

# Une crise peut en cacher une autre : comprendre la crise du management pour comprendre la crise sanitaire du coronavirus. Quelques pistes de refondation du management

**Ibrahima Fall**

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2020/3 (N° 29), PAGES 61 À 69  
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030  
DOI 10.3917/qdm.203.0061

Article disponible en ligne à l'adresse  
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-61.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



#### Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Une crise peut en cacher une autre : comprendre la crise du management pour comprendre la crise sanitaire du coronavirus Quelques pistes de refondation du management

*One crisis can hide another: understanding the crisis of management to understand the coronavirus health crisis. Some ways to rebuild management*

Ibrahima FALL

## Résumé ■

C'est un truisme de parler de crise du management. Malgré les velléités de réforme du management au sein de l'académie mais aussi au sein des entreprises, force est de constater que les résultats ne sont pas à la mesure des attentes. L'humanisme verbal se heurte inexorablement au principe de réalité, c'est-à-dire un management toujours réduit à sa plus petite expression : minimisation des coûts et maximisation des gains quel que soit le prix à payer par ailleurs : humain, social, sociétal, environnemental. Ainsi, la crise du coronavirus révèle les externalités négatives et les conséquences néfastes de la mise sous management d'un certain nombre d'inducteurs de la crise parmi lesquels, la biodiversité, la recherche et la santé. En effet, le seuil de retournement des fameuses « bonnes pratiques » dont on ne questionne plus la pertinence (bonne pratique pour qui, pourquoi ? dans quelle mesure ? quand ? comment ? ...) du moment où elles permettent l'action « efficace » au service de l'utilité économique, semble avoir été atteint. Dès lors, une véritable réforme du management passera par la transformation de la balance des pouvoirs entre l'efficacité technique et l'humain social afin de faire émerger un management situé, ancré dans le contexte des actions, prenant en compte le réel du travail et permettant de ne pas perdre le sens des ensembles. Cela consiste à produire des innovations managériales explicitement orientées (IMEO) afin d'inventer un management qui « permet de mieux vivre ».

■ **Mots-clés :** *management, crise, réforme, externalités, innovation managériale explicitement orientée.*

## ■ Summary

*It's a truism to talk about the management crisis. Despite the will for management reform within the academy but also within companies, it is clear that the results are not up to expectations. Verbal humanism inexorably comes up against the principle of reality, i.e. a management reduced to its smallest expression: minimising costs and maximising profits whatever the price to be paid: human, social, societal, environmental. Thus, the coronavirus crisis reveals the negative externalities and harmful consequences of putting under management a certain number of crisis drivers, including biodiversity, research and health. In fact, the threshold of reversal of such as "good practices", whose relevance is no longer questioned (good practice for whom, why, why, to what extent, when, how, etc.) as long as they allow "effective" action in the name of economic targets, seems to have been reached. From then on, a real management reform will involve transforming the balance of power between technical efficiency and human-social efficiency in order to bring about a situated management, anchored in the context of actions, taking into account the reality of the work and allowing « the meaning of the whole » to be maintained. This consists in producing explicitly oriented managerial innovations (EOMI) in order to invent a management that "makes it possible to live better".*

■ **Keywords:** *management, crisis, reform, externalities, explicitly oriented managerial innovation.*

## INTRODUCTION

L'analyse des conditions de possibilité de la crise du coronavirus, au-delà de son essence sanitaire, donne à voir une crise du jugement. Une telle crise du jugement est authentiquement prométhéenne et se fonde sur l'impératif moderne de rechercher en toute chose, la méthode absolument la plus efficace même au détriment du bon sens. Comme le notait déjà Jacques Ellul, « *le progrès technique n'est plus conditionné que par le calcul de l'efficacité... l'individu participe dans la mesure où il refoule toutes les tendances actuellement considérées comme secondaires, de l'esthétique, de l'éthique ou de la fantaisie* ». Ce nouvel esprit de l'action humaine se cristallise autour de la notion de management qui en est le bras armé. Manager n'est désormais vu que par sa plus petite expression : la minimisation des coûts et la maximisation des gains.

Il semble qu'il y ait une « dégénérescence » du mot management, de son contenu sémantique et de sa réalité prescriptive lorsqu'il est passé du français « ménagement » (David, 2016) qui pouvait renvoyer aux notions de mesure et d'attention, à l'anglais, pour ne se résumer qu'à sa dimension purement « technique ». En effet, un « coup » technique est « bon » quand il fait mieux et/ou quand il dépense moins qu'un autre (Lyotard, 1979). Ainsi, un « bon » management, finit par exclure, au profit de l'efficace, tout ce qui ne peut pas être saisi par la raison : le vrai, le juste, le bien, le beau, c'est-à-dire l'essentiel de l'homme.

Le management semble donc s'être muté en « état paresseux du savoir » (Canguilhem, 1993), une sorte d'idéologie de l'action efficace dont les prescriptions sont plus que jamais engageantes pour l'homme et pour son rapport au monde.

La crise du coronavirus bien que multicausale est l'expression d'une crise systémique d'un certain management, un management hémiplegique qui se veut neutre, corseté par le chiffre, affranchi du sens commun, vierge de tout contexte et de toute éthique de responsabilité. Dans cet article, nous proposons d'analyser la convergence de trois inducteurs de la crise du coronavirus que sont le management de la biodiversité, le management hospitalier et le management de la recherche puis nous tenterons de comprendre les fictions qui sous-tendent ce management hors sol (Martinet, 2018) avant d'esquisser des pistes de réformes radicales grâce à l'introduction d'un

instrument : l'innovation managériale explicitement orientée (IMEO).

### 1. Le management de la biodiversité comme impératif économique

La biodiversité est définie par l'article 2 de la Convention sur la diversité biologique (signée en 1992), comme « la variabilité des êtres vivants de toute origine incluant entre autres, les écosystèmes terrestres et aquatiques et les complexes écologiques dont ils font partie : cela comprend la diversité au sein des espèces, ainsi que celle des écosystèmes ». Sa sauvegarde incombe aux autorités publiques et aux entreprises. Au niveau mondial, selon le rapport 2019<sup>1</sup> de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES), « le GIEC de la biodiversité », dans le top 100 des sociétés du Fortune 500 Global ayant les plus grands revenus en 2016, près de la moitié (49) ont mentionné la biodiversité dans leurs rapports, 31 ont pris des engagements clairs en matière de biodiversité. Ces différentes entreprises promeuvent un « management » de la biodiversité c'est-à-dire l'intégration de la question de la biodiversité dans l'exercice de leurs activités en veillant, si les facteurs économiques le permettent, d'aligner le plus possible les pratiques de l'entreprise en faveur de l'environnement. Malgré ces engagements, plus que jamais, les entreprises sont directement mises en cause quant à la détérioration de l'environnement et le dérèglement climatique : une centaine de très grandes entreprises seraient à elles seules responsables de 71 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre depuis 1988 selon un rapport de la Carbon Disclosure Project (CDP)<sup>2</sup> en 2017. En outre, le rapport 2019 de l'IPBES met en exergue que les « facteurs de changement qui affectent la nature » sont du fait des activités humaines : les changements d'usage des terres et de la mer, l'exploitation directe de certains organismes, le changement climatique, la pollution.

L'activité humaine par l'intermédiaire des entreprises est donc à questionner malgré les velléités de « management » de la biodiversité. En effet, une remise en cause même « modérée » des intérêts de la nature dans le cadre d'une

1 <https://ipbes.net/>

2 The Carbon Majors Database CDP Carbon Majors Report 2017 : <https://www.cdp.net/fr>

démarche de « management » de la biodiversité, n'en demeure pas moins une remise en cause de la biodiversité, c'est-à-dire une perte de services rendus par les écosystèmes : barrière contre le réchauffement climatique, approvisionnement (production d'oxygène, nourriture, pollinisation...), régulation (climat, érosion...), etc. En effet, « manager » n'est pas tout à fait synonyme de « préserver ». En matière de biodiversité, minimiser les coûts et maximiser les bénéfices, c'est agir contre la biodiversité dans un contexte dans lequel l'effondrement du vivant menace cette biodiversité. Aujourd'hui, nous savons que cet effondrement de la biodiversité a des conséquences sur la propagation des virus (Quammen, 2012 ; Morand & Fiquier, 2016). Après la crise du coronavirus, doit-on continuer à « manager » la biodiversité ou tout simplement la préserver quel que soit le prix ? C'est une question éthique fondamentale.

## 2. Le management de la recherche, concept-monde de la technoscience

En sciences, notamment en sciences du vivant, la sérendipité fait partie intégrante de la recherche d'autant plus que son caractère insaisissable exprime parfaitement la créativité humaine. Ainsi, comme le montrent Bimbot et Martelly (2009), « *en étudiant les levures, les embryons d'oursin ou d'amphibiens, il a été possible de comprendre les processus régulateurs du cycle cellulaire et la façon dont ces mécanismes sont pervertis dans les cancers. La découverte des oncogènes initiée grâce aux travaux de Rous au début du XX<sup>e</sup> siècle chez les oiseaux a permis d'identifier des protéines dont l'activité mal contrôlée par la cellule peut générer un cancer. Beaucoup de ces protéines ont une activité enzymatique particulière appelée kinase. C'est à partir de ce type de découvertes qu'émergent actuellement des molécules anticancéreuses "intelligentes" capables de bloquer spécifiquement l'activité de kinases et d'arrêter la prolifération des cellules tumorales de façon plus ciblée que par la chirurgie, la chimiothérapie ou la radiothérapie* ». La recherche fondamentale, recherche au long cours, est donc précieuse mais sa seule tare, c'est le temps long et un retour sur investissement économique hasardeux ou du moins imprévisible. Cependant, en à peine un demi-siècle, comme le précise Klein (2008) « *nous sommes ainsi passés d'un régime où science et technique étaient liées par de complexes rapports à l'empire d'une*

*vaste "technoscience", c'est-à-dire à un régime où les deux perdent leur autonomie... on en arrive même à se demander si l'activité scientifique a encore pour but principal de nous rendre le monde intelligible, de créer des concepts et d'en tester la pertinence. L'activisme de la techno-science ne semble plus viser que l'action pour elle-même, l'innovation pour l'innovation, ce qui fait apparaître celle-ci comme une pure volonté de maîtrise dépourvue de toute autre finalité* ». Ce bouleversement a été rendu par la diffusion d'une conception managériale de la recherche (Hubert *et al.*, 2012) : transfert du financement de la recherche à des organismes dédiés (ex ANR en France), financement par la mise en concurrence des chercheurs par des appels à projets, évaluations individuelles et collectives, calcul du ROI... Concrètement, un tel dispositif de recherche basé sur la compétition entre chercheurs favorise le financement de projets aux retombées économiques « quasi » mesurables en amont au détriment de la recherche fondamentale aux implications opérationnelles difficilement modélisables. Cependant, comme le précise Michel Crozier, concernant le système « recherche fondamentale », « recherche appliquée », « développement » et « innovation », gagner dans le court terme peut aboutir, en fin de chaîne, à perdre à plus long terme sur l'ensemble de la chaîne. La crise sanitaire entraînée par le coronavirus en est l'illustration.

Notre désarmement dû au manque de soutien à la recherche fondamentale sur les virus se paie lorsque la crise éclate. La prise en charge est plus longue et les dégâts plus importants. L'anticipation par la recherche fondamentale n'est donc pas une option, c'est une assurance vie pour les milliers de personnes qui seraient impactées par un virus peu maîtrisé. Comme le note le microbiologiste Etienne Decroly<sup>3</sup>, directeur de recherche au CNRS dont le laboratoire « Architecture et fonction des macromolécules biologiques » est basé à Marseille, la recherche sur les coronavirus a été sous dotée car la majorité des projets qu'ils avaient sur le coronavirus étaient en stand-by, en partie à cause de problèmes de financement et des difficultés à renouveler les contrats de recherches pour financer ce genre d'activités. Le management

3 Extrait d'un entretien à France info : <https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/coronavirus-la-majorite-des-projets-qu-on-avait-sur-le-virus-etaient-en-stand-by-faute-de-financement-explique-un-scientifique3853431.html>

de la recherche doit faire éclore une recherche efficace c'est-à-dire avec un ROI connu tout en ostracisant désormais les recherches originales donc *in fine* la recherche fondamentale.

### 3. Le management hospitalier ou l'institutionnalisation du soin comme pratique managériale

Les contraintes financières externes auxquelles les hôpitaux doivent faire face depuis de nombreuses années et surtout après la crise de 2008 ont fait émerger des réformes dites de modernisation. Ainsi la tarification à l'activité (T2A) instaure un nouveau mode de financement des établissements de santé qui repose sur le lien entre les ressources allouées à une activité médicale en fonction de tarifs nationaux élaborés issus d'un calcul de coûts par groupes homogènes de malades (GHM) ou de séjours (GHS). La traduction complète de cette révolution des tarifs à l'hôpital fut la managérialisation des pratiques professionnelles. Cette managérialisation de l'hôpital repose sur « *le déploiement d'une organisation fondée sur la rationalisation du travail dans les services et les unités de soins, la modernisation de l'hôpital public semble également participer à l'enracinement des principes d'efficacité au cœur de la division du travail hospitalier. Cette mise en gestion de l'activité, consacrée par "l'offre de soins", s'exprime à travers l'avènement du management hospitalier qui incite les personnels de santé à revoir leurs pratiques pour « contribuer à la régulation par la qualité et l'efficacité » (Denise, 2018). L'institution est sommée d'être efficace pour minimiser les coûts et gérer sa « patientèle ». L'hôpital serait donc assimilable à une entreprise comme une autre d'autant plus que la T2A fait émerger des sortes de business unit médicales c'est « une division de l'hôpital en pôles d'activités disposant d'une autonomie de gestion, des objectifs de performance établis en fonction du niveau d'activité à atteindre, une mesure de l'activité par le PMSI (programme de médicalisation des systèmes d'information) et un système de sanction récompense visant à financer les pôles en fonction de leur activité déclarée » (Georgescu & Naro, 2012). Quoi donc de plus normal d'y pratiquer les mêmes méthodes. S'il est évident qu'il faut veiller à la bonne utilisation des deniers publics, le soin ne peut être assimilé à une activité industrielle. En effet, comme le fait observer le CCNE dans son avis n°101, « en médecine générale,*

*en psychiatrie, en gériatrie, ou en pédiatrie, dont le coût réel de la prise en charge n'apparaît pas dans la grille de calcul » [CCNE (2008), p. 11]. Certaines actions médicales ne peuvent pas être valorisées suivant la T2A car le soin, bien souvent outrepassé la dimension thérapeutique (Le Coz, 2009). Ce qui est efficace dans le soin est rarement visible donc gérable. C'est ce que Jean Oury rétorquait à ces évaluateurs : « que vaut le sourire d'un schizophrène ? car travailler 10 ans pour obtenir le sourire d'un schizophrène, ce n'est pas rien » (Didelet, 2017). Le management n'ayant aucune portée sur l'invisible car non mesurable, un conflit de valeurs sépare les gestionnaires stricto sensu des soignants. Les décisions de rationalisation des hôpitaux prises dans une logique comptable et financière excluent toute prise en compte du *slack* organisationnel nécessaire au soin et à la pratique médicale dans son ensemble. Il n'est donc pas étonnant qu'une crise comme celle du coronavirus fasse émerger à la surface les hérésies gestionnaires des tenants du management hospitalier : manque de lits dans les hôpitaux publics qui sont en première ligne dans la gestion de la crise : l'hôpital a perdu 5,3 % de ses lits depuis 2013 selon les statistiques du ministère de la Santé (les établissements publics en ont perdu 13 631).*

### 4. De quoi le management est-il devenu le nom ?

Les exemples analysés ci-dessus de mise en management de trois inducteurs de la crise que sont la biodiversité, la recherche et la santé montrent la tournure moderne prise par un certain management décorrélé de toute finalité qui ne serait pas économique. Ce management se fonde sur ce que j'appellerais des extrapolations hyperboliques de pratiques à visée instrumentale. Ces dernières sont productrices de faits stylisés voire de faits fossilisés qui font que « toute ressemblance à la réalité serait une pure coïncidence ». Ces pratiques fossilisées appelées « bonnes pratiques » ne sont plus questionnées quant à leur pertinence (bonne pratique pour qui, pourquoi ? dans quelle mesure ? quand ? comment ? ...) du moment où elles permettent l'action « efficace », c'est-à-dire au service de l'utilité économique. Ces pratiques fondent le soubassement d'un management « sans feu ni lieu plus » dont l'objectif n'est plus d'aider les hommes à mieux vivre (Martinet et Pesqueux, 2013) mais à simplement impacter une réalité

complexe dont on présuppose le simplisme en ne mobilisant que le critère économique et l'approche instrumentale. On oublie alors que ce qui mue les hommes et les sociétés ne s'aurait se résumer à l'économique. Une telle croyance va à l'encontre de plusieurs dizaines d'années de recherches dans des disciplines aussi variées que l'ethnologie, l'anthropologie, la philosophie, la sociologie, etc.

Les conséquences d'une telle conception de l'homme et de l'action collective sont néanmoins réelles. Elles s'exprimaient jusqu'ici au travers du stress au travail, de la misère symbolique, de fatigue psychique, du burn-out, de la perte de sens du travail, des injonctions paradoxales, du sentiment de déclassement, du manque de reconnaissance et plus tragiquement de suicides. La crise systémique du management qui rejaillit de la crise sanitaire du coronavirus donne à voir une perspective nouvelle. Dans le temps long, des externalités issues de différents inducteurs sous « management » concourent à une crise systémique. Ainsi la « managérialisation » de l'industrie, a par exemple fait perdre de vue qu'un état souverain ne pouvait pas déléguer à un autre pays à l'autre bout de la planète par l'intermédiaire d'une entreprise, la fabrication de médicaments de base nécessaires à la santé de ses citoyens. A court terme, les gains financiers d'un tel choix sont réels mais dans le temps long, une crise comme celle du coronavirus en montre les limites.

Cette « grande transformation » du management pour en faire une collection de pratiques à visée instrumentale et à objectif essentiellement économique repose sur au moins trois fictions : un management qui serait neutre, l'humain qui serait une « ressource », la quantophrénie et la procédure comme déterminants de l'action collective.

## 5. Un management perçu comme neutre

L'économie n'est opérante que lorsqu'elle dispose d'outils capables d'assurer son continuum opérationnel dans les organisations. Ces outils lui sont fournis par le management au travers de techniques de management qui de fait héritent d'une certaine philosophie gestionnaire. Ainsi, du moment où l'économie se veut science et que l'objectif de l'entreprise est de maximiser la valeur actionnariale, elle ne se laisse pas distraire par des questions morales. Comme le note Omar Aktouf, « Elle n'avait plus, à l'instar

de la physique, qu'à traiter des données (statistiques-probabilistes à défaut d'être empiriques, et hypothético-déductives à défaut d'être expérimentales) ipso facto considérées comme rationnelles, objectives, mesurables, quantifiables. Cela allait s'appliquer aussi bien au comportement du marché qu'au comportement humain ». De fait, un management, ainsi armé par une certaine conception de l'économie porte une certaine philosophie gestionnaire utilitariste qui exclue toute complexité de l'être mais aussi de l'écosystème dans lequel l'organisation évolue. Le management est donc vu comme un agrégateur de solutions techniques pour minimiser les ressources et maximiser les bénéfices grâce à un corpus de connaissance expurgé de toute intention axiologique. C'est ainsi qu'un hôpital mis sous management et expurgé de tout ce qui ne peut pas être chiffré, c'est-à-dire de tout ce qui fait l'essence du soin, devient assimilable à un hôtel et donc « géré » comme tel avec les conséquences dramatiques qui en découlent. Oui, à un certain niveau de rationalisation, il n'y a plus de différence entre un hôtel et un hôpital. Le management n'est donc pas neutre.

## 6. Des « ressources » humaines prises au piège du simplisme méthodologique

Le travail fait partie des trois fictions constitutives de l'économie (capitaliste) de marché avec la terre et la monnaie. Comme le précise Polanyi (1944), l'économie de marché ne peut fonctionner que si et seulement si, le travail, la terre et la monnaie sont considérés comme des marchandises alors qu'ils ne le sont aucunement : « *Le point fondamental est le suivant : le travail, la terre et l'argent sont des éléments essentiels de l'industrie ; ils doivent eux aussi être organisés en marchés ; ces marchés forment en fait une partie absolument essentielle du système économique. Mais il est évident que travail, terre et monnaie ne sont pas des marchandises ; en ce qui les concerne, le postulat selon lequel tout ce qui est acheté et vendu doit avoir été produit pour la vente est carrément faux. En d'autres termes, si l'on s'en tient à la définition empirique de la marchandise, ce ne sont pas des marchandises. Le travail n'est que l'autre nom de l'activité économique qui accompagne la vie elle-même – laquelle, de son côté, n'est pas produite pour la vente mais pour des raisons entièrement différentes –, et cette activité ne peut pas non plus être détachée du*

*reste de la vie, être entreposée ou mobilisée ; la terre n'est que l'autre nom de la nature, qui n'est pas produite par l'homme ; enfin, la monnaie réelle est simplement un signe de pouvoir d'achat qui, en règle générale, n'est pas le moins du monde produit, mais est une création du mécanisme de la banque ou de la finance d'État. Aucun de ces trois éléments – travail, terre, monnaie – n'est produit pour la vente ; lorsqu'on les décrit comme des marchandises, c'est entièrement fictif ».* « Vendre sa force de travail », c'est donc vendre plus que son travail, c'est un engagement de son être tout entier : c'est accueillir des exigences sur une existence. Bien que fictionnel, le travail comme marchandise sans vision holistique de l'Homme produit des effets concrets dans l'entreprise sous l'appellation « gestion des ressources humaines. Au prix d'une efficacité apparente, le travailleur (médecin, chercheur, travailleur social...) est élevé au rang d'abstraction chiffrée gommant toute prise en compte de la complexité de l'être. Ce qui faisait dire à Simone Weil (1951), la philosophe, que « les machines ne fonctionnent pas pour permettre aux hommes de vivre, mais qu'on se résigne à nourrir les hommes afin qu'ils servent les machines ». L'homme ainsi dépouillé, l'homme adapté, est fin prêt pour dérouler les procédures, pour remplir sa fonction. Il devient un « fonctionnaire ». Sa liberté d'action et sa pensée se heurtent très souvent à ces mêmes procédures. Dès lors, le collaborateur pris dans les fourches du management ne peut plus jouer son rôle fondamental de mise en cohérence du réel prescrit par rapport au réel vécu.

### **7. La quantophrénie et la procédure comme déterminants de l'action collective**

« Si les faits sont les faits, les données ne sont pas données », cet adage devrait être la morale de tout bon professionnel des chiffres. En effet, le romantisme des chiffres fait perdre de vue la polysémie du réel et nous sommes souvent enclin à prendre les données pour des faits d'autant plus que nous agissons souvent sous la contrainte du temps. Ce biais par facilité n'est pas sans conséquence concrète : nous finissons par penser que dans l'action collective, ce qu'on ne peut pas traduire en chiffres, justifier en chiffres, n'existe pas. Le chiffre devient ainsi le signifiant et le signifié et ne laisse aucune place au récit, à l'expression des sentiments, au contexte ou à toute narration porteuse de sens.

C'est une situation ubuesque d'autant plus qu'au même moment, la perte de sens au travail semble être une des causes du désengagement en entreprise.

Le sentiment de maîtrise par les chiffres va de pair avec le sentiment de maîtrise par la procédure. Toute activité doit être corsetée par une salve de procédures les unes encapsulées aux autres pour donner un sentiment de contrôle, de maîtrise d'une trajectoire qui n'a cessé de se complexifier avec le développement des entreprises. La prescription ne laisse place qu'à peu ou pas d'espaces de délibérations pourtant indispensables pour penser le travail. Sans espaces de délibérations, l'homme n'est qu'un élément d'une machine c'est-à-dire une machine lui-même d'où la célèbre phrase de Norbert Wiener, père de la cybernétique « ce qu'on utilise comme élément d'une machine est en fait un élément de la machine ». Tout est fait pour exclure le conflit au travail, dans ce qu'il a de plus précieux, celui de permettre de discuter les critères du travail bien fait (Yves Clot), conflit qui permet de faire converger les sens singuliers avec le grand sens de l'entreprise. Le travail est donc pensé sans le travailleur, c'est le summum de la bêtise intelligente dont parlait Robert Musil malgré les conseils avisés de Simone Weil (1949) : « L'initiative et la responsabilité, le sentiment d'être utile et même indispensable, sont des besoins vitaux de l'âme humaine ».

### **8. L'innovation managériale explicitement orientée (IMEO) ou comment inventer un management qui « permet de mieux vivre »**

La crise du coronavirus est révélatrice du fait que nous dansons sur un volcan pour reprendre l'expression de Narcisse-Achille de Salvandy prononcée quelques semaines avant la révolution de juillet. Un management « sans feu ni lieu » pour lequel le nombre fait la réalité, l'efficacité le but, l'économique le moteur de l'action humaine, s'est institutionnalisé pour devenir un fait social total. Comme le note fort bien Alain Charles Martinet, professeur émérite à l'université Jean-Moulin de Lyon, dans un article de la Revue Française de Gestion daté de 2018 et dans lequel il fait le point sur les publications francophones en stratégie depuis la crise des *subprime* : « la culture dominante a pu imposer son management spécifique le déguisant en lois universelles sinon éternelles du succès dans les

*affaires, et combien l'épistémologie positiviste en constitue le vecteur efficace en s'efforçant de multiplier les relations causales, mises en lévitation par rapport à leurs contextes spatio-temporels, pour finalement déboucher sur un management hors sol, nomade et à vocation cosmopolite ».*

La recherche en toute chose de la méthode absolument la plus efficace ainsi que le calcul économique comme substitut absolu aux règles de décisions politiques et stratégiques, nous font désormais gérer les hôpitaux comme des hôtels, la recherche scientifique comme un portefeuille de projets à ROI garanti, la biodiversité comme un facteur de production sur le marché. Aujourd'hui, quelles que soient les velléités de changement dans les discours politiques (la crise du coronavirus est un choc individuel et collectif), tout changement véritable ne viendra concrètement que des « producteurs » de pratiques managériales par excellence que sont l'académie (université, écoles des commerce, écoles d'ingénieurs) et les cabinets de conseil. Ces derniers ne peuvent plus se cacher derrière une neutralité fictionnelle des outils et pratiques qu'ils manipulent ou créent, ce qui aboutirait à une attitude « ponce-pilatique » contraire au leadership prôné. Un véritable leadership de la part de ces derniers appelle à une attitude responsable, une responsabilité pour autrui, c'est-à-dire être capable d'imaginer les conséquences de ses actes hic et nunc et au-delà pour prendre ses responsabilités (Jonas, 1990). Il s'agit donc d'introduire des pratiques basées sur des connaissances explicitement orientées dans le temps, dans l'espace, dans le contexte et en tenant compte les relations interpersonnelles. Pour cela, il faut rompre avec des pratiques de management issues d'une « conceptualisation implicitement normative » (Perroux 1970) c'est-à-dire des pratiques faussement neutres qui portent une philosophie gestionnaire utilitariste : l'efficacité et l'efficience sont les seuls objectifs visés et le seul coût pris en compte est économique.

Ainsi, toute réforme du management ne pourra prendre source que sur des innovations managériales explicitement orientées (IMEO) pour aider « les hommes à mieux vivre ».

Ces innovations managériales typiques ne doivent pas juste conduire à une reconfiguration incrémentale des pratiques pour aller vers un nouveau cycle de croissance, elles doivent inventer un management « situé » qui, d'une part,

redonne une conscience à l'action collective en mettant la faculté de création des individus au-dessus de leur capacité d'adaptation et d'autre part, inscrit son impact dans un espace politico-économico-social. Dès lors, le management ne se limiterait plus à la résolution de problèmes, mais rendrait hommage à ce qui nous distingue des animaux : notre capacité à formuler des problèmes, c'est-à-dire à nous situer dans un contexte donné et à penser le monde au-delà d'une simple vision économique, utilitariste et court-termiste.

Pour mener une telle réforme du management, il faut au moins deux prérequis : écailler les certitudes en vigueur dans les organisations pour remettre de la complexité dans l'action collective et introduire une éthique de la non-puissance, traduction opérationnelle de la responsabilité pour autrui.

Pour « écailler » les fausses certitudes et les fictions sur l'action collective productrices de faits stylisés voire de faits fossilisés, il faut rompre avec les emprunts dans d'autres disciplines sortis de leur contexte et amalgamés. En effet, bien souvent dans les organisations, des emprunts de concepts tels que la culture (d'entreprise) l'engagement, le pouvoir, l'autorité... sont issus de disciplines autres tels que l'ethnologie, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie... Ces emprunts obéissent à ce que j'appellerais l'extrapolation hyperbolique de concepts ou de pratiques à visée instrumentale c'est-à-dire des concepts simplifiés et utilisés de manière opportuniste en leur ôtant leur signifié d'origine. Ces derniers produisent des automatismes mentaux, verbaux qui sont autant de vecteurs de prescriptions à l'action et autant d'obstacles à une pensée complexe et à un agir réellement humain. La complexité de l'action collective nécessite non pas des extrapolations hyperboliques de concepts importés mais une « diplomatie des disciplines » (Saussy, 2006) qui permet d'encadrer la réflexion et l'agir à la lumière des connaissances disponibles dans les disciplines pouvant éclairer l'action collective, le travail réellement humain, le rôle et la contribution attendue des institutions telles que les entreprises au développement de la Cité. Il s'agit au moins de tous les disciplines des sciences humaines et sociales qui ont développé au fil du temps un savoir et un savoir-faire riche et élaboré. Ironie du sort, ces disciplines sont aujourd'hui menacées par une certaine approche managériale du savoir (qui ne conçoit le savoir qu'actionnable et



à impact mesurable) qui fait dire au professeur de psychanalyse Roland Gori que nous assistons à un « meurtre administratif de masse des humanités » paraphrasant la célèbre formule de Hannah Arendt (1968).

Un tel mouvement est un choix radical de reconfiguration de l'épistémè de l'entreprise. Toutefois, comme tout choix, il y a un prix à payer : c'est celui de l'éthique de la non-puissance (Ellul). Pratiquer une éthique de la non-puissance n'est pas constater son impuissance (ne pas être capable de) mais un renoncement partiel ou refus de la puissance (« nous disposons des capacités mais nous décidons de ne pas faire ») pour des raisons d'ordre éthique, politique, écologique, de justice sociale ou simplement parce qu'on est incapable d'appréhender, à court terme, les conséquences de ses choix. Il s'agit de réintroduire la phronesis, c'est-à-dire la sagesse pratique, une des quatre vertus cardinales avec la justice, la tempérance et le courage.

Une innovation managériale explicitement orientée, rendue possible par la diplomatie des disciplines ainsi que la responsabilité pour autrui doit avoir au moins deux propriétés :

- Capacité à participer au renversement de la chaîne de dominance qui jusqu'ici place l'intérêt de l'actionnaire ou du propriétaire au-dessus de tout en faisant de toutes les autres parties prenantes (y compris les travailleurs) ou de la nature, des « choses » que l'on exploite et manipule c'est-à-dire des moyens. Il s'agit de rompre avec « la racine du mal » qui fait que « Les choses jouent le rôle des hommes, et les hommes jouent le rôle des choses » (Weil, 1951).
- Apte à stimuler la créativité des travailleurs par l'institutionnalisation d'espaces de délibérations collectives sur la qualité du travail notamment sur les critères de qualité du travail bien fait (Yves Clot) : l'IMEO doit permettre aux travailleurs de mieux qualifier les demandes (le travail prescrit ne se recoupe jamais totalement avec le travail vécu), à mieux les instruire par rapport notamment à leur faisabilité technique, à la préservation de l'écosystème et ses potentiels impacts dans le temps. Si de tels espaces de délibération avaient existé chez Volkswagen, le technicien qui avait alerté dès 2011 ses supérieurs à propos d'anomalies d'émissions des moteurs aurait été pris au sérieux et le groupe se serait peut-être évité le scandale du Dieseldgate en 2015 et ses conséquences financières (plusieurs milliards d'eu-

ros) et juridiques (prison ferme pour certains cadres dont le PDG de la marque Audi).

L'encastrement du management dans un environnement « situé » requiert de penser le management au service de l'homme pour qu'il « vive mieux ». Cela passe par un positionnement managérial qui passe de la puissance à la limite (Fall, 2016 ; 2017) ; On le sait, un « entendement sans règles et une raison sans principe » (Rousseau, 1762), ne peuvent mener qu'à la catastrophe. Il s'agit donc de borner le management par la responsabilité pour autrui c'est-à-dire par une solidarité d'appartenance (Châtel, 2004) ou par une éthique qui « incite chacun à être responsable de lui-même et des autres » (Chappuis, 1999).

L'IMEO, au-delà d'une philosophie gestionnaire, doit explicitement véhiculer une philosophie politique dans le sens d'une clarification des finalités de la transformation visée et de l'harmonie nécessaire entre l'être dans sa singularité, l'économique, l'écologique et le sociétal.

La crise du coronavirus et ses impacts humains, financiers, géopolitiques considérables incite les entreprises et plus largement les organisations, à passer du transformisme, c'est-à-dire à ne jamais questionner fondamentalement les dynamiques politiques et sociales et sociétales produites par leurs pratiques en s'adaptant simplement à l'environnement, à une véritable transformation pour créer un environnement nouveau, dans lequel, les besoins humains et sociétaux sont considérés comme fondamentaux et pris en charge comme tels. Dans le concert des changements post-crise à envisager, passer d'un management comme simple « technique de pouvoir du propriétaire » (Liaudet, 2009) à un management ergologique et convivialiste est plus que jamais nécessaire.

## BIBLIOGRAPHIE

Aktouf O. (2002), *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal : Les Éditions Écosociété.

Arendt H. (1968), *La crise de la culture*. Traduit sous la direction de Patrick Levy, Paris : éditions Gallimard, 2010.

Bimbot R. et Martelly I. (2009), La recherche fondamentale, source de tout progrès, *La revue pour l'histoire du CNRS*, vol. 24, p. 1-5. Disponible à <http://histoire-cnrs.revues.org/9141>

Canguilhem G. (1993), *Idéologie et Rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, *Nouvelles*

*études d'histoire et de philosophie des sciences*, Librairie philosophique J. Vrin, Paris.

Chappuis R. (1999), *La solidarité. L'éthique des relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France.

David A. (2016), *Les mots du management. The conversation*.

Denise T. (2018), *La fabrique des soins en réanimation. Entre héritage clinique, injonctions managériales et incertitude médicale*, Thèse de doctorat sociologie, Consultée à l'adresse : <http://www.theses.fr/2018NORMC009>

Didelet S. (2017), *Jean Oury, celui qui faisait sourire les schizophrènes*, Champ social.

Fall I. (2016), Vers un management convivialiste, *La Tribune*. Consulté à l'adresse : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/vers-un-management-convivialiste-624798.html>

Fall I. (2017), *Le numérique : transformation des entreprises ou transformisme ?*, La tribune. Consulté à l'adresse : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-numerique-transformation-des-entreprises-ou-transformisme-753836.html>

Georgescu, I. et Naro G. (2012), *Pressions budgétaires à l'hôpital : une étude qualitative du concept de « RAPM » auprès de praticiens hospitaliers*. Revue Comptabilité – Contrôle – Audit, Association francophone de comptabilité, vol. 18, n°3, p. 67-95.

Hubert M., Chateauraynaud F., Fourniau J.-F. (2012), *Les chercheurs et la programmation de la recherche : du discours stratégique à la construction de sens*, Quaderni, vol. 77, p. 85-96.

Jonas H. (1990), *Le Principe Responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, trad. de l'allemand en 1979 par Jean Greisch, Les Editions du Cerf, Paris.

Klein E. (2008), *L'avenir de la recherche scientifique*, Revue Études (Tome 408), p. 725 à 728.

Le Coz P. (2009), *L'exigence éthique et la tarification à l'activité à l'hôpital*, Revue de philosophie économique, vol. 10, p. 35-53.

Liaudet J.-C. (2009), Quand le management ruine la politique, *Revue Connexions*, n° 91, Toulouse, Érès.

Lyotard J.F. (1979), *La Condition postmoderne : Rapport sur le savoir*, Editions de Minuit, Paris.

Martinet, A.C. (2018), Les publications francophones en stratégie depuis la crise des subprime, *Revue Française de Gestion*, p. 47.

Martinet A.C. et Pesqueux Y. (2013), *Épistémologie des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert, Fnege.

Morand S. et Fiquié M. (coord.) (2016), *Emergence de maladies infectieuses, Risques et enjeux de société*, Editions Quae, 136 p.

Perroux F. (1970), *Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie*, Économies et Sociétés.

Polanyi K. (1944), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, (Paris 1983), Gallimard, Paris.

Quammen D. (2012), *Spillover : Animal Infections and the Next Human Pandemic* ; W. W. Norton.

Rousseau J.J. (1762), *Émile, ou De l'éducation (1762)* ; dans Œuvres complètes de J.-J. Rousseau, éd. A. Houssiaux.

Saussy H. (2006), *Comparative Literature in an Age of Globalization*. Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 288 p.

Tavernier A. (2012), *De la normalisation des savoirs à l'imposture scientifique : retour et détours de l'idéologie scientiste*. Entretien avec Roland Gori. in A. Tavernier (dir.), *Scientisme (s) et communication*, p. 39.

Weil S. (1949), *L'Enracinement*. Œuvres, Gallimard, Paris.

Weil S. (1951), *La Condition ouvrière*. Paris, Folio Essais, Gallimard, Paris.