

LE MANAGEMENT DE SOI

Thibault Le Texier

Gallimard | *Le Débat*

2015/1 - n° 183
pages 75 à 86

ISSN 0246-2346

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-le-debat-2015-1-page-75.htm>

Pour citer cet article :

Le Texier Thibault, « Le management de soi »,
Le Débat, 2015/1 n° 183, p. 75-86. DOI : 10.3917/deba.183.0075

Distribution électronique Cairn.info pour Gallimard.

© Gallimard. Tous droits réservés pour tous pays.

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.

Thibault Le Texier

Le management de soi

Depuis une vingtaine d'années, de plus en plus d'ouvrages de coaching et de développement personnel recommandent à leurs lecteurs de se gouverner selon les principes du management. L'entreprise devenue l'institution cardinale des sociétés occidentales, conseiller aux individus de se rationaliser, de s'organiser, de se contrôler et de s'optimiser est peut-être, en effet, un bon service à leur rendre.

De l'entreprise au développement personnel

Contre l'idée aristocratique que la naissance détermine l'essence, la mythologie américaine glorifie l'ascension sociale, la réussite personnelle et le contrôle de soi. La poursuite de la liberté individuelle et la maîtrise par tout un chacun de son environnement naturel et social sont, aux États-Unis, des buts légitimes et res-

pectables. Le *self-help* (ou « développement personnel »), dont Benjamin Franklin peut être considéré comme le saint patron, y constitue logiquement un genre littéraire d'importance.

Cette littérature a longtemps été bâtie sur un socle de principes protestants : travail, frugalité, prudence. Peu après la Seconde Guerre mondiale, cette éthique du caractère le cède à l'éthique de la personnalité. Par son insistance sur l'image publique et les attitudes, ce nouveau regard anthropologique contribue à faire de la psychologie une référence importante du développement personnel. L'intérêt pour le « moi intérieur », la *feeling* et le « mental » y prend progressivement le pas sur les considérations spirituelles et les doctrines du salut, tandis qu'y sont questionnés les dogmes religieux et les coutumes ancestrales. Cette métamorphose d'un gentleman discipliné par la morale et la religion en un individu en quête d'une personnalité et d'un style de vie singuliers étant l'un des leitmotivs de la sociologie contemporaine, on ne nous en

voudra pas d'en rester à ces considérations sommaires.

Dans les années 1980, s'inspirant du modèle des «Alcooliques anonymes», une approche pathologique des problèmes individuels infuse la plupart des manuels de développement personnel américains et inspire des dizaines de *talk-shows* hebdomadaires. Au milieu de la décennie suivante, irrité ou ennuyé par cette culture de la victimisation et de la repentance, le public américain jette son dévolu sur des ouvrages et des programmes mettant l'accent sur la responsabilité individuelle, l'action et la réussite. L'introspection, les soins du corps et l'observance d'un régime alimentaire standard visent alors à rendre performant plutôt qu'à découvrir son soi profond ou garder la santé. L'existence y prend les traits d'une entreprise dont il faut organiser et contrôler rationnellement les ressources afin d'atteindre efficacement des objectifs prédéterminés. En d'autres termes, le développement personnel devient une affaire de management.

Le management de soi en entreprise

On ne sera pas surpris d'apprendre que les employés ont été, les premiers, enjoins à devenir les managers d'eux-mêmes. Dans l'un des ouvrages de management les plus influents du *xx^e* siècle, le gourou Peter Drucker souligne, par exemple, combien l'«auto-contrôle» des employés accroît leur motivation en substituant «au contrôle extérieur le contrôle plus strict, plus exigeant et plus efficace qui vient de l'intérieur¹». Au cours des années 1980, il devient clair que, bien façonnée et bien managée, la culture d'une entreprise délimite avantageusement un champ des possibles et du pensable au

sein duquel les employés peuvent être profitablement laissés à eux-mêmes. «Le contrôle idéologique garantit le respect du noyau dur de règles tandis que l'autonomie opérationnelle stimule l'innovation²», remarquent en 1997 les auteurs d'un ouvrage traduit en treize langues qui est resté six ans dans la liste des best-sellers établie par *Businessweek*. Le management des employés par un supérieur hiérarchique relèverait même de plus en plus de l'exception, la règle voulant que les premiers se supervisent eux-mêmes tandis que le second se cantonne à un rôle de «leader» et de «coach».

Par leur insistance sur la «motivation», la «flexibilité», la «dé-hiérarchisation», l'«autonomie», la «performance individuelle», les «projets», l'«auto-entrepreneuriat», l'«épanouissement dans le travail» et la «responsabilité», une nouvelle génération de consultants a intronisé le management de soi en nouvel horizon de la gestion. En témoigne l'essor du coaching en entreprise depuis une quinzaine d'années : il s'agit, dans la plupart des cas, d'aider des cadres à s'organiser, se fixer des objectifs, se surveiller, s'évaluer, se contrôler, se punir, se récompenser, se motiver, améliorer leurs performances et gérer leur carrière. D'un côté, les employeurs soucieux d'affranchir leurs entreprises des lourdeurs bureaucratiques gagnent à y promouvoir les vertus de l'autonomie et de la responsabilité individuelle. De l'autre, les travailleurs confrontés aux insécurités de la nouvelle économie ne sont sans doute pas mécontents de se sentir maîtres de leur destin, quand ils ne sont pas sommés de devenir des auto-entrepreneurs auto-managés

1. Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York, Harper, 1954, p. 136.

2. James C. Collins et Jerry I. Porras, *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, New York, HarperBusiness, 1997, p. 138.

devant entretenir, investir et renouveler leur «portefeuille de compétences» au gré de projets ponctuels et de formations.

Dans le même temps, le développement du secteur tertiaire a multiplié le nombre de travailleurs invités à manager leur apparence, leur *ethos*, leurs expressions faciales et corporelles, leur langage et leurs émotions, au point que l'on ne distingue parfois plus la prestation du prestataire et les qualifications professionnelles des qualités personnelles. Afin de fluidifier ces relations de services et de réduire les coûts salariaux, les consommateurs eux-mêmes sont de plus en plus managés et sommés de se manager : pas de *self-service* sans *self-control*. À une certaine extrémité, les entreprises semblent se dissoudre en réseaux de contrats entre individus tour à tour producteurs, sous-traitants, commanditaires, consultants, employés, consommateurs et, dans tous les cas, managers d'eux-mêmes.

Au milieu des années 1990, la métaphore de l'entreprise est utilisée de manière récurrente pour penser le travailleur du futur, flexible, innovant et entreprenant. Le «spécialiste du changement» William Bridges nous donne par exemple les conseils suivants : «réinventez votre carrière comme une entreprise individuelle», «identifiez et mobilisez vos ressources comme le fait un P.-D. G. avec une entreprise»³. Ainsi que le conseille aussi sans ambiguïté un ancien consultant du Boston Consulting Group, dans un ouvrage qui a été traduit en trente-quatre langues et qui a figuré en tête des ventes aux États-Unis, en Asie et en Europe : «Vous devez devenir une entreprise»⁴. Tom Peters, ancien consultant chez McKinsey et coauteur du best-seller international *Le Prix de l'excellence*, nous invite de même depuis quinze ans à nous répéter constamment : «Je suis une entreprise»⁵ ! Et l'on pourrait multiplier les citations.

Les deux coachs américains les plus populaires de ces vingt dernières années, Stephen Covey et Anthony Robbins, ont contribué à populariser de telles métaphores aux États-Unis, en Europe et en Asie. Leurs livres sont parmi les premiers à pouvoir être lus à la fois comme des manuels de gestion d'entreprise et comme des guides de développement personnel. Le premier a adapté à la vie de famille et au couple les recettes de son best-seller mondial sur le management de soi en entreprise⁶. Le second a bâti son succès sur le postulat que tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de «ne pas manager leurs ressources efficacement»⁷. Partant du principe que «le management est tout, que ce soit dans les entreprises ou à l'égard de nous-mêmes»⁸, il vend clés en main «des technologies dernier cri de management des émotions et des comportements humains»⁹.

Cette injonction à se penser à la fois comme une entreprise individuelle et comme le P.-D. G. de sa propre existence charrie une double logique, marchande et managériale. Sous l'aspect marchand, «tout travailleur doit rechercher un client, se positionner sur un marché, établir un prix,

3. William Bridges, *Creating You & Co : Learn to Think Like the CEO of Your Own Career*, 1997, pp. ix et x.

4. Richard Koch, *The 80/20 Principle : The Secret of Achieving More with Less*, New York, Currency, 1998, p. 236.

5. Thomas J. Peters, *The Brand you 50, or, Fifty Ways to Transform Yourself From an "Employee" Into a Brand that Shouts Distinction, Commitment, and Passion!*, New York, Knopf, 1999, p. 50.

6. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People : Restoring the Character Ethic*, New York, Simon and Schuster, 1989.

7. Anthony Robbins, *Create a Life of Fulfillment Through the Mastery of Life Management Systems* (vhs), 1996.

8. Id., *Awaken the Giant Within : How to Take Immediate Control of Your Mental, Emotional, Physical & Financial Destiny*, New York, Summit Books, 1991, p. 355.

9. Id. et Joseph McLendon, *Unlimited Power : A Black Choice*, New York, Simon & Schuster, 1997, p. 419.

gérer ses coûts¹⁰», ainsi que l'écrit typiquement l'auteur de *L'Entreprise de soi*. Qu'il travaille ou non, l'individu se voit ainsi conseiller par de nombreux ouvrages, depuis une quinzaine d'années, « d'aligner ses comportements sur le modèle marketing traditionnel¹¹ », notamment en se concevant comme une marque, en identifiant ses groupes cibles et en fidélisant leurs membres.

C'est cet aspect marchand qui retient presque systématiquement l'attention des observateurs de la généralisation du modèle entrepreneurial, qu'ils associent le plus souvent à l'essor du néolibéralisme. La plupart déplorent la commercialisation de la famille, des émotions, des relations sociales, de l'éducation ou de la santé et fustigent l'assimilation de l'existence à une série de transactions économiques et d'actes de consommation, à une somme de capitaux ou à une concurrence acharnée pour la conquête de parts de marché.

Pour éclairantes qu'elles soient, ces critiques oublient dans l'ensemble que l'humain peut être instrumentalisé sans être pour autant commercialisé, et que l'entreprise n'obéit pas uniquement à une rationalité marchande. En externe, l'entreprise est bien un ensemble de propriétés intervenant sur différents marchés, selon la loi de l'offre et de la demande, à la recherche de profits pécuniaires. Mais, en interne, elle est avant tout un collectif humain obéissant à un mode propre d'exercice du pouvoir, le management, qui n'est pas réductible au simple rôle d'outil ou d'esprit du capitalisme moderne. Le management s'articule en ce sens à quatre grands principes qui n'ont qu'indirectement à voir avec la sphère marchande : 1) la rationalité, 2) l'organisation, 3) le contrôle et 4) l'efficacité.

1) *Auditez-vous!* La connaissance rationnelle et comptable est le premier principe du manage-

ment des entreprises. Il en va de même pour le management de soi. Selon ce prisme, vous êtes une somme d'informations, une base de données qu'il convient de sonder en permanence. Votre connaissance de vous-même doit prendre non pas la forme d'un sentiment général ou de relents mémoriels, mais celle de moyennes et de courbes. Après tout, la société n'opère-t-elle pas un constant effort d'auto-réflexivité chiffrée au moyen d'un imposant arsenal statistique et sondagier?

Vous devez compter pour véritablement savoir, agir sur la base de connaissances chiffrées que vous enregistrez en permanence, et non en fonction d'habitudes établies d'elles-mêmes avec le temps. « Vos façons habituelles de penser, de ressentir, de parler et de vous comporter sont souvent des obstacles vous empêchant d'aller là où vous voulez vraiment aller¹² », remarque même un pionnier du management de soi.

Le premier prérequis d'un management éclairé de soi, c'est donc de désapprendre et de se désaffilier. L'ordre et le sens des choses n'ont pas à être reçus, mais produits. Oubliez ce que vous ont appris vos parents. Reniez ce qu'ont lentement établi vos ancêtres. Ne cherchez pas les clés de votre psychisme dans votre enfance ou dans la longue histoire de vos semblables. Dérégulez-vous. Le management de soi se construit sur des tables rases.

Vous devez ensuite circonscrire votre *périmètre d'action*. Un ancien étudiant du MBA de

10. Bob Aubrey, *Le Travail après la crise. Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXI^e siècle*, InterÉditions, 1994, p. 85 ; cf. *id.*, *L'Entreprise de soi*, Flammarion, 2000.

11. Roy Blitzer, *Hire Me, Inc. : Package Yourself to Get Your Dream Job*, Irvine (Calif.), Entrepreneur Press, 2006, p. XIII.

12. Brian Tracy, *Maximum Achievement : The Proven System of Strategies and Skills that Will Unlock Your Hidden Powers to Succeed*, New York, Simon & Schuster, 1993, p. 90.

Harvard précise que, « pour vous manager efficacement, comme le fait une entreprise, vous devez développer une connaissance et une expertise particulière de chacune de ces dimensions fonctionnelles du moi¹³ » que sont le corps, l'esprit, les émotions, le système sensorimoteur et la conscience. Pour ce faire, procédez à des audits personnels, par écrit et de manière régulière. « Faire l'inventaire » et réaliser en bonne et due forme un « état des lieux » de votre existence constitue même, selon deux de ses théoriciens, le premier principe de l'auto-coaching¹⁴.

Certaines de ces procédures d'audit sont également applicables à vos proches. Un spécialiste de la gestion de carrière vous propose, par exemple, de considérer vos amis comme « vos meilleurs alliés en matière de marketing » et de « rendre votre réseautage efficace » en « notant les individus selon leur capacité à vous aider. Classez-les dans une liste suivant qu'ils sont des aides de niveau A, B ou C et choisissez comment vous allez les contacter »¹⁵. Vous devez également pouvoir « stratéger vos relations », en utilisant par exemple « une échelle capable d'évaluer quantitativement l'antagonisme et la synergie que suscitent vos interlocuteurs¹⁶ ». Vous pouvez enfin vous rapporter à eux sur le mode de la comparaison chiffrée et du classement (*benchmarking*).

Une fois recensées vos ressources et celles de votre environnement, il vous faut connaître vos buts. Qu'attendez-vous vraiment de la vie ? Comme vous le recommande Anthony Robbins, « faites un inventaire de vos rêves¹⁷ », puis établissez des objectifs balançant la liste de vos ressources et celle de vos envies. Jugez ensuite toutes vos actions à l'aune de leurs inputs et de leurs outputs, et procédez à des *bilans* réguliers. Vous contrôlerez ainsi le degré d'accomplissement de votre plan, mesurerez votre efficacité

et ajusterez, si besoin, vos stratégies et vos objectifs.

Afin de vous permettre de vous mesurer efficacement et de communiquer avec vous-même de manière objective, de nombreux outils vous sont proposés : des calendriers, des agendas, des fiches d'évaluation, des tableaux d'audit, ainsi que des listes et des questionnaires à n'en plus finir. Une auteure à succès propose un « enregistreur de temps hebdomadaire¹⁸ » qui vous permet de noter le début et la fin de vos activités, à la manière d'un avocat consignait les minutes qu'il alloue à chacun de ses clients. Outre un « calendrier prévisionnel de vos objectifs » placé bien en évidence, un coach français préconise, pour sa part, « l'auto-évaluation quotidienne » grâce à un « tableau de bord qui vous permettra de constater votre évolution » au moyen d'indicateurs chiffrés¹⁹.

Si vous êtes prêt à devenir un adepte du *quantified self*, toutes sortes de prothèses numériques et de programmes informatiques vous permettront de vous mesurer vous-même et de vous comparer à celui que vous étiez hier ou il y a un mois (*self-benchmarking*). Vous pourrez ainsi suivre l'évolution chiffrée de vos heures et de vos cycles de sommeil, de votre activité cardiaque et cérébrale, de votre taux de cholestérol

13. Jagdish Parikh, *Managing Your Self : Management by Detached Involvement*, Oxford (UK) et Cambridge (Mass.), Blackwell, 1991, p. 16.

14. Catherine Lainé et Philippe Sgroï, *Coachez-vous !*, Issy-les-Moulineaux, ESF éd., CEGOS, 2008, p. 15 (je souligne).

15. R. Blitzer, *Hire Me, Inc.*, *op. cit.*, pp. 85 et 86.

16. Jean-Christian Fauvet et Christian Guignot, *La Stratégie de vos relations. La sociodynamique pour mieux se comprendre*, InterÉditions, 1989, p. 53.

17. A. Robbins et J. McLendon, *Unlimited Power*, *op. cit.*, p. 204.

18. Andrea Molloy, *Stop Living Your Job, Start Living Your Life : 85 Simple Strategies to Achieve Work/Life Balance*, Berkeley (CA), Ulysses Press, 2005, p. 61.

19. Jean-Yves Bellego, *L'Affirmation positive, pour améliorer ses performances*, Ellébore, 2009, pp. 22, 41 et 43.

ou encore de vos déplacements. Vous décèlerez ainsi des régularités mesurables dans vos actes les plus insondables. Vous y gagnerez sans doute peu en compréhension de vous-même, mais l'usage de vos ressources s'en trouvera sûrement optimisé.

2) *Organisez-vous!* Assimiler un individu à une entreprise devant être bien gérée, c'est l'inviter à diviser son être et son existence en pièces détachées commodément ordonnables. Dans une telle perspective, vous êtes non pas un ensemble de propriétés invariables, mais une juxtaposition de capacités mouvantes que vous mobilisez par grappes au gré des projets et des contingences.

Comme l'écrit typiquement un coach américain à propos des « subdivisions de votre personnalité », « le management s'applique aussi à votre communauté interne, qu'il convient de savoir diriger efficacement »²⁰. Votre corps, votre esprit et vos affects sont comme les départements d'une entreprise. Vos actes font sens indépendamment de vos émotions, vos émotions indépendamment de vos jugements et vos jugements indépendamment de vos actes. Vous ne devez pas découvrir ou déchiffrer votre identité, mais la *choisir* et la *construire* pièce à pièce. Il en va de même de la société, somme de pièces détachées et de « séquences » arrangeables à l'envi qui n'a plus grand-chose d'un tout organique.

Votre vie ne saurait donc être le résultat d'une lente maturation naturelle ou d'une addition d'acquis. Préférez l'*artificialité contrôlable* à l'authentique et au spontané. Ce n'est pas un art mi-traditionnel mi-intuitif que d'élever ses enfants, se faire des amis ou entretenir son couple; ce sont des tâches standardisées que vous pouvez apprendre auprès d'experts certifiés. Au moyen d'exercices physiques réguliers, d'un suivi médical personnalisé, d'un régime

calibré, d'un conditionnement psychologique continu et de diverses substances chimiques, vous pouvez organiser votre corps, votre visage, vos habitudes, vos rythmes quotidiens, votre personnalité, votre humeur, vos manières ou encore vos goûts. Après quoi, interagir avec le monde reviendra à exécuter des suites de scripts devant déclencher les réflexes prévus.

La notion managériale de *reengineering*, utilisée à partir de 1993 pour vanter au sein des entreprises l'intérêt de « recommencer à zéro²¹ » quel que soit leur état de santé, est appliquée dès l'année suivante aux individus. Selon l'auteur de ce glissement sémantique, « le *reengineering* vous permet d'être votre propre créateur, le P.-D. G. de votre vie. Comment faire? Toutes les expériences que vous avez vécues constituent les pièces et les matières premières à partir desquelles vous pouvez vous fabriquer du tout au tout si vous le souhaitez²² ». Vous devez « être délibérément conçu, choisi et managé », recommande pareillement l'un des plus célèbres professeurs de la Harvard Business School, qui ajoute : « Créez la culture que *vous* voulez » pour votre famille, ne vous contentez pas « des réglages par défaut »²³.

Organiser, c'est instrumentaliser. Selon ce prisme, les différents aspects de votre existence et de votre environnement sont autant de matières premières que vous pouvez assujettir à vos inté-

20. John Mulligan, *Le Livre du self-management : techniques d'organisation et de communication pour une réussite personnelle*, trad. de l'anglais par O. Le Goff, Hachette, 1990, p. 68.

21. Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering*, trad. de l'américain par M. Le Seac'h, Dunod, 1993, p. 41.

22. Daniel L. Arazo et William S. Sutton, *Reengineering Yourself : A Blueprint for Personal Success in the New Corporate Culture*, Holbrook (Mass.), B. Adams, 1994, p. xiii.

23. Clayton Christensen, *How Will You Measure Your Life?*, avec J. Allworth et K. Dillon, New York, Harper Business, 2012, pp. 198, 166 et 72.

rêts et à vos fins. Une disposition comme l'optimisme n'est ainsi plus qu'« un outil devant aider l'individu à atteindre les buts qu'il s'est fixés », comme l'écrit un honorable psychologue devenu le gourou de la pensée positive²⁴. Et un coach qui ne craint pas le paradoxe vous recommande, pour sa part, « de développer et d'utiliser intelligemment votre authenticité²⁵ ».

Le management suppose ainsi l'incorporation, en chacun de nous, non pas de règles générales soumises à notre interprétation, mais d'arrangements intérieurs extrêmement codifiés. Le management de soi suppose ainsi une *conformation (fitness)* à des standards plus qu'un apprentissage ou une initiation. Contrairement aux habitus bourdieusiens, qui sont le fruit d'une histoire incorporée et oubliée en tant que telle, ces *arrangements intérieurs* doivent pouvoir être volontairement installés ou désinstallés, et servir en toute conscience des stratégies individuelles minutieusement élaborées.

3) *Contrôlez-vous!* Sur la base des différents inventaires évoqués plus haut, fixez-vous des objectifs. « Vous devez être aussi précis que possible dans tous les aspects de vos buts », comme si chacun d'eux « était une feuille de mission professionnelle », précise un des gourous du développement personnel aux États-Unis, auteur d'une trentaine de best-sellers. Une fois dressée noir sur blanc cette liste, affichez-la en évidence et « relisez-la trois fois par jour²⁶ ».

Établissez ensuite un *plan d'action* qui précisera, outre vos objectifs classés par ordre d'importance, les ressources mobilisées, les échéances, les indicateurs de performance, les punitions et des récompenses prévues. Autrement dit, déterminez des *stratégies*. Selon un auteur à succès dont les programmes audio et vidéo ont été traduits en quatorze langues et distribués dans plus

de trente pays, « votre capacité à vous fixer des objectifs et à élaborer des plans pour les atteindre est la principale compétence à acquérir pour réussir²⁷ ».

Une fois rédigé votre « projet de vie » général, décomposez-le en un chapelet de *sous-projets*. Une coach française affirme exemplairement que « le self-leader considère toute chose comme un miniprojet. Qu'il s'agisse de l'organisation du repas de Noël, des courses de la semaine, du programme de formation en langues, de son programme de remise en forme, de la recherche d'un nouveau conjoint ou d'un nouvel emploi, du recrutement d'un collaborateur commercial, de la recherche d'un nouveau slogan²⁸... ». Plus spécifiquement, une spécialiste des rencontres amoureuses (*dating coach*) vous explique comment « rechercher un mâle à l'aide d'un plan stratégique²⁹ » élaboré suivant les enseignements de la Harvard Business School. Voilà ce que cela donne dans le cas d'une soirée mondaine : « J'arrive avec une amie, mais nous nous séparons immédiatement car les hommes trouvent les femmes seules plus faciles à aborder. M'interdisant de juger hâtivement les hommes uniquement sur leur apparence, je croise le regard de plusieurs d'entre eux et souris à certains. Je parle à des femmes autant qu'à des hommes, les

24. Martin E. P. Seligman, *Learned Optimism : How To Change Your Mind and Your Life* [1990], New York, Vintage Books, 2006, p. 291.

25. Angus I. McLeod, *Self-Coaching Leadership : Simple Steps from Manager to Leader*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007, p. XIX.

26. Jack Canfield, *The Success Principles : How to Get from Where You Are to Where You Want to Be*, avec Janet Switzer, New York, Harper, 2005, pp. 52 et 53.

27. B. Tracy, *Maximum Achievement*, op. cit., p. 138.

28. Brigitte André, *Self-leadership pour (se) manager. Guide des 8 principes pour la réussite de soi!*, Bruxelles et Paris, De Boeck, 2009, p. 29.

29. Rachel Greenwald, *Find a Husband After 35 (Using What I Learned at Harvard Business School) : A Simple 15-Step Action Program*, New York, Ballantine Books, 2003, p. 287.

femmes étant souvent des entremetteuses.» Spécialiste de ce genre de situations, une autre coach vous conseille, mesdames, d'avoir «planifié et répété» en avance «une présentation de vous-même à la fois claire, intéressante et bien tournée». Elle vous recommande également de vous constituer une «banque de données» en lisant divers journaux, et notamment leurs rubriques sportives, car «vous êtes sûre de tomber sur de fervents supporters et c'est une excellente manière de faire connaissance avec eux». Elle suggère, en outre, «de ne pas passer plus de huit à dix minutes avec la même personne», «d'attendre d'avoir parlé en dernier pour vous extraire d'un groupe» et «de vous éloigner ensuite d'une distance d'au moins un quart de la largeur de la pièce»³⁰.

Le management de soi ne vise pas à corriger un mal ou à dénouer une dépendance une bonne fois pour toutes, comme peuvent le faire les thérapies. Il requiert, au contraire, un *auto-contrôle continu* et virtuellement sans fin. «Les leaders d'eux-mêmes sont constamment en train d'observer leurs actions, de contrôler leurs pensées et de mesurer leurs performances selon leurs propres indicateurs³¹», affirment à cet égard deux coachs internationaux.

Votre existence n'est inscrite dans aucun ordre ni aucune permanence ; vous évoluez dans un monde en perpétuel changement où vous devez prouver moins votre aptitude à être vous-même que votre capacité à devenir continuellement quelqu'un d'autre. L'un des ouvrages de management de soi les plus célèbres de la fin des années 1990, traduit en plus de quarante langues et largement distribué dans les entreprises américaines, est par exemple bâti autour des conseils suivants (valables «au travail, en famille et en amour») : «Prépare-toi au Changement. Anticipe le Changement. Adapte-toi rapidement.

Change. Profite du Changement ! Sois toujours prêt à repartir³².» Depuis vingt ans, le consultant star Tom Peters vous invite pareillement à «vous re-créez vous-même tous les jours³³». Et Anthony Robbins a même fait breveter le slogan «amélioration constante et sans fin³⁴», répété *ad nauseam* dans les entreprises américaines à partir des années 1980.

Nul doute que l'individu contemporain espère tirer profit de son épuisante autogestion. Les manuels de management de soi lui promettent en la matière tout et son contraire : il peut consommer écologiquement, être riche et généreux, compétitif et cool, gourmand et svelte, actif et disponible, mobile et loyal, versatile et fiable. Dans un ouvrage traduit en quatorze langues, le champion de l'auto-coaching Will Schutz confie par exemple : «Je choisis ma propre vie, mes pensées, mes émotions, mes sensations, mes souvenirs, ma santé, toute chose³⁵.» L'omnipotence : peut-on rêver plus belle promesse ?

4) *Soyez efficace !* De nombreux programmes de développement personnel répètent inlassablement cet impératif catégorique du management : *soyez efficace !* Ne gâchez ni votre temps ni votre énergie. Considérez comme contre-pro-

30. Susan Roane, *How to Work a Room : Your Essential Guide to Savvy Socializing* [1988], éd. révisée, New York, Collins, 2007, pp. 22, 116-117, 127, 117, 126 et 118.

31. Andrew Brian et Ana Lucia Kazan, *Self-Leadership : How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*, New York, McGraw-Hill, 2013, p. 8.

32. Johnson Spencer, *Qui a piqué mon fromage ? ou Comment s'adapter au changement au travail, en famille et en amour* [1998], trad. de l'américain par J.-P. Bernard, Neuilly-sur-Seine, M. Lafon, 2000, p. 80.

33. Thomas J. Peters, *The Pursuit of Wow!*, New York, Vintage Books, et Toronto, Random House, 1994, p. 13.

34. A. Robbins, *Awaken the Giant Within*, op. cit., p. 293.

35. William C. Schutz, *L'Élément humain : comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance* [1994], par J. Lecomte, InterÉditions, 2006, p. 39.

ductive toute forme de passivité, d'errance ou de flottement. L'activité, telle est la fin en soi de l'existence qu'il vous faut vénérer par-dessus tout. La vie n'est pas une aventure, une œuvre d'art ou un jeu. C'est un travail.

À la différence de l'accompagnement religieux et de l'assistance thérapeutique, le coaching et le conseil en développement personnel obéissent à des modalités managériales : en échange d'une somme fixée d'avance, vous bénéficiez, sur une période précise, d'un service dont les modalités et les résultats sont détaillés par contrat. Les coachs et les spécialistes du développement personnel sont eux-mêmes souvent plus impatientes d'intervenir, de réparer, de réformer, de transformer et de bousculer que d'explorer longuement les aspects symboliques de l'existence. Pour la plupart d'entre eux, la psychanalyse est tout juste bonne à liquider les obstacles à l'action. Votre psychisme, vos émotions, votre cerveau sont autant de muscles que vous pouvez façonner à votre guise pour produire des résultats préfixés. Comme le résume Anthony Robbins : « Vous ne ressentez pas une émotion, vous faites une émotion³⁶. » Vous n'existez que dans et par l'action. Votre vie est le résultat de vos actes et de vos plans.

Phillip McGraw, *alias* Dr Phil, s'est fait le champion américain de ce culte de l'efficacité. Il anime depuis onze ans un *talk-show* quotidien où il chapitre des invités souffrant pour la plupart de problèmes liés au sexe, à l'alcool, à l'adultère, à la drogue ou à leur famille. Sa philosophie tient en deux phrases : 1) « La vie n'est pas quelque chose qui se soigne, c'est quelque chose qui se manage » ; 2) « Vous êtes le manager de votre propre vie »³⁷. Dans un ouvrage qui s'est vendu en plus d'un demi-million d'exemplaires dans les trois mois qui ont suivi sa parution, il donne à ses lecteurs le conseil suivant : « Au lieu

de vous demander si la façon dont vous vivez, dont vous agissez et dont vous pensez est "juste", je veux que vous vous demandiez si la façon dont vous vivez, dont vous agissez et dont vous pensez marche ou ne marche pas³⁸. » Voilà qui aurait sans doute fait sursauter Benjamin Franklin.

Une telle sujétion de la morale à une obligation de résultats est une des particularités de l'empirisme utilitariste propre à la rationalité managériale. Dans cette perspective, rien n'a de valeur en soi ou par rapport à des principes transcendants. Bien plutôt, individus, habitudes, qualités, valeurs morales et activités doivent à chaque instant faire la preuve de leur utilité et de leur efficacité au regard d'objectifs donnés. Tant qu'il est efficace, qu'importe l'intention qui préside à un acte ou les conséquences de celui-ci.

Vous valez économiquement et moralement les *résultats* que vous produisez. Votre vie est un produit qui doit révéler vos ressources et vos compétences. Votre statut social est subordonné non plus tant à la possession durable de titres ou de biens qu'à la mise en scène, sans cesse réactualisée, d'un contrôle rationnel de vos émotions, de vos goûts, de votre humeur, de votre progéniture, de votre poids, de votre argent, de votre image, de votre style de vie ou encore de votre personnalité. La morphologie de votre visage ou de votre corps sont, par exemple, des signes de distinction dans la mesure où ils témoignent d'un travail sur soi efficace. Il en va

36. Anthony Robbins, « Unleash the Power Within : Personal Coaching to Transform Your Life », *Nightingale Conant*, 1999, CD 1.

37. Phillip C. McGraw, *Life Code : The New Rules for Winning in the Real World*, Los Angeles (Calif.), Bird St. Books, 2012, p. 140.

38. *Id.*, *Life Strategies : Doing What Works, Doing What Matters*, New York, Hyperion Books, 1999, p. 30.

de même des principes d'affiliation, d'identification, de conformation et de hiérarchisation, qui sont de moins en moins fonction de réalités durables ou infrangibles, telles que l'origine géographique, la classe sociale, la nationalité, l'ethnie ou le lignage, et de plus en plus de classements spécialisés et temporaires qui sont fonction de vos compétences, de vos accessoires, de vos projets et de vos résultats.

Il va sans dire que la rationalité managériale est d'autant plus prégnante que les appareillages techniques se font plus nombreux, plus puissants et plus invasifs. Les ouvrages sur le management de soi sont d'ailleurs ponctués de métaphores machiniques. À en lire certains, le meilleur service à vous rendre serait de munir votre être et votre environnement de boutons et de prises en tous genres. Un coach de vie présente l'un de ses ouvrages comme une « notice d'utilisation faite pour tirer le maximum de vous-même » en « prenant le contrôle de votre système de guidage interne » et en « programmant votre mental »³⁹. Alors que la chirurgie, la génétique, la diététique, les neurosciences et la pharmacologie étendent constamment notre empire sur notre corps et notre psychisme, peut-on imaginer individu plus accompli que celui qui se gouverne au moyen d'un simple clavier ?

Avez-vous atteint vos objectifs ? Êtes-vous efficace ? Vos statistiques se sont-elles améliorées par rapport à la semaine dernière ? Ces questions auraient sans doute paru dérisoires ou absurdes il y a un siècle, à l'époque où l'Église, l'État et la famille formaient la charpente institutionnelle des sociétés occidentales. Elles ne le sont plus depuis que l'entreprise privée a pris de leurs mains les fonctions de gouvernement de la nature, de la société et de l'individu, leur a soustrait leur prestige et leur a imposé sa logique managériale.

Une fois la société managérialisée, quoi de plus normal que de considérer l'individu lui-même comme une entreprise ? Le traiter autrement risquerait d'en faire un inadapté.

Vous-même ne recourez-vous pas quotidiennement à des dizaines d'entreprises pour vous nourrir, vous vêtir, vous loger, vous déplacer, communiquer, vous divertir, éduquer vos enfants, vous informer, vous soigner ou gagner votre subsistance ? Vos activités les plus banales n'obéissent-elles pas à des codifications établies par des entreprises ? Votre lieu de travail ne constitue-t-il pas votre principal espace de socialisation ? L'entreprise qui vous emploie n'est-elle pas l'institution qui mobilise le plus de facettes de votre existence ? N'êtes-vous pas jugé, la plupart du temps, selon votre position professionnelle ? Dans l'affirmative, votre subjectivité, vos représentations mentales, vos habitudes, vos manières de faire et votre sensibilité n'en sont-elles pas affectées ?

Non contente d'incarner le collectif et de lui fournir les moyens de sa perpétuation, l'entreprise symbolise aujourd'hui le progrès, la conquête et la maîtrise au sein de sociétés marquées par l'incertitude. Il est donc compréhensible que nous désirions en réciter le credo, quand bien même elle ne nous offre plus ni perspectives de carrière ni même sécurité de l'emploi. Parlant de l'entreprise, nous pouvons de moins en moins dire « nous », mais nous voulons au moins pouvoir dire « je ». Et c'est précisément ce que nous proposent les programmes de management de soi.

Que nous embrassions les principes managériaux par désir de liberté ou par besoin de sécurité, n'exprimons-nous pas le même souhait

39. B. Tracy, *Maximum Achievement*, op. cit., pp. 38, 59 et 88.

d'adhérer à un tout, de plaire aux autres et de faire sens en dehors de nous-mêmes? Ne trahissons-nous pas une crainte d'être exclus, déclassés, isolés? Pensons à ces individus qui recourent à la chirurgie esthétique de crainte d'être licenciés à cause de leur âge, ou à ce besoin de connexion permanente aux réseaux sociaux qui répond généralement plus à l'angoisse de la solitude qu'à la soif de se faire valoir. Le souhait de se manager peut ainsi répondre moins à des pulsions égotistes qu'à un désir d'appartenance dont la satisfaction requiert un travail sur soi toujours plus exigeant et plus précaire, et l'adoption de l'imaginaire managérial par les auteurs précités relever du ralliement à cette *doxa* dominante plutôt que l'avant-gardisme.

Pour une théorie politique
du pouvoir managérial

Les ouvrages de management de soi rejettent pour la plupart la possibilité de recourir à des moyens d'action collectifs au-delà d'un petit cercle familial ou thérapeutique : au mieux, l'engagement politique fait place à des interventions ponctuelles et ciblées ; au pis, il disparaît complètement. « Nous n'avons pas le pouvoir de changer l'autre. La seule personne sur laquelle nous avons ce pouvoir, c'est nous-même⁴⁰ », écrit une coach française.

Le monde entier mis au cordeau, nous n'aurions plus rien à conquérir, sinon la part de notre vie encore rétive à nos manipulations. Réduits à retourner vers nous ce qu'il reste de notre désir de puissance, nous appliquons à nous-mêmes nos outils et faisons de nous-mêmes nos propres outils.

Cette incitation à l'autoproduction et au

customizing de soi conduit l'individu à être à la fois sujet et objet de son action, dans un face-à-face schizophrénique entre un ego managant et un ego managé. « Nous ne sommes pas seulement notre comportement, nous sommes la personne qui manage notre comportement⁴¹. » Ce Janus aux deux visages tournés l'une vers l'autre, qui prétend objectiver de lui-même sa subjectivité, est une forteresse hermétique et creuse. Il se nourrit de lui-même, s'engendre lui-même et semble pourtant étranger au monde et à sa propre existence.

Loin de nous rendre égaux, le management nous rend interchangeable, facilitant notre mise en concurrence et, si besoin, notre remplacement par des automates. Loin de nous rendre libres, il réduit encore davantage la distance psychique et physique qui nous sépare des dispositifs de domination. En décentralisant ceux-ci jusqu'à les loger en notre être même, le pouvoir managérial exercé par les entreprises, et notamment les plus grandes, peut nous faire croire que nous formons une communauté démocratique de producteurs-consommateurs auto-gouvernés. Mais les chefs n'ont pas disparu ; ils se nichent à l'intérieur de nous-mêmes ou dans notre environnement immédiat. Chaque médiation managériale entre nous et nous-mêmes favorise notre instrumentalisation par d'autres. Le simple fait de nous auto-quantifier nous rend plus perméables aux logiques et aux arrangements marchands et techniques.

Plus ce pouvoir est immanent, plus il devient totalitaire. Soumis à notre égocentrisme le plus débridé, sommés de réussir notre vie et pour cela tendus tout entier vers le contrôle absolu-

40. B. André, *Self-leadership pour (se) manager*, op. cit., p. 145.

41. Kenneth H. Blanchard et Spencer Johnson, *The One Minute Manager*, New York, Morrow, 1982, p. 93.

tiste des moindres recoins de notre personne et de notre milieu, nous sommes les sujets et les objets de ce qu'il faut bien appeler un « auto-totalitarisme ».

Loin de faire corps sans médiation avec un monde ouvert, d'entrer en résonance avec notre être profond, de penser par nous-mêmes ou d'être les créateurs nietzschéens de notre destin, nous nous cantonnons de plus en plus à des surfaces, des contingences, des séquences préfabriquées et des rôles pré-écrits. Notre vie étant précoite et précoisée, sorte d'équivalent existentiel du plat préparé, nous sommes souvent cantonnés à la répétition de routines codifiées. Notre monde et notre vie sont vides, sans extériorité, sans mystère, sans sacré, sans totalité, sans beauté, sans inconnu, insignifiants. Mais au moins ont-ils l'air sous contrôle.

L'extension de la concurrence marchande, l'oligopole de quelques dizaines de grandes multinationales et la désinstitutionnalisation de l'ordre social menacent toutefois cette harmonie de façade. Nous nous standardisons et nous uniformisons, certes, mais dans le même temps

nous nous spécialisons et nous concurrençons, au péril de l'unité sociale. Cosmopolites qui ne nous reconnaissons plus en rien, nous adhérons artificiellement à de plus en plus de groupes tout en cultivant nos distinctions.

Le management est le fruit de cette modernité caractérisée par une rationalisation et un doute extrêmes ; où il est demandé de plus en plus à des individus dont les croyances paraissent de moins en moins solidement arrimées ; où tout est supposément scientifique et où plus rien, pourtant, ne semble certain.

Alors que c'est en termes managériaux que se pose et se résout de plus en plus la question du pouvoir dans les sociétés occidentales, celle-ci continue d'être pensée presque uniquement au prisme du marché, de la technique et de l'État. Le management n'est pas un simple outil dont l'adoption est affaire de bon sens, mais il charpente notre imaginaire et aiguille notre devenir. Il n'est que temps, pour le monde intellectuel, de faire sien cet objet.

Thibault Le Texier.