

# Préface

Michel MAFFESOLI

C'est d'abord par amitié, grande amitié, que j'ai accepté de préfacer ce livre « d'hommages » à notre ami François, au moment où, officiellement, il prend sa retraite. Bien sûr nous savons tous qu'il ne s'agit pas d'un adieu et que nous aurons encore souvent l'occasion de nous adonner à l'exercice de la *disputatio* qui de mon point de vue comme du sien, constitue le sel de la vie académique. Nous avons été à bonne école pour ce faire, moi-même avec mon maître Gilbert Durand et également Julien Freund et lui comme doctorant de mon ami Raymond Ledrut, sociologue original et bienveillant s'il en fût, loin des querelles et agressions d'une prétendue science sociologique.

Amitié donc d'abord, mais également un même intérêt pour la société actuelle et ses changements, une même volonté de voir **ce qui est** et non pas ce qui **devrait être** ou ce qu'on voudrait qui soit. « Neutralité axiologique » oblige, depuis Max Weber les esprits libres savent que la « logique du devoir-être » ne fait pas bon ménage avec l'authentique démarche intellectuelle !

Car tout en étant, bien plus que moi (qui suis un « mécréant »), « engagé » politiquement, François Silva n'a jamais abandonné son sens critique et le sens commun tout simplement. Ce qui, pour reprendre une expression de Joseph de Maistre, est le propre d'une pensée authentique : le bon sens et la droite raison réunis ! C'est ce mélange d'empirisme et de rigueur intellectuelle qui nous ont rapprochés, dans des collaborations très proches lors des deux dernières décennies.

C'est donc dans cet esprit de collaboration et de proximité que j'exposerai, dans cette courte préface, l'apport de mon ami François à la « science » de gestion et au management.

Bien sûr, ce n'est pas mon domaine et je le dis sans ambages. Mais, les nombreux contacts que j'ai depuis plus d'un quart de siècle avec les chefs d'entreprise, les hommes du marketing comme les hommes du management, avec les élèves des établissements supérieurs d'enseignement du management, comme avec ceux de mes anciens étudiants qui travaillent dans les domaines du conseil, du design, de la gestion culturelle etc. me confortent dans cette idée que c'est là, plus que dans l'étroite production universitaire, souvent plus idéologique quoiqu'elle en

dise que scientifique, que l'on peut voir les changements sociétaux à l'œuvre dans ce que avec d'autres (Jean Baudrillard, Jean-François Lyotard) et donc François Silva, j'appelle la **postmodernité**.

Non pas postmodernisme, mais bien postmodernité. Ce [postmodernité2050@gmail.com](mailto:postmodernité2050@gmail.com) qui est depuis une quinzaine d'années son adresse ; une de ses adresses, puisque comme toute « personne » postmoderne il a autant d'adresses que d'identifications à des rôles, celui de professeur, celui de chercheur, celui d'ami etc.

La postmodernité, et là-dessus nous sommes en plein accord avec François Silva, n'est pas une revendication, n'est pas un parti, c'est tout juste un **constat**. Celui de la saturation de la modernité et de l'émergence d'une autre époque. « Époque », je le rappelle souvent, signifie, en grec « parenthèse ». La parenthèse moderne est en train de s'achever, d'où l'émergence d'un autre imaginaire. C'est-à-dire d'autres représentations du monde, en son entier : macro, micro, et mésocosme. D'autres rêves, d'autres fantasmagories, d'autres formes d'expression des émotions communes. Ce que le philosophe Ortega y Gasset nomme, judicieusement, un « **impératif atmosphérique** » !

Dressons quelques caractéristiques de ce changement, analyses qui là encore nous rassemblent, François Silva et moi-même, mais également nombre de ses collègues et amis qui ont participé à cet ouvrage.

La modernité était construite sur le bipode **individu et société**. L'individu « Un » (c'est la « *reductio ad unum* » décrite par Auguste Comte) par une convention juridique, le contrat social, se lie aux autres individus. Le contrat social liant les citoyens est de nature rationnelle. Il est d'ailleurs réduit à la part de chaque individu excédant son intimité, sa vie privée. C'est le règne du politique, la mise en forme des règles communes et de l'économique, l'échange fondé sur la valeur matérielle des biens.

Au contraire, dans la postmodernité, cet individu, conservant son individualité, c'est-à-dire son identité physico-chimique ou matérielle va « s'identifier » à d'autres individus. Ce que j'ai appelé le passage de **l'individu à la personne**. Identifications multiples selon les moments et les occurrences, situation qui a bien sûr de nombreuses incidences dans ce domaine particulièrement exploré par François, celui des « ressources humaines ». Qu'il ne faudrait plus nommer ainsi car étant le propre d'un langage économiste réduisant tout à sa valeur d'échange, alors que ce qui est en question dans ces « identifications » renvoie à ce que notre regretté ami Jean Baudrillard nommait « échange symbolique ».

Car ce sont bien les relations humaines, en son sens strict le « relationisme », que François s'est attaché à décrire. Que ce soit à propos de l'irruption du numérique dans l'entreprise, ou en analysant les mutations des modèles collaboratifs, cause et effet des nouvelles formes de management.

L'individu n'est plus pleinement et entièrement présent et réductible à son statut socio-professionnel. Ce qui a plusieurs conséquences. Dont celle-ci, majeure, de redistribuer les hiérarchies dans l'entreprise. François comme d'autres contribu-

teurs de ce livre montre bien comment ce qui fait sens, ce sont les groupes, les communautés collaboratives qui s'instaurent en fonction des occurrences, des situations. Contrairement, d'ailleurs, aux doutes de certains sur la fin de ce que j'ai nommé « **l'idéal communautaire** ». Fin des rassemblements sociaux sous le prétexte (on ne peut plus fallacieux et exagéré) des contaminations possibles. L'actualité montre, à loisir, que l'épisode Covid n'a pas mis à mal un tel « idéal ». Le désir d'être-ensemble reste intact. Les divers soulèvements sociaux à venir le prouveront aisément<sup>1</sup>.

Certes il n'y a plus ces rassemblements et fêtes organisés et autorisés, telles les fêtes des voisins, de la musique, des jardins etc. Certes les grands festivals musicaux paraissent bien compromis pour le moment. Mais le confinement a été particulièrement inventif quant aux manières de dire l'idéal communautaire : ce que l'on peut appeler la « **symbolique des balcons** », aux motifs aussi divers que baroques, dans différents pays, a bien montré la vivacité de la pulsion communautaire. Sans parler des apéros par Skype ou Zoom et autres façons de se retrouver. Il faut d'ailleurs noter l'extraordinaire bras de fer entre des décideurs qui voudraient encore et toujours interdire les rapprochements et une population qui résiste à ces impositions par diverses transgressions. « Rave-parties » interdites, pique-nique dominicaux sur les pelouses des parcs, refus du port du masque. Bien loin des injonctions à la responsabilité individuelle, les citoyens postmodernes disent l'importance de **l'être-ensemble**, dans ses composantes sensibles et émotionnelles. L'idéal communautaire, c'est-à-dire le « zoon politicon » d'Aristote, est bien ce qui structure la société en général et sa modalité postmoderne en particulier. Et ce malgré les dénégations d'élites tout à fait déphasées.

Car ces élites bien-pensantes n'ont pas pris la mesure des changements à l'œuvre dans la société et continuent d'appliquer des schémas qui ne sont plus pertinents.

Ainsi, dans le domaine de la gestion on parle encore souvent d'organisation par projet plutôt que d'organisation hiérarchique, mais sur ce thème j'attire l'attention des managers sur le profond changement du rapport au temps à l'œuvre y compris dans l'entreprise.

Il n'est pas sûr que « l'organisation en mode projet » soit véritablement la plus efficiente, en tout cas sur un projet à long terme. Car tant les rapports à la production qu'à la recherche et au marketing incitent à adopter des organisations agiles, susceptibles d'interaction, sensibles à la vitesse des innovations technologiques et des réactions des utilisateurs. Le modèle de production serait plutôt de l'ordre du fractal que du linéaire. Plutôt que de projet, « pro-jectum », ce qu'on jette devant soi, il faudrait parler d'opportunisme. Au sens grec du terme, saisir l'opportunité : la *kairos*. Kairos était un dieu chauve ; c'est pour cela qu'il fallait le saisir sur le moment, car on ne peut pas l'attraper par les cheveux quand il vous a dépassés ! Faire la bonne chose au bon moment !

---

1. Maffesoli M., Strohl H. (janvier 2021), *L'Ère des soulèvements*, éditions du Cerf, Paris.

C'est cela l'opportunisme et le **présentisme postmoderne**. Non plus se projeter dans un futur hypothétique, mais avancer, pas à pas, empiriquement. Réagir immédiatement aux situations. On ne peut pas s'empêcher de penser aux différentes réactions face à l'épidémie de Covid, attendre que toutes les études soient faites, dans les règles d'une rigueur statistique fort peu empirique ou soigner « avec ce que l'on a au moment où les gens en ont besoin ».

Cet opportunisme, pour reprendre la prospective intuition de G. Debord : l'attention aux « situations », implique bien sûr une nouvelle réflexion en termes d'organisation du travail. Pour laquelle des pistes telle celle développée par les tenants de « l'innovation frugale » (Navi Radju) sont des plus pertinentes.

Individu et société laisse la place à personne et communauté. L'identification à différents rôles se fait, en effet, par identification à l'autre. L'autre de ma, de mes communautés d'appartenance. Celles-ci ne sont plus une seule identité comme dans le statut socio-professionnel, l'identité de classe, mais plurielles et inconstantes, changeantes. Chacun appartient à plusieurs communautés, celle de son travail peut-être, mais aussi celle d'un ou plusieurs de ses loisirs, celle de son voisinage, celles innombrables de ses passions et de ses croyances. C'est l'autre, l'autre de ma, de mes tribus qui vit en moi. C'est ce que j'ai nommé « Le temps des tribus, la fin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes » en 1988<sup>2</sup>. Et là-dessus, je persiste et signe. François aussi d'ailleurs, tout ce qu'il dit et écrit le prouve .

C'est même dans le domaine des sciences de gestion que ces analyses sur le devenir tribal de la société se sont révélées les plus immédiatement applicables et conformes à la réalité.

Le **marketing tribal** a encore de beaux jours devant lui, d'autant plus que la multiplication des productions de niche, *via* Internet démultiplie les objets conçus, convoités, promus et échangés par divers petits groupes. La mode et ses diktat selon les milieux sociaux, les saisons, les occasions a fait place à la créativité d'une multiplicité de petites tribus pour lesquelles le costume sert d'identification. La consommation de même est largement totémique.

La nécessité d'une organisation du travail collaborative n'est plus mise en doute par beaucoup. Sinon par ce « mamouth » qu'est l'Éducation nationale continuant à former des élites individualistes et soucieuses d'écraser leurs rivaux plutôt que d'apprendre ensemble. L'extraordinaire succès des écoles de management de tous niveaux auquel François a largement collaboré témoigne sans conteste de ce retard culturel de l'Éducation nationale et des écoles dites de service public. L'ENA en étant la caricature achevée !

Tout cela implique une mutation sociétale d'importance. Ainsi la « valeur travail », chère à Karl Marx, c'est-à-dire la réduction de l'activité à la production de biens, matériels et à leur valeur marchande, à leur valeur d'échange monétaire perd de sa pertinence.

2. *Le temps des tribus* (1988), 6<sup>e</sup> édition, La Table ronde, poche « La petite vermillon », 2019.

Nos jeunes générations, et François comme moi avons partagé le même goût pour les échanges intellectuels et amicaux avec eux, en particulier à « Kedge », ne veulent plus perdre leur vie à la gagner. Chez eux prédomine le souci du qualitatif. D'où la nécessité d'insister, en termes de management, sur l'idée de « création » : obtenir de la **compétence à partir de l'appétence** ! C'est-à-dire mettre l'accent sur le ludique, le festif ou l'onirique. Toutes choses que Taylor, dans son obsession rationaliste avait évacuées dans l'organisation du travail.

Ce sont toutes les frontières entre vie professionnelle et vie privée, entre vie sociale et vie matérielle, entre gagner sa vie et faire de sa vie une œuvre d'art, qu'ils ne veulent plus respecter. Je pense qu'à la place de la « valeur travail » saturée se met en place une volonté de créativité. L'activité professionnelle n'est pas faite que pour gagner sa vie, il faut qu'elle ait un **sens**. Il faut qu'on puisse y investir non seulement ses compétences, mais ses affects. Le chacun pour soi de l'économicisme moderne laisse place à un véritable altruisme. Non pas un altruisme sentimental ou théâtral, mais un partage des émotions et des affects. Et ceci dans tous les moments de la vie. Partage, échange, collaboration, solidarité, générosité... voilà autant de termes symbolisant la mutation en cours auxquels il faudra être attentif dans la mutation « managériale ».

Là encore, le champ de l'entreprise n'est guère différent de celui de la vie quotidienne en général. Et là encore nous nous sommes souvent retrouvés en concordance de pensée.

Les frontières s'estompent disais-je, celles de l'âge et du statut social y correspondant aussi. Si le travail comme valeur s'arrête au moment de la retraite, il est clair que **l'activité créative** continue. C'est bien sûr pourquoi nous continuerons, François et moi et tous ceux qui ont voulu lui manifester leur amitié, ces « Mélanges » en témoignent, à poursuivre une *disputatio* commune .