est pas la douleur», communication faite au colloque organisé par l'Association française de psychiatrie à Brest, les 25 et 26 janvier 1992. Publié dans *Psychiatrie française*, numéro spécial, juin 1992 et dans la revue *Autrement: Souffrances*, n°142, février 1994.

2. RAVIVER LE SENS DU POSSIBLE DANS L'AGIR MANAGÉRIAL

Le moment est venu de proposer quelques orientations susceptibles de raviver un sens du possible qui ménage toute sa place à l'initiative en management. Cela peut se concevoir à objectifs et moyens inchangés: en privilégiant un domaine trop négligé, qui est la *façon* de procéder, singulièrement dans la dimension *relationnelle* de l'agir. On y dispose assez souvent d'une marge de manœuvre importante. Qui plus est, la manière permet l'expression d'un style personnel, ce qui répond au désir de s'engager intimement dans son travail. En outre, si elle n'est pas nécessairement spectaculaire, elle n'en suscite pas moins des effets qui peuvent être grands. L'exemple de l'entretien d'évaluation des performances individuelles, déjà évoqué, permettra d'approfondir les remarques précédentes à ce sujet[16]. Cet entretien qui, une fois par an, réunit en tête-à-tête le manager avec chaque membre de son équipe, consiste à comparer les objectifs assignés à celui-ci douze mois plus tôt, avec les résultats de son activité enregistrés depuis. La préoccupation d'élargir le champ des possibles en management y trouve un champ d'application privilégié.

2.1. Dans le registre du valoir: les deux jugements

Il est mille et une façons d'évaluer. L'approche kantienne du jugement est fort éclairante sur ce point. Elle distingue «jugement déterminant» et «jugement réfléchissant». Le premier s'attache à appliquer une règle générale au cas en présence: ainsi, mécaniquement, de haut en bas en quelque sorte, la catégorie «table» à *cette* table, qui se trouve en face de moi et que j'identifie en tant que telle. En situation d'évaluation des performances, cela consiste à appliquer des catégories abstraites – objectifs, indicateurs chiffrés et autres critères – à la particularité d'un cas, c'est-à-dire d'une situation et d'une personne singulière. On voit que le risque est alors celui d'une application rigoriste de la règle, par laquelle la prise en compte du caractère général et anonyme de la norme conduirait à négliger la dimension particulière et intersubjective de l'enjeu. Cela en appelle au discernement de l'évaluateur. Comment faire en sorte que sa volonté ne cède pas à la facilité qui ferait prévaloir la règle impersonnelle sur la personne? Comment cette dernière pourrait-elle alors seulement comprendre le sort qui lui est fait?

Outre le jugement déterminant, Kant envisage une autre logique, celle du jugement réfléchissant. À l'inverse du précédent, ce dernier part de la situation présente pour rechercher, cette fois de bas en haut, la règle à lui appliquer. Il en va ainsi, par exemple, de l'amateur d'art qui, au musée, s'interroge sur le tableau qui lui fait face, dont il se demande s'il lui plaît ou non. Dans quelle catégorie va-t-il ranger cette expérience inédite? La préoccupation d'évaluer les performances individuelles conduit à y recourir, dès lors qu'elle s'attache à cerner la situation au plus près de ce qu'elle a de spécifique. Cela conduit à voir plus profond et plus loin que les résultats objectifs. Relativisant la pertinence abstraite des indicateurs chiffrés, il y a lieu d'intégrer l'épaisseur des contextes et des personnes. L'évaluation intervenant dans le temps, cela conduit en outre à les appréhender, non seulement par rapport au passé, mais aussi en référence à ce que l'on peut discerner d'approprié, voire de prometteur, pour l'avenir. Cela suppose d'inventer une conduite qui innove par rapport à la règle.

---

16 Ce développement reprend une réflexion amorcée dans un précédent ouvrage et poursuivie dans le suivant. Voir Pierre-Olivier Monteil, *Reprendre confiance*, Paris, Éditions François Bourin, 2014, p. 13-24 et *Éthique et philosophie du management*, op. cit., p. 121-142.

En pratique, ces considérations sont beaucoup plus fréquentes qu'on ne dit. Elles se cachent souvent dans le secret de petits compromis, lesquels se croient eux-mêmes vaguement honteux. Mais ils ont tort de se penser tels, car ce sont eux qui permettent à l'action de reprendre, après l'échec, sans s'enliser dans la spirale de la sanction aveugle et de la vaine culpabilité. Tout l'enjeu est qu'ils revendiquent en pleine lumière une légitimité comparable à celle dont se réclame l'autre logique. Cela suppose de le vouloir suffisamment et d'être capable de s'en expliquer.

En termes d'ouverture du champ des possibles, de telles pratiques montrent que notre capacité de discernement trouve à sa disposition, non seulement le jugement déterminant, largement connu et pratiqué (fût-il rarement désigné sous cette appellation), mais aussi le jugement réfléchissant (pratiqué lui aussi, mais moins prisé en contexte de management), sans compter l'infinie variété des *combinaisons* de l'un et l'autre. Sous ce prisme, le «gouvernement par les normes» apparaît comme le fait d'un point de vue étonnamment étriqué, dès lors qu'il prétend s'en tenir à la stricte application de la règle ou de la procédure. En effet, l'usage de cette dernière (générale par nature) ne saurait être approprié aux circonstances que s'il consiste à chaque fois à l'*ajuster* au contexte (toujours particulier). À cet égard, un certain dogmatisme de la norme pêche par *inefficience*. Encore convient-il, pour s'en extraire, de relativiser suffisamment les *a priori* d'un savoir d'ordre général, en exposant son propre jugement à l'importance de chaque situation singulière. Il en va, non seulement d'une forme de modestie devant les problèmes, mais aussi – comme dans toute initiative - des ressources de l'*imagination*, qui permet d'inventer.

2.2. Dans le registre de l'avoir: les deux économies

Admettons que l'entretien d'évaluation se traduise, en l'occurrence, par cette innovation dans l'usage de la règle qui consisterait, au vu des circonstances présentes, à ne pas l'appliquer et à ne pas sanctionner l'insuffisance objective des résultats. Saisie à sa racine, une telle décision revient à déclarer: «Tu vaux mieux que tes actes». Elle opère un découplage entre les actes de l'agent et sa capacité d'agir en général. Cela n'a rien à voir avec le laxisme, mais procède du souci de ne pas ajouter du mal au mal et de réactiver le désir de bien faire. À ces mots, l'agent se trouve en effet délié de ce qu'il a (peut-être mal) fait. Cette décision le relève de la dette que sont ses insuffisances. Il se trouve alors aux prises avec une autre dette, celle-ci sans aucune faute: celle d'être en vie[17]. Rendu à ce don premier qu'est le fait d'être né, il éprouve simultanément la gratitude de n'être pas réduit à ses actes et celle d'être en vie. Il se trouve ainsi restauré dans sa capacité de s'engager, de se lier à d'autres par de nouveaux pactes.

En termes d'élargissement du champ des possibles, cette situation marque le souci de réparer, dans une société où l'on ne répare plus et où l'on jette – y compris les salariés. Elle ouvre donc une voie alternative par rapport aux simplismes de la tendance managériale qui consiste à promouvoir les méritants et à éliminer les défaillants. Mais ce n'est pas tout. La différence entre jugement déterminant et jugement réfléchissant se prolonge dans le registre économique de l'échange. Au premier correspond une logique du mérite, qui guide l'application

[17] Pour un développement philosophique approfondi sur ce point, voir Paul Ricœur, *La mémoire, l'histoire, l'oubli* (2000), Paris, Points Seuil, 2003, p. 593-656, en particulier p. 630-642.

mécaniste des critères d'évaluation: de bons résultats impliquent une prime, une augmentation de salaire, voire une promotion. À moins que de mauvais résultats n'amorcent une disgrâce, suivie d'une rétrogradation, voire d'un licenciement. Au second jugement, correspond un souci de générosité: une surabondance émerge. L'attention relativise la règle et se concentre sur la personne. Tandis que la logique du mérite insiste sur ce que les termes de la comparaison ont d'équivalent, de comparable, la logique de surabondance considère qu'il n'y a pas, en l'occurrence, de commune mesure simple et directe entre la situation et la règle. Cela a pour effet d'ouvrir une autre issue que celle qui s'en tient à pousser le démériteur vers la sortie. Elle consiste à l'aider à re-commencer autrement, ce qui ouvre doublement le sens des possibles. À l'un, est proposée une autre réalité possible que la spirale de l'échec; à tous, est donnée à voir la pertinence d'une autre logique que celle du mérite.

De ces deux logiques, aucune n'exclut l'autre. Elles sont à situer en tension, entre justice de l'équivalence et générosité non calculatrice, en sorte qu'elles se corrigent mutuellement. La logique du donnant-donnant risque à tout moment, on l'a vu, de se dégrader en un échange intéressé dans lequel on ne donne que pour recevoir. La logique de générosité vient la rectifier en réinstillant de la gratitude désintéressée. Mais elle appelle à son tour la justice, pour remédier à son piètre sens de la règle. Au total, une dialectique s'ébauche ainsi entre sens de l'institution et sens de l'humain. La pertinence de la règle se trouve mise en doute par le regard que la générosité porte sur la personne singulière, rappelant que l'institution ne peut être sa propre fin. Le sens du possible se trouve ainsi stimulé par la générosité, qui incite à l'inventivité. Mais ces aperçus en direction du sens de l'institution nous situent déjà dans un autre registre qu'il faut envisager maintenant.

2.3. Dans le registre du pouvoir: subordination et coopération

La générosité dans l'échange se traduit par une nouvelle capacité d'engagement. En rendant l'agent capable d'agir à neuf avec d'autres, elle réactive les conditions d'une coopération mue par un sentiment de gratitude. Dans cette mesure, il apparaît que le «vouloir travailler ensemble» peut ne pas répondre qu'à des motifs pécuniaires ou techniques. Car il procède alors d'un sentiment qui se traduit par un surplus dans la dimension de l'action, sous l'aiguillon du désir de se rendre utile, du plaisir de bien faire, ou encore de la fierté d'appartenir à un collectif. Ce sentiment d'appartenance renforce l'implication au travail: moindre absentéisme, attachement aux produits et services de l'entreprise, adhésion à ses valeurs, identification à ses publics... Il culmine dans le sens du «bel ouvrage», voire dans l'éthique d'un métier qu'il est un honneur de bien exercer. Il favorise l'intelligence collective et répond à l'aspiration de chacun à pouvoir consentir aux décisions, au lieu de s'y soumettre passivement.

Il y a donc deux pouvoirs, l'un hiérarchique, celui qu'exerce la ligne hiérarchique, l'autre horizontal, informel, qui émane de l'agir en commun. L'un est très officiellement en charge de l'unité de direction de l'entreprise. Mais on voit que l'autre y contribue aussi par ce moyen différent qu'est la coopération, source de cohésion et manifestation d'assentiment à un ordre collectif. À la bonne exécution des décisions par l'exercice d'un pouvoir par un homme «sur» un autre, s'ajoute cet autre possible qu'est la convergence de vues par adhésion au sens d'un projet, par un pouvoir exercé «avec» les autres. C'est dire ce qu'a d'inapproprié et de contre-productif le mode de management qui croit rendre les comportements performants en leur assignant des finalités techniques sanctionnées, *in fine*, par le seul gain pécuniaire.

La grève du zèle, qui consiste à bloquer les rouages d'une organisation en se conformant strictement aux procédures, démontre par l'absurde que la coopération informelle se pratique couramment le reste du temps, mais sans être reconnue dans sa légitimité et son utilité. Raviver le sens du possible suppose de l'admettre sciemment et publiquement. En quête d'adhésion, le pouvoir hiérarchique aurait tout lieu d'envisager sa capacité d'agir comme un pouvoir à la fois de faire et de laisser faire, combinant intervention et abstention, cette dernière visant à desserrer l'étreinte que la régulation marchande et la prétendue naturalité des normes imposent à la temporalité des échanges humains.

Raviver le sens des possibles en management supposerait donc d'instaurer, de même que dans ceux de l'avoir et du valoir, un régime *mixte* dans le registre du pouvoir. Il consisterait à articuler logique de subordination et logique de coopération, au bénéfice d'une reconquête de l'agir informel sur l'effet séparateur et contraignant que la technique exerce sur le collectif de travail. Dans l'ordre de l'avoir, un tel rééquilibrage aurait pour corollaire de réhabiliter la logique de générosité aux côtés de la logique d'équivalence de l'intérêt calculateur. La dynamique managériale aurait beaucoup à gagner d'une combinaison de régulation marchande et d'engagements en quête de reconnaissance non pécuniaire. Mais ces deux problématiques qui s'attachent au pouvoir et à l'avoir sont tributaires d'une troisième, qui nous reconduit dans le registre du valoir.

Car, à la différence des échanges canalisés par la technique ou par le marché, la coopération informelle demande du *temps*. Parce qu'il est risqué, le don est aléatoire. Parce qu'il est ambigu, il n'est pas automatiquement accepté par le destinataire. Quand il l'est, il appelle en retour un contredon qui ne saurait intervenir que dans un délai aussi aléatoire que le don initial. À chacun de ces trois moments, on voit que lien social implique une temporalité proprement humaine, peu compatible avec l'urgence chronique, la simple logique donnant-donnant ou l'automaticité procédurale. C'est une donnée qui s'enracine dans l'épaisseur d'une culture, un fait irréductible à la rationalité techno-économique. Cependant, sans ignorer le caractère protéiforme du phénomène général d'*accélération* dont l'urgence permanente est aujourd'hui l'effet[18], sans doute peut-on repérer dans la coopération informelle la présence d'un ingrédient susceptible de contribuer à alléger cette contrainte. Car la coopération est de nature à raviver ce sens du possible par excellence qu'est la dynamique du *projet*. Or c'est bien l'absence de cette dernière qui porte incessamment les attentes à se focaliser sur le présent, jusqu'à le saturer aujourd'hui. Pourquoi tant attendre du présent si ce n'est par manque de visée sur le futur?

Le sens du projet fournit une réplique à ce déficit de perspective. Revenons sur nos pas. En redonnant confiance en l'échange, la coopération ravive la confiance en soi, en l'autre, et en l'avenir d'un projet commun. Rendant le futur désirable, elle aide ainsi à hiérarchiser les priorités: elle raffermit la conviction qui subordonne l'urgent à l'important et suscite la lucidité requise pour écarter l'agitation vaine et la dispersion. Réinvestir le temps de l'échange humain, c'est donc reprendre confiance en l'autre et en tous les autres, y compris en cet étranger familier qu'est pour nous le temps lui-même. Sans doute est-ce la responsabilité première des dirigeants que d'œuvrer en ce sens. N'est-il pas indispensable d'espérer pour entreprendre?

---

[18] Voir Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010 et, du même auteur, Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive, Paris, La Découverte, 2012.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alter, Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.

Anquetil, Alain, *Qu'est-ce que l'éthique des affaires?*, Paris, Vrin, 2008.

Arendt, Hannah, *Condition de l'homme moderne* (1961), trad. Georges Fradier, préface de Paul Ricœur, Paris, Presses Pocket, «Agora», 1983.

Boltanski, Luc, et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Dejours, Christophe, *Le facteur humain*, Paris, PUF, 2008.

Dupuy, François, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, La République des idées/Seuil, 2005.

Favereau, Olivier, et Roger Baudoin, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*, Paris, Éditions Paroles et Silence, 2015.

Friedman, Milton, «The social responsability of business is to increase its profits», dans *New York Time Magazine*, 13 septembre 1970.

Gaulejac (de), Vincent, et Antoine Mercier, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 2012.

Monteil, Pierre-Olivier, *Ricœur politique, Rennes*, Presses universitaires de Rennes, 2013.

Monteil, Pierre-Olivier, *Reprendre confiance*, Paris, Éditions François Bourin, 2014

Monteil, Pierre-Olivier, *Éthique et philosophie du management*, Toulouse, Éditions Érès, 2016.

Ricœur, Paul, *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II* (1986), Paris Points Seuil, 1998, notamment dans le chapitre intitulé «L'initiative» (p. 289-310).

Ricœur, Paul, «La souffrance n'est pas la douleur», *Psychiatrie française*, numéro spécial, juin 1992, et *Autrement : Souffrances*, n°142, février 1994.

Ricœur, Paul, *La mémoire, l'histoire, l'oubli* (2000), Paris, Points Seuil, 2003, p. 593-656, en particulier p. 630-642.

Rosa, Hartmut, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010.

Rosa, Hartmut, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 2012.

Sire, Bernard, «Mettre en œuvre la gestion stratégique des rémunérations», dans Jean-Marie Peretti (dir.), *Tous DRH*, Paris, Éditions d'organisation, 3e édition, 2006, p. 259-269 (notamment p. 260).

Thévenot, Laurent, «Le gouvernement par les normes. Pratiques et politique des formats d'information», *Raisons pratiques*, n°8, 1997, p. 205-242.

Voirol, Olivier, «Communication et domination dans le travail. Considérations à partir du cas d'une entreprise industrielle en Suisse», dans Jean Terrier et Hugues Poltier (dir.), *Vers de nouvelles dominations dans le travail? Sur le sens de la crise*, Lausanne, Payot, 2001.