



ISABELLE **BARTH**
YANN-HERVÉ **MARTIN**



La Manager et le Philosophe

Femmes et hommes dans l'entreprise :
les nouveaux défis

essai

LE PASSEUR
ÉDITEUR
Extrait de la publication

LA MANAGER ET LE PHILOSOPHE

DES MÊMES AUTEURS

OUVRAGES D'ISABELLE BARTH

Le Management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques (collectif), L'Harmattan, 2007.

Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations, L'Harmattan, 2008.

Regards actuels sur la société contemporaine. La pensée de Georg Simmel, L'Harmattan, 2009.

Le Management commercial, Dunod (coll. « Management Sup »), 2010.

Nouvelles Perspectives en management de la diversité (collectif), EMS (coll. « Gestion en liberté »), 2010.

Quoi de neuf en entreprise ? La vente, Éditions universitaires européennes, 2011.

Management et Religions. Décryptage d'un lien indéfectible (collectif), EMS (coll. « Gestion en liberté »), 2012.

Homo Mercator. Grandeurs et servitude du marchand au cours des siècles, Presses académiques francophones, 2012.

OUVRAGES DE YANN-HERVÉ MARTIN

L'Ange au sourire, Les Nouveaux Auteurs, 2008.

Meurtres sur échiquier, Les Nouveaux Auteurs, 2011.

La Saveur de la vie ou la grâce d'exister, Salvator, 2012.

Isabelle Barth
Yann-Hervé Martin

La Manager et le Philosophe

Femmes et hommes
dans l'entreprise :
les nouveaux défis

LE PASSEUR
— ÉDITEUR —

www.lepasseur-editeur.com

© Le Passeur, 2014
ISBN : 978-2-36890-068-0

Extrait de la publication

INTRODUCTION

La manager et le philosophe : un dialogue inédit

Rien ne semblait prédestiner le monde de la philosophie et celui du management non seulement à se rencontrer, mais à prendre le temps de cheminer ensemble pour nourrir un dialogue authentique et que nous espérons fécond. À vrai dire, il y a à peine quelques années de cela, un projet comme celui-ci aurait sans doute été accueilli d'un côté comme de l'autre comme une idée saugrenue. Il faut bien avouer que pour de nombreux philosophes, le monde de l'entreprise était considéré comme un univers cynique, peuplé d'individus bornés et soucieux de leur seul profit. Quant aux managers et aux cadres d'entreprises, ils voyaient au mieux dans les philosophes des idéalistes déconnectés du monde réel, de ses contraintes et de ses urgences. Ils auraient sans doute ri de bon cœur à une représentation des *Nuées*, comédie antique que l'on doit à Aristophane et qui présentait Socrate suspendu au-dessus de la scène dans une sorte de grand panier appelé le « pensoir » pour débiter d'étranges et incompréhensibles propos, bien au-dessus

des menues affaires de l'humanité ordinaire, livrée à ses tâches, à ses inquiétudes et à ses obligations courantes.

À quelque chose malheur est bon, la « crise » est passée par-là, remettant en cause les certitudes les mieux assurées, faisant bouger les vieilles frontières, obligeant chacun à inventer des coopérations inédites, des espaces nouveaux de réflexion et d'analyse. Et la « crise » n'a pas affecté seulement les milieux économiques. Parce qu'elle est aussi une crise culturelle, elle a touché le monde des philosophes, les obligeant à se demander si une philosophie hautaine et coupée des affaires communes pouvait encore faire sens et apparaître comme autre chose qu'une survivance étrange d'un passé archaïque.

On pourrait croire que ce projet est né de la rencontre intempestive de deux personnes. Ce serait oublier qu'à son origine, ce sont deux institutions qui se sont rapprochées, la Faculté de philosophie et l'École de management de Strasbourg, lorsqu'il fut décidé d'ouvrir une série de cours communs à ces deux espaces de formation *a priori* si éloignés l'un de l'autre. L'aventure eut un certain succès et les rencontres personnelles sont venues ensuite, presque naturellement, comme une sorte d'évidence. Mais pour essayer de comprendre ce que cette rencontre avait de nécessaire, sans doute est-il indispensable de clarifier le champ propre de chacune des disciplines qui l'ont souhaitée, voulue et réalisée.

La gestion est, au sens académique, une science toute neuve qui date de seulement quelques décennies. Elle est fille du droit et de l'économie, mais elle s'affirme de plus en plus comme une discipline carrefour empruntant largement à la sociologie, l'ethnologie, l'histoire et

la philosophie. Son terrain d'action est l'entreprise, ou plus généralement, toutes les organisations « gérées ». Un club de football, un hôpital, une troupe de théâtre, sont des groupes humains présentant des caractéristiques qui font sens en gestion. Quels en sont les ingrédients ? Un projet commun, des acteurs contribuant à ce projet, une recherche de performance économique (produire de la richesse, des emplois, de la valeur ajoutée) et sociale (avoir un bon climat social, veiller au développement des personnes qui composent l'organisation). L'idée qui sous-tend la gestion et sa version plus proactive, le management, est celle de l'optimisation de l'utilisation de ressources, qu'elles soient naturelles, financières, économiques, matérielles, humaines. L'art du management consiste à mobiliser ces ressources selon une trajectoire planifiée, pour réaliser le projet prévu, tout en veillant au plus complet respect de ces ressources.

La science de la gestion se distingue des autres sciences humaines et sociales par son projet d'être une science de l'action, c'est-à-dire d'aller au-delà de l'interprétation des phénomènes qu'elle observe et des explications qu'elle peut en donner. Elle veille à construire des modalités et des outils afin que ces recherches trouvent leurs implications managériales, c'est-à-dire une mise en action pertinente et ayant du sens pour les entreprises. Pour cette raison, la science de la gestion n'a jamais pu se contenter de mathématiser son espace propre, de produire des chiffres et des statistiques. Il lui a bien fallu prendre en compte, le qualitatif, les émotions, les ressentis, les discours des personnes, leur vie tout simplement.

En effet, devant les dégâts collatéraux des crises vécues au fur et à mesure des « Trente Piteuses » (on peut citer les récessions en cascade, la catastrophe des *subprimes*,

le pillage de l'environnement naturel, la fracture de la finance et de l'économie, le divorce entre développement économique et développement social), il est du devoir des chercheurs en sciences de gestion de se poser les bonnes questions et d'accepter d'être interpellés. Il n'est pas trop tard, même si les générations à venir nous poseront irrémédiablement la question : « Où étiez-vous lors des fusions-absorptions, des délocalisations, du sous-emploi, de la financiarisation des entreprises, de la disparition des lieux de production, de la montée en puissance du stress, des maladies professionnelles, des risques psychosociaux ? »

Cette interpellation, qui est aussi une salutaire remise en cause, ne peut être conduite par les seuls chercheurs en gestion. Ils savent qu'il leur faut désormais avoir recours à des collaborations, des méthodes, des outils autres que ceux qu'ils savaient employer jusqu'à présent. Il leur est nécessaire d'apprendre à prendre du recul, à oublier les statistiques, les équations structurelles, le « management Excel » comme les schémas qui désarticulent l'objet qu'on observe et le mettent en pièces. Pour nous, il était nécessaire d'avoir recours à d'autres modes de penser, de chausser d'autres lunettes, pour mieux regarder cet étrange petit monde du management. L'évidence nous est apparue qu'il fallait faire appel à la philosophie.

La philosophie, si elle est une discipline très ancienne, ne saurait se réduire à une sorte de musée des idées où on rencontrerait Platon, Aristote, saint Augustin, Descartes et quelques autres. L'histoire de la philosophie, si elle est indispensable, est autre chose que la philosophie en

actes, toujours vivante et innovante, parce que nécessairement en prise sur son temps. Hegel écrivait que « la chouette de Minerve ne prend son envol qu'à la tombée de la nuit ». La chouette, c'est la philosophie, et il voulait dire par là que le discours philosophique ne peut pas précéder les événements historiques. C'est quand ils ont eu lieu qu'elle peut entreprendre de les penser, non pas dans l'urgence des analyses médiatiques, mais dans la patience des examens critiques.

Critique, la philosophie l'est non pas parce qu'elle ne se plairait que dans l'opprobre mesquine, comme une sorte de mégère éternellement insatisfaite. Elle l'est parce qu'elle entend toujours prendre du recul par rapport aux évidences du sens commun, toutes ces choses si bien connues qu'elles en deviennent trop mal pensées. C'est pourquoi, au moins depuis Socrate, elle ne prétend pas être un savoir de plus, voire au-dessus des autres, mais un moyen d'affronter les ignorances, les doutes, les approximations, les préjugés et les idées toutes faites.

Pour cela, elle a inventé une méthode à laquelle elle est toujours demeurée fidèle : penser par concepts, investir les notions grâce auxquelles nous parlons et pensons d'une rigueur rationnelle indispensable à la compréhension du réel. Il ne suffit pas d'énoncer les mots « respect », « réussite », « courage » ou « efficacité » pour comprendre immédiatement ce qu'ils nous donnent à penser. Il est en effet des mots qui chantent plus qu'ils ne parlent et la philosophie est à cet égard une grande « désenchanteresse ». D'une certaine façon, elle brise les communions magiques, elle bouscule les évidences triviales, elle rappelle des vérités oubliées et dénonce des illusions parfois confortables et rassurantes.

On pourrait croire que son univers propre est celui des idées sublimes, mais on oublierait alors que la philosophie n'est philosophique qu'à penser le réel, dans toutes ses dimensions. Et la réalité ne se limite pas aux concepts qui ne sont que des outils. Elle intègre le tout de ce qui est, y compris l'ordre des affaires humaines, des rituels sociaux, des angoisses communes, des aspirations ordinaires, des engagements quotidiens. À ce titre, elle ne pouvait pas se tenir durablement éloignée de cet univers de la gestion et du management au sein duquel des hommes agissent et s'investissent pour produire des richesses utiles à tous. On ne saurait prétendre penser le monde quand on snobe ses ressources élémentaires.

Restait alors à trouver une méthode pour mettre en partage des types de discours, des habitudes et des exigences propres à l'une et l'autre discipline, la philosophie et le management. Il nous a vite semblé évident que la seule méthode possible devait consister à nouer un vrai dialogue, c'est-à-dire un dialogue capable d'affronter sans détours d'éventuels désaccords ou malentendus. Pour dialoguer, il faut d'abord consentir à s'entendre, à laisser la parole d'un autre se déployer, à l'accueillir avec bienveillance, à en prendre soin pour, enfin, lui répondre. Un dialogue de ce type n'est pas un débat, même si le terme est à la mode. Car un débat, c'est toujours un peu un combat, un affrontement qui exige un vainqueur entre les deux partis qui s'opposent. Bien entendu, ce n'est ni l'affrontement ni la victoire que nous avons recherchés ici, puisque nous n'avons été mus que par le souci de penser ensemble (ce que veut dire, au sens le plus fort, « dialoguer ») des notions susceptibles à la fois d'intéresser le manager et d'être prises en

charge par le philosophe. L'objectif est de proposer un éclairage au lecteur, de l'inviter à la vigilance, à regarder différemment ou sous d'autres facettes des phénomènes bien établis, de réfléchir à des impensés, de repartir avec d'autres questions encore.

Une précaution importante s'impose cependant : la lecture ne doit pas être linéaire ni continue. Il faut aller « piocher » de-ci de-là une idée, une définition, un auteur, une illustration, pour mieux la confronter à sa propre vision et à sa propre pratique. C'est ainsi que ce dialogue ne se réduira pas un dialogue entre deux personnes, mais à une mise en partage bien plus large des expériences et des pensées. À chacun, de cette façon, de s'approprier ce qui lui convient le mieux, pour avancer sans se mentir, sans trucage et sans faux-semblants sur le chemin qu'il a choisi.

Réussir sa vie
Du « Connais-toi toi-même »
au « *coaching* de soi » ?

Réussir sa vie :
un nouveau mantra du management ?

Isabelle BARTH – S’il y a une injonction non négociable dans le monde de l’entreprise, une croyance qui résiste aux décennies qui passent, aux crises, aux modes managériales, c’est bien la réussite. Qui pourrait, dans le monde de l’entreprise, envisager d’être un perdant¹, un *loser*, ou tout simplement un médiocre ? Qui pourrait s’avouer sans projets ? sans ambitions ? sans perspectives de développement ?

À part quelques discours de posture, qui se veulent à contre-emploi, peu de voix s’élèvent pour s’affirmer dans le renoncement à la trajectoire ou le refus de tout type de progression. Le discours managérial officiel n’intègre tout simplement pas le projet de non-réussite, même

1. Nous avons fait le choix de n’employer que la forme masculine qui inclut alors tous les genres.

s'il peut admettre, pour mieux les corriger, l'échec ou le ratage.

Lire le projet stratégique des écoles de management, quelles qu'elles soient et où qu'elles soient à travers le monde, est édifiant : avec une étonnante synchronisation, toutes entonnent le chœur de la réussite pour de futurs managers à haut potentiel, lesquels sont promis aux destinées les plus prestigieuses. Même si le mot n'est pas explicitement prononcé, il est toujours lové au cœur des professions de foi des institutions qui forment les nouvelles générations de cadres et de managers qui présideront aux destinées des entreprises et des organisations de demain, et répéteront inlassablement ce mantra de la réussite.

Si la réussite est un impensé du management, elle n'est pas sans difficultés dans la « vraie vie » des entreprises et sa quête produit son lot de stress, de désespérance, de mal-être, de malaises psychosociaux, de recours à des psychotropes...

Yann-Hervé MARTIN – C'est vrai, la notion de « réussite » correspond moins à une idée claire de ce que serait, par exemple, une vie authentiquement humaine, qu'à un ensemble de représentations parfois confuses et approximatives auxquelles se mêlent bien des passions et des ambitions. À ce titre, on peut en effet parler de croyance, c'est-à-dire d'une conviction commune qui se trouve rarement adossée à un savoir. Tout le monde veut réussir sa vie et, pourtant, on ne se demande pas vraiment ce qu'est une vie réussie.

La réussite est donc bien un impensé du management, comme vous le dites avec justesse, mais l'affaire se complique quand on prend conscience que la vie elle-même

pourrait bien être le grand impensé de notre tradition occidentale. On s'est parfois demandé en quoi consistait la vie politique, ou la vie philosophique, ou comment vie privée, vie publique ou vie professionnelle devaient converger ou, au contraire, être fortement distinguées. La biologie s'est toujours préoccupée de penser le vivant, mais la vie elle-même est toujours restée comme en réserve derrière ces grandes préoccupations.

Du coup, cette expression apparemment simple, « réussir sa vie », vient buter sur trois questions qu'il faudrait au moins se poser.

La première : quelle est cette vie que je veux réussir ? S'il s'agit simplement de ma vie professionnelle, ou même de ma vie sentimentale et affective, cela ne fait jamais le tout de ma vie. Car la vie, c'est ce que j'ai toujours déjà reçu sans condition de mérite (ma naissance n'est pas une récompense). Elle n'est pas d'abord ce que je fais, mais un toujours-déjà-là à partir duquel je peux m'engager, agir, faire des projets. Il faut déjà s'assurer et se réjouir d'être bel et bien vivant pour « réussir sa vie ».

La deuxième, qui en découle : que veut dire « réussir » dans cette expression ? Je comprends bien ce que signifie ce verbe quand je parle de réussir un salto arrière, ou que je l'applique à une augmentation de mon chiffre d'affaires, due à mes efforts ou à une stratégie opportune. Mais la vie n'est pas une opération de ce type. Encore une fois, elle n'est pas d'abord ce que je dois construire, un challenge à réussir, mais ce à partir de quoi il m'est possible d'agir et de viser des perspectives. La vie en moi précède toujours mes projets, mes succès et mes échecs.

La troisième, enfin : comment la vie devient-elle « ma » vie ? Ce pronom personnel est-il l'indice d'un égoïsme trivial (l'important, c'est mon succès) ou fait-il

signe vers ce que je dois accomplir pour que cette vie qui m'est donnée devienne ma vie telle que je l'aurai façonnée, configurée, orientée ?

I. B. – Poser la question de façon plus générale est, en effet, essentiel et nous permet d'examiner le point de vue du management.

Tout d'abord, la réussite vue par le management est toujours fondée sur la notion de performance, réussir implique « être performant ». Cette performance étant de plus en plus identifiée comme individuelle, chacun est maintenant perçu comme comptable et promoteur de sa propre performance, ce qui peut être épuisant.

Ensuite, cette performance est polymorphe, évolutive et prend des visages différents selon les époques. On observe ainsi un déplacement des critères même de performance. Actuellement, il ne s'agit plus d'être seulement performant dans sa vie professionnelle, mais aussi dans sa vie personnelle. On peut faire l'hypothèse que le raisonnement managérial et gestionnaire a envahi le compartiment de la vie privée. Réussir sa vie signifierait maintenant être performant dans tous les domaines. Réussir, c'est *tout* réussir : sa carrière certes, mais aussi sa vie amoureuse, familiale, l'éducation de ses enfants, ses vacances, ses loisirs...

Enfin, si les champs de la performance se multiplient, les objectifs assignés sont aussi de plus en plus exigeants, on vise maintenant l'« épanouissement », et, du fait d'Internet et des réseaux sociaux ou autres relais de communication et d'information, chacun se lance dans une comparaison inépuisable et effrénée avec la planète entière.

On observe donc la tendance lourde dans nos pays industrialisés et socialement avancés, d'une réussite qui serait liée à la « performance de soi », relevant de sa propre responsabilité, touchant à tous les compartiments de la vie et avec des exigences sans cesse grandissantes, car soumises à la comparaison perpétuelle dans un environnement sans limites.

Il est important de développer ces trois points pour bien comprendre ce que le discours gestionnaire installe derrière l'idée de réussir sa vie. La philosophie aidera à une salutaire prise de recul, à chacun ensuite de construire son propre chemin, ses propres convictions. En effet, s'il y a un accord commun des deux champs disciplinaires mobilisés dans cet ouvrage, c'est bien l'enjeu que chacun puisse se poser les bonnes questions et faire des choix au mieux, même s'ils restent fragiles et provisoires.

Y.-H. M. – Il y a là, en effet, beaucoup à penser. On pourrait se dire, par exemple, qu'il est moins fatigant de se laisser vivre que de se battre pour réussir sa vie. Et quelles que soient nos ambitions, il est vrai que le discours de la performance implique des conduites qui peuvent être épuisantes. D'une part, comme vous le dites, parce qu'il s'agit de tout réussir, carrière, vie amoureuse, loisirs ; d'autre part, parce que notre réussite ne nous apparaît jamais totale, ni même suffisante. Les parts de marché que j'ai conquises ne me dispensent nullement d'en conquérir de nouvelles. La promotion dont j'ai bénéficié ne m'empêche pas d'œuvrer pour une autre promotion encore. Il y a là une dynamique que vous pointez de façon pertinente quand vous évoquez le jeu des comparaisons. Rousseau, au XVIII^e siècle, avait su voir

que la vie sociale met en présence les uns des autres des individus qui aspirent à être considérés et qui apprennent à estimer leur valeur propre aux regards qui leur sont renvoyés. Il écrit, en évoquant une fête villageoise dans le célèbre *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité*, que « chacun commença à regarder les autres et à vouloir être regardé soi-même, et l'estime publique eut un prix ». Sous le regard d'autrui, il devient important d'être le plus beau, le plus fort, le mieux considéré, bref, d'avoir du succès. Mais ce qui apparaît spontanément comme une condition d'épanouissement peut vite tourner au cauchemar : à ce jeu infini des comparaisons, on perd toujours quelque chose de la paix que pourrait nous enseigner celui qui se réjouit d'être soi, plutôt que de se désespérer de n'avoir pas assez. Ironiquement, ou tragiquement, la course à l'épanouissement personnel est souvent cause d'insatisfaction. À chercher toujours le bonheur, on s'interdit de le goûter. Blaise Pascal le disait mieux que moi : « Ainsi, nous ne vivons jamais, mais nous espérons de vivre, et nous disposant toujours à être heureux, il est inévitable que nous ne le soyons jamais » (*Pensées*, frag. 47-172).

Quel lien peut-on faire
entre performance et réussite ?

I. B. – Le discours gestionnaire pose l'hypothèse que réussir sa vie professionnelle est un antécédent du bonheur. Les chercheurs travaillant sur cette thématique montrent par leurs études qu'il existe un cercle vertueux de la réussite, comme son lien étroit avec la performance par la médiation de la motivation. La démonstration est

- mieux les bousculer ? (165) – Pour une nouvelle équation de la performance ? (168)
5. Courage de dire, courage de faire : vertu cardinale ou compétence managériale ? 172
- Le courage : une notion du management ? (172) – Courage, vous avez dit courage en management ? (176) – Un faux ami du courage : l'irresponsabilité managériale ? (178) – Quand et comment manque-t-on de courage en entreprise ? (181) – Qu'est-ce que le courage d'entreprendre ? (186) – Pourquoi parler de courage pour innover ou conduire le changement ? (190) – Faut-il du courage pour gagner en transparence dans l'entreprise ? (192) – Quelles sont les clés du courage en entreprise ? (196) – Réduire le triangle managérial (202) – Peut-on mobiliser les autres vertus cardinales dans le management ? (206)
6. L'exemplarité ? 215
- Le manager n'est pas un héros 215
- Une notion paradoxalement impertinente en management (215) – Quelles limites au discours sur l'exemple ? (218) – Vers la réhabilitation du « tour de main » ? (220) – Qu'implique l'exemple pour l'action ? (224) – Faut-il questionner les « bonnes pratiques » ? (228) – Quelle est la place de l'exemple dans la culture d'entreprise ? (229) – Questionner ou refuser l'exemple : est-ce possible en management ? (234) – L'exemple a-t-il besoin d'être incarné ? (238) – Le *chef*, le *mentor*, le *leader* (242) – À la recherche d'exemples plus modestes, mais plus réels (247)
7. Question de respect : aucun homme n'est réductible à sa fonction 254
- Le respect : le nouveau mot de passe de nos sociétés ? (254) – Que respecte-t-on en management ? (258) – Le respect de la norme : de sa construction à sa diffusion (264) – Comment les règles se diffusent-elles

dans les organisations ? (265) – Extension du domaine de l’irrespect ? (269) – Sauf votre respect, c’est de reconnaissance que nous avons besoin (274) – Les enjeux de la reconnaissance (275) – Quel est le processus de mise en œuvre de la reconnaissance ? (277) – Un management par la reconnaissance : le management de la diversité (283) – Comment mener une conduite du changement pour un management inclusif ? (287) – La reconnaissance : une notion de distance (292) – Attention à la reconnaissance au rabais (296)

CONCLUSION : Pour un management durable 301