



B. Business Impact

Challenges for Tomorrow's Management

Toutes « affaires cessées » ou la vertu d'un management de la controverse dans les organisations

ESCP Impact Paper No. 2020-24-FR

Aude Montlahuc
ESCP Business School

Toutes « affaires cessées » ou la vertu d'un management de la controverse dans les organisations

Aude Montlahuc*
ESCP Business School

Résumé

L'ampleur de la crise sanitaire remet à vif des sujets si existentiels que cela va forcément générer voire exacerber des dissensus -exprimés ou non- au sein des collectifs de travail. La mise en place d'espaces d'analyse de controverse (Latour, 2017) dans les organisations offrent une méthode réflexive doublée d'une grille d'analyse particulièrement propices à dépasser les décalages d'opinions : pour imaginer des modes d'actions collectives qui défendent la viabilité du monde - dont notre humanité dépend.

Mots-clés : Management, Controverse, Transition, Crise, Changement de paradigme

*PhD student, ESCP Business School

*ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School do not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Toutes « affaires cessées » ou la vertu d'un management de la controverse dans les organisations

« Notre société sépare plus qu'elle ne relie, ce qui fait de nous des êtres en mal de reliance » (Morin, 2006, p. 114)

La controverse confinée : une crise silencieuse dans la crise ?

Le confinement lié au Covid-19, en ce qu'il modifie et réduit drastiquement les modes de vie des sociétés, acte une rupture dans le cours de l'Histoire. Objet d'une véritable mise à l'épreuve -au double sens de probation et de peine endurée- comme le propose Paul Ricœur, les questions vitales qu'il (res)suscite imprègnent profondément la sensibilité collective, mais aussi chaque individu, en son for intérieur. Les individus se raccrochent aux valeurs individuelles et collectives auxquelles ils sont fondamentalement attachés, à l'appréciation intime de ce qui fait vie, la protège et la menace. Une analyse prospective du MIT a récemment conclu au point d'un non-retour à « la vie d'avant » (Strauss-Kahn, 2020). Après des années d'austérité budgétaire et de déréglementation économique, l'ardente priorité pour les institutions européennes est celle d'intervenir efficacement pour protéger la santé et le bien-être de la population. Dans pareille conjoncture où la crise impose une « transition »¹ à tous les domaines de la vie humaine, les peurs qu'elle suscite remettent forcément à vif la question aussi de l'utilité et la responsabilité des entreprises, qui sont censées servir avant tout l'intérêt de la société toute entière. Outre que cette crise sanitaire sous-tende une crise plurielle de l'avoir, de l'être et du pouvoir (*Ibid.*), alors que le lien social est confiné et représente désormais un risque vital, les individus n'ont paradoxalement jamais autant œuvré pour la restauration du collectif- pour faire société et être ensemble. Nous pourrions poser là l'hypothèse d'une transition ontologique profonde.

A sa modeste mesure, cette contribution esquisse des pistes de réflexion et des hypothèses pratiques pour regarder la crise sanitaire sous un aspect qui relève d'un enjeu autant anthropologique que philosophique pour le management de l'après Covid-19 :

- en tant que « boîte noire » qui renferme d'opaques dissensus au sein du système de valeurs d'une société déjà bien fracturée

- en ce qu'elle présente une réelle opportunité en matière de gouvernance partagée. Un management créatif, en promouvant des espaces d'analyse d'un pluralisme ontologique dans les organisations, a là, l'opportunité de dépasser les décalages d'opinions pour imaginer des modes d'actions collectives visant à contribuer à la viabilité du monde. Un détour par la philosophie nous offrira de poser les jalons d'un style de pensée (Hacking, 1992) qui permette de penser une transition ontologique en cours et de circonscrire ainsi une nouvelle forme de pensée scientifique (Kuhn, 2008). Nous verrons ensuite en quoi les récents travaux de Bruno Latour (2017) offrent une méthode réflexive doublée d'une grille d'analyse particulièrement propices à réinstaurer de la reliance collective, pris comme « le partage des solitudes acceptées et l'échange des différences respectées » (Morin, 2006).

¹Transition écologique, énergétique, sociale, solidaire, économique, démocratique, numérique managériale. Le mot « transition » a été élu mot de l'année en 2014 par le jury du festival du mot, présidé par Alain Rey.

L'horizon brouillé des limites de l'humain

Notre outillage conceptuel, hérité de Platon, Aristote et Descartes nous permet difficilement de nous représenter les transitions infimes car, par définition, tout concept fige une idée. Par exemple, la neige qui fond n'en est déjà plus. François Jullien a rapatrié de la philosophie chinoise, sous l'idée de « transformations silencieuses », tout ce qui décrit une attention portée à des états d'entre deux, aux transitions à l'œuvre. Cela rejoint l'idée d'une masse floue d'informations, pourtant perceptibles et perçues, mais pas encore portées à la conscience ; phénomène que Leibniz avait mis au jour sous le terme d'aperceptions. De la même manière avec la crise sanitaire, c'est comme si soudainement, face à un danger palpable, en bute à une réalité apparente, tout un ensemble d'aperceptions enchâssées au dérèglement de l'écologie² dans son ensemble-qui étaient là avant- vinrent à se révéler à la conscience individuelle et collective ; comme si « face à des menaces conscientes mais vécues comme des abstractions, nous rest[i]ons paralysés par l'angoisse. À l'inverse, en présence d'une cause identifiée, c'est bien la peur que nous ressentons. Et la peur, contrairement à l'angoisse sans objet, pousse à l'agir »³. La représentation formelle d'une figure critique semble donc être l'étape-clé qui éveille les consciences pour enclencher des actions salutaires. Telle une inflexion à une nouvelle forme d'ontologie, un vent de « changement de paradigme »⁴ s'était mis à souffler largement dans quasiment tous les domaines de la vie depuis quelques décennies. La menace générale qui planait, ayant désormais un visage commun- le Covid 19 - précipite l'ardente nécessité de construire un au-delà⁵, d'opérer une bifurcation avec l'état du cours du monde présent.

Thomas Kuhn, dans « la structure des révolutions scientifiques » (Kuhn, 2008), définit le paradigme comme un ensemble d'observations, de questions, de méthodologie et d'interprétation des acquis de la science. C'est donc de représentation et d'interprétation du monde dont il s'agit, mais aussi d'actions à mener par l'Homme pour qu'il puisse y perpétuer son expérience de la vie. Impossible alors d'envisager l'idée que l'Homme doive emprunter une nouvelle direction dans l'Histoire pour continuer d'exister, sans y inclure ses dimensions existentielles : subjective, émotionnelle et imaginaire. Parler de transition dans les domaines climatique, économique, politique ou managérial caractériserait donc un style de raisonnement scientifique (Hacking, 1992) qui implique de penser et pronostiquer un futur déjà là. La transition, caractéristique d'une recherche de logique d'action plutôt que de fins, se fait alors la voix d'une forme de pensée scientifique de transformation ou d'innovation d'un autre type. A l'inverse du progrès⁶ qui annonçait la certitude d'un avenir meilleur, la transition décrit une sorte d'inclination métaphysique à penser une action collective en train de se faire.

L'esprit de transition

² Ecologie telle que définie dans l'encyclopédie de l'Agora comme « *le rapport triangulaire entre les individus d'une espèce, l'activité organisée de cette espèce et l'environnement de cette activité* » (Jacques Muller). <http://agora.qc.ca/>

³ Le philosophe et psychanalyste M. Benasayag était récemment interviewé sur les effets de la crise : <https://up-magazine.info/decryptages/analyses/44719-penser-et-agir-par-temps-de-pandemie/>

⁴ « Changement de paradigme » sur le moteur de recherche de Google Scholar recense : 1300 articles entre 1990 et 2000 ; 8300 entre 2000-2010 ; et 16 100 entre 2010 et 2020

⁵ Pour évoquer la transition dans son sens étymologique : de « *trans-ire* », aller au-delà

⁶ <https://www.cnrtl.fr/definition/progr%C3%A8s>. D'un point de vue sémantique, « progrès » induit l'idée de changement, tout en désignant l'anticipation-qualitative et améliorative- de sa finalité. De cette amélioration de la vie a germé le goût de la nouveauté et de celui-ci, l'auto justification de la science du progrès (Hatchuel, le Masson, & Weil, 2005)

Le philosophe Pascal Chabot a récemment défini la transition comme : « le changement auquel s'ajoute la pensée [...] Le concept de transition ne résume pas le réel mais attire le regard vers quelques moments-clés et quelques lieux où s'inscrit la suite » (Chabot, 2015). Outre une parenté saisissante entre la définition de Chabot sur la transition et celle que donne Merleau Ponty de l'institution, il y est donc question de connaissance intrinsèque, de réflexivité et de compréhension d'un changement en cours, donc forcément aussi question de capacité d'analyse d'un ensemble institué et à instituer au sens large. Merleau Ponty définit l'institution comme « ces événements d'une expérience qui la dotent de dimensions durables par rapport auxquelles toute une série d'autres expériences auront sens, formeront une *suite pensable* ou une histoire- ou encore ces événements qui déposent en moi un sens, non pas à titre de survivance et de résidu, mais comme appel à une suite, exigence d'un avenir » (2015, p. 46).

L'hypothèse d'une transition ontologique profonde implique donc d'anticiper sur l'instauration de changements, qu'une conduite collective rendra possibles. Pourtant un principe pratique « objectif » implique d'ordonner préalablement une « suite pensable », telle qu'évoquée par Merleau Ponty, soit de dresser un tableau observable d'où pourront être tirées de véritables leçons de l'Histoire. C'est alors à nouveaux frais que la question d'une technique se pose, mais du point de vue réflexif cette fois – une modalité réflexive qui permette une remontée à la conscience collective de pratiques consensuelles devenues réflexes, offrant un décalage par rapport au cœur d'un système institué⁷. Comment, en effet, penser autrement l'agir d'un ensemble de pratiques, sans s'en excentrer un tant soit peu ? Une thèse de Simondon sur la technique offre un pont fort intéressant entre la transition et l'institution pour renouveler une pensée de l'action : en appréhendant la technique non plus comme simple objet ou moyen, mais comme « chose qui institue une participation ». La transition serait alors à voir comme une opportunité de « progrès » réflexif pour l'Homme, l'amenant à explorer d'autres « techniques » ou façons d'agir puisque, forte des avancées de la technologie et de la connaissance, la société actuelle a une grande chance par rapport aux générations qui l'ont précédée : elle a la possibilité de choisir des moyens de sa participation. Pourtant, l'esprit de transition que nous tentons de circonscrire n'est par essence pas univoque, du fait que les individus tissent, de par leur subjectivité, leur image du monde à partir de leurs expériences.

Face à la déroute : des attentes contraires

L'horizon de la société contemporaine, au regard de contributions scientifiques récentes, relève de projections en tout genre. L'avenir se fait une gigantesque arène de possibles, mêlés d'imaginaires, pour penser des agir de transition. L'hyperindustrie et des siècles de modifications d'écosystèmes par l'Homme, font qu'au nom de cet « appel à une suite, exigence d'un avenir », tel que posée par Chabot, des théories anticipent sur des changements futurs souhaitables. De ces pensables et imaginables, surgit un dissensus qui fait s'affronter des communautés de pensées. Qu'elles soient technophiles ou technophobes, ces théories se fondent sur des croyances ou des imaginaires tantôt « post futuristes », tantôt « post archaïque ». A gros traits, on retrouve d'un côté, la logique technicienne et ingénieure, investie dans la *deep tech* ⁸, la *silver économie* ⁹ ou le

⁷ Qu'il soit politique, économique, technologique, social

⁸ Les jeunes pousses disruptives, ou de rupture, basées sur des technologies avancées et substantiellement novatrices. Source Wikipédia.

⁹ C'est une notion récente qui désigne l'ensemble des marchés, activités et enjeux économiques liés aux personnes âgées de plus de 60 ans. Source Wikipédia

*transhumanisme*¹⁰; de l'autre, l'ethos artisanal, défenseur de *low tech*¹¹, de mouvement *cittaslow*¹², de *néo luddisme*¹³. Difficile, à première vue, de tendre vers une dialectique entre progrès utile et progrès subtil (Chabot, 2015) au regard de ces représentations ontologiques, inconciliables en apparence.

Ces conceptions adverses ne sont-elles pourtant pas les deux faces d'une même volonté d'être, qui demeure confinée dans l'implicite et le non-dit ? L'entreprise commune n'est-elle pas celle d'une direction de la vie à donner, de la quête ontologique de l'Homme à se refigurer comme sujet de son histoire ? Comment alors concrètement réinstaller le fondement de « cette thématique de la « transition » dans l'espace discursif du débat » (Bouilloud, 2000, p. 172), sans tomber dans l'exercice d'une confrontation argumentative de ce que devrait être la « Science », ou dans une rhétorique stérile d'administration de preuves de la « Vérité », a *fortiori* quand les consensus qui ont prévalu à la constitution des différents ethoses de pensée restent opaques ?

La réponse semble être contenue dans la question : seule une analyse élargie de controverse (Latour, 2017) peut les rendre explicites, les déconfiner.

A l'heure où les disputes d'experts scientifiques prolifèrent dans les médias et sont relayées à grande échelle par les réseaux sociaux ; le « grand public » est appelé à être juge de toutes sortes de sujets spécialistes (homéopathie, climat, vaccins, OGM, anthropocène, PMA, hydroxy-chloroquine ...). Les vents polémiques sont d'autant plus vifs qu'ils concernent tout un chacun, ontologiquement. Pourtant, les communions ou discordes qui en découlent se déroulent hors du temps social, dans un effet de miroir qui ne laisse aucune place à la représentation différée ou indirecte. Les sensations instantanées que produisent ces masses d'informations – admises de fait comme expertises – font valeur d'opinion le plus souvent et génèrent des animosités souvent houleuses. Parfois elles entravent la réflexion jusqu'à priver de discernement le spectateur qui opère alors une mise au confinement de sa pensée. Une science a donc un effet sur la société et, à échelle organisationnelle, sur les collectifs de travail. Dire cela nécessite de penser un équipement qui aiderait à orienter la pensée réflexive d'un public large sous l'effet d'énoncés scientifiques ; a *fortiori* parce qu'un public large n'a pas vocation à devenir expert en tout.

Déconfiner la controverse dans les organisations : faire de nécessité, vertu

La place du management, donc, dans l'ère de l'après Covid-19, pourrait largement dépendre de l'idée que les humains se font de l'activité productive et des valeurs sur lesquelles elle repose, mais aussi des orientations de transitions que le management défend. Si à l'aune de cette crise inédite, l'impératif ne se limite plus à des questions de redistribution des

¹⁰Mouvement international prônant l'usage des sciences et des techniques afin d'améliorer la condition humaine notamment par l'augmentation des capacités physiques et mentales des êtres humains. Source Wikipédia

¹¹ou basse technologie ; désigne un ensemble de techniques simples, pratiques, économiques et populaires. Elles peuvent faire appel au recyclage de machines (plus ou moins récemment) tombées en désuétude. Source Wikipédia

¹² Communauté de villes qui s'engagent à ralentir le rythme de vie de leurs citoyens. Ce mouvement s'inscrit dans les mouvements de la décroissance économique et du nouvel urbanisme. Source Wikipédia

¹³Désigne une mouvance activiste d'orientation technophobe, c'est-à-dire manifestant son opposition à tout ou partie du progrès technique et se concrétisant par le parasitage ou la destruction d'équipements ou encore des occupations de terrain visant à empêcher la construction de grandes infrastructures ("zones à défendre").Source Wikipédia

richesses mais relève plus que tout de la viabilité même de l'espèce humaine, chaque « monde privé »¹⁴ de transition devient aussi un destin public et politique.

En établissant une méthode pour cartographier des controverses, Latour propose d'accompagner les « énoncés flottants » par l'investigation de leur condition de productions : « Qui les a dits ? À qui ? Dans quelles circonstances ? Avec quels types de preuves ? Contre qui ? Pour quel but ? De quel point de vue ? D'après les principes de quelle profession ? Avec quel financement ? » (Latour, 2017). Il invite à réouvrir les « boîtes noires » de ces mondes privés de l'opinion telles des boîtes de Pandore pour dévoiler les prises de position, les décisions, les stratégies, les incertitudes, les controverses et *finalement les consensus* qui ont prévalu à leur constitution.

Puisque la transition caractérise le « changement auquel s'ajoute la pensée » (Chabot, 2015), il ne s'agit pas de livrer un dispositif d'ingénierie du consensus -clés en main, mais d'installer une pratique de la controverse, qui reposerait sur la coopération ou l'union de notions antagonistes (Morin, 2006). C'est en cela que réside la force de l'ensemble des méthodes proposées par Bruno Latour : en l'élaboration d'un savoir reconstruit qui émerge d'une co-construction autour de l'analyse d'une controverse. Ils se fondent sur un « relationnisme pratique qui cherche, dans un protocole de mise en relation et de parangonnage, à éviter les ravages du relativisme – cet absolutisme du point de vue » (Latour, 2012, p. 479).

Controverser en ce sens, consiste à dialoguer en profondeur avec la pensée et la conviction d'autrui. A l'inverse de *vouloir faire* adhérer ou imposer une vision, il s'agit de passer par des exercices pratiques comme, par exemple, celui d'une prise de parole visant à défendre les arguments d'une communauté « adverse ». L'analyse et l'expérience de la controverse constituent un dispositif dynamique de reliance alors capable, non seulement de mettre à nu les mécanismes de représentation socio-historique, mais plus que tout « d'articuler ce qui est séparé et de relier ce qui est disjoint » (Morin, 2006).

Conclusion : Pour un cynisme libérateur, toutes affaires cessantes !

Selon Oscar Wilde, « le cynisme consiste à voir les choses telles qu'elles sont et non telles qu'elles devraient être ». Peut-être est-ce à nouveaux frais qu'il faille repenser la vertu d'un cynisme qui permettrait de cartographier la question d'un « pluralisme ontologique » dans l'espace discursif en partant des plus simples questions autodescriptives au sein des organisations : « de quoi et de qui dépendons-nous ? A quoi tenons-nous ? Que sommes-nous prêts à défendre pour subsister ? » (Latour, 2017) Cela nécessite de faire l'effort de rentrer dans le champ de croyances et des conceptions de parties adverses, pour y chercher des voies de dégagement. Ces espaces permettraient de réintroduire au sein même des organisations, une figure morale d'empathie qui offre de comprendre comment celui qu'on (mal dé) nomme « adversaire ou ennemi » pour défendre telle position plutôt qu'une autre, a sans doute, au fond, les mêmes aspirations existentielles que « nous ».

Le management¹⁵ -pris comme « ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration de l'entreprise » - a là, l'opportunité de faire de nécessité de production, vertu générale d'entreprendre des actions unanimement tournées vers la viabilité du monde, dont l'humanité dépend.

¹⁴ Je reprends ici la formule du titre du livre d'Olivier Schwartz (2012), *Le monde privé des ouvriers*. Quadrige, PUF

¹⁵ <https://www.cnrtl.fr/definition/management>

Références

Bouilloud, J.-P. (2000). Pour une méthodologie de la réception. Dans P. Bernard, M. Grossetti, & collectif, Production scientifique et demande sociale. Presses Universitaires du Mirail, 2000.

Chabot, P. (2015). L'âge des Transitions. Paris : PUF.

Hacking, I. (1992). Style for historians and philosophers. *Studies in History and Philosophy of science* (23), 1-20.

Kuhn, T. S. (2008). La structure des révolutions scientifiques. Paris : Flammarion, Champs Sciences.

Latour, B. (2012). Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des modernes. Paris : La découverte

Latour, B. Latour, B. (2017). Où atterrir ? Comment s'orienter en politique. Paris: La découverte.

Merleau Ponty, M. (2015). Cours du jeudi. L'institution dans l'histoire personnelle et publique. Dans M. Merleau Ponty, Notes de Cours au Collège de France (1954-1955). Paris : Belin collection "Littérature et politique ".

Morin, E. (2006). La Méthode. VI. Paris : Seuil. Collection Éthique.

Simondon, G. (2014). Sur la technique (1953-1983). Paris : PUF.

Strauss-Kahn, D. (2020, Avril 5). L'être, l'avoir et le pouvoir dans la crise. *Politique Internationale - La Revue - Automne* -.