



HAL
open science

Pour une lecture stoïcienne de la contrôlabilité

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Pour une lecture stoïcienne de la contrôlabilité. Congrès AFC - Performances et comptabilité, May 1998, PARIS, France. pp.7-18. hal-00509636

HAL Id: hal-00509636

<https://hal.science/hal-00509636>

Submitted on 22 Aug 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour une lecture stoïcienne de la contrôlabilité

Yvon Pesqueux¹

Résumé

Une démarche d'étude des problèmes d'entreprise peut reposer sur une approche philosophique. L'appellation de stoïcisme qualifie l'attitude de détachement par rapport aux faits et de courage face aux événements. Un des aspects de leur philosophie (la distinction entre les choses qui dépendent de nous et celles qui n'en dépendent pas) est ainsi susceptible d'éclairer le concept de contrôlabilité.

Abstract

It seems to be possible to cope management issues from a philosophical point of view. Stoicism qualifies an attitude of freedom and courage in front of events. One of the aspects of this philosophy (the difference between things which depends of us and things which not depend of us) may give some sense to the concept of controlability.

L'éthique est à la mode aujourd'hui. Un tel constat se vérifie dans le domaine de la réflexion philosophique qui, sur le plan théorique, accorde de plus en plus d'importance à la démarche éthique mais également dans celui des « éthiques appliquées » et, en particulier, celui de « l'éthique des affaires ».

Face à cette mode, si l'on se réfère par exemple aux débats autour de l'entreprise plusieurs positions se manifestent :

- celle de la critique qui voit dans le privilège accordé à l'Éthique un phénomène passager, simple expression superficielle d'une crise plus profonde, conséquence d'un déclin des idéologies, des grands systèmes ou des « grands récits » et des incertitudes et impasses apparentes de la politique,

- celle de la critique qui voit dans l'Éthique un simple alibi de la part de l'entreprise qui trouve ainsi, dans les « impératifs » éthiques et leur célébration hypocrite un moyen supplémentaire pour donner une image favorable d'elle-même ou pour s'assurer de la docilité de son personnel.

Mais il existe aussi une perspective plus optimiste et plus féconde qui, sans s'illusionner et sans négliger les précédentes mises en garde, s'efforce de dégager de ces différents comportements ou affirmations un authentique besoin d'éthique replacé dans une perspective philosophique plus large que la succession de différents scandales médiatisés ne fait paradoxalement que confirmer.

Cette démarche se replace donc dans le cadre de la vérification de l'existence d'un tel besoin dans le monde de l'entreprise. C'est donc par l'éthique (qui servira de point d'entrée) que les perspectives philosophiques applicables à l'entreprise vont être abordées et déclinées vers le thème de la contrôlabilité par référence à la pensée stoïcienne.

Afin de positionner les rapports du contrôle et de la responsabilité, je propose de partir d'une définition du contrôle vu comme un processus construit à partir de trois aspects : la délégation qui se matérialise par la division de l'entreprise en centres de responsabilité, la performance avec le système de mesure des performances qui y est associé et qui fournit les critères

¹ Groupe HEC, 1 avenue de la Libération, 78 351 Jouy en Josas Cédex - Téléphone 01 39 67 72 18 - FAX 01 39 67 70 86 - E-mail pesqueux@gwsmt.hec.fr

d'évaluation des résultats attendus des centres de responsabilité, la convergence des buts, conséquence de la division de l'entreprise en centres de responsabilité et qui évoque l'idée de la conciliation à réaliser entre intérêts locaux et intérêt général de l'entreprise. Ce processus se réalise dans le contexte de l'efficacité, c'est-à-dire celui d'une relation dynamique entre les objectifs et les moyens venant garantir l'économie des comportements.

La responsabilité naît donc formellement en contrôle du découpage de l'entreprise en centres de responsabilité caractérisés (caricaturalement) par un chef (qui assume cette responsabilité par l'exercice d'un savoir d'expert, celui du manager), un objectif (quantifiable) à réaliser qui indique le contexte de l'efficacité et des moyens (techniques, humains et financiers) complémentaires aux objectifs.

Ce rapide parcours ancre fondamentalement le contrôle dans la pensée occidentale issue de la philosophie grecque et qui repose, comme le souligne François Jullien (5), sur un modèle à penser comme un but donc sur une séparation théorie - pratique. Le modèle « but, idéal, volonté » trouve ainsi, dans le contrôle et son lieu d'exercice, l'entreprise, une légitimité et une importance considérables.

1. Les stoïciens ou la philosophie comme maîtrise de soi

1.1. Considérations générales

L'appellation de stoïcien est souvent attribuée à un être ou un comportement qui n'a rien de spécifiquement philosophique et qui pourtant est reconnu digne d'être admiré, célébré voire imité. La banalisation du qualificatif indique assez clairement que cette morale stoïcienne a eu beaucoup d'influence dans la pensée occidentale, sur différents esprits d'écrivains, d'intellectuels ou d'hommes d'action. Les siècles n'ont apparemment en rien atténué la portée de certains enseignements du stoïcisme. Ce consensus général que suscite l'évocation du stoïcisme rendu aussi possible par le type d'écriture de nombreux stoïciens, d'accès apparemment facile, ne doit cependant pas dissimuler les interrogations suscitées par d'éventuelles contradictions.

Mais plutôt que de parler d'emblée de contradiction, il conviendrait d'abord d'évoquer l'extrême diversité de la doctrine stoïcienne dans le temps comme dans l'espace. Les premiers stoïciens sont essentiellement athéniens ou orientaux. Ils apparaissent au III^e siècle avant Jésus-Christ alors que le stoïcisme « impérial » romain se développa au II^e et au III^e siècle de notre ère. Les stoïciens les plus anciens accordaient une grande part à des disciplines comme la physique et la logique que les derniers négligèrent partiellement au profit de la morale. Les personnalités mêmes de ces stoïciens furent très variées. Il suffit d'évoquer celle d'Épictète, esclave et de Marc-Aurèle, empereur romain, tous deux également stoïciens dans des situations politiques et humaines fort différentes pour souligner la diversité de leurs conditions. Le fait que la dimension morale et pratique l'ait emporté sur d'autres directions plus théoriques et plus spéculatives permet également de comprendre pourquoi le stoïcisme a pu devenir plus accessible au grand public, sans pour autant devenir réellement populaire. Il est resté en effet, pour l'essentiel, l'apanage d'une aristocratie. Un tel fait explique l'accusation d'élitisme et d'égoïsme qui a été parfois portée contre lui même s'il fut pourtant la première vision morale à avoir distingué deux types de sagesse comme nous aurons l'occasion de le voir plus loin.

Étudier le stoïcisme, au-delà d'une difficulté supplémentaire liée au fait qu'il ne reste pratiquement plus aucun texte des premiers stoïciens (leur contenu ne nous est connu qu'à travers les critiques ou les commentaires qu'ils ont suscités), c'est donc d'abord reconnaître la richesse mais aussi la complexité d'un ensemble philosophique qui a pris des formes très différentes et qu'on ampute parfois de sa part spéculative ou métaphysique. A cet égard, une mode présente autour du stoïcisme, visible à travers la nouvelle publication de certains écrits dans des collections d'accès facile, peut susciter d'emblée quelques commentaires. Quel crédit accorder à une attitude qui ne retiendrait des stoïciens que quelques formules bien senties, sa seule dimension pratique, sans s'intéresser le moins du monde à ses présupposés métaphysiques ? Il en serait ici comme de l'utilisation que la société moderne et occidentale fait parfois de certaines doctrines orientales, retenues pour leur prétendue efficacité dans la vie quotidienne, considérées comme opérationnelles dans la recherche du bonheur, sans que ne soient jamais pris en compte leurs principes théoriques fondateurs très éloignés de nos repères traditionnels. Un tel usage, essentiellement utilitaire et intéressé, pragmatique, ne reconnaîtrait pas, dans les faits, l'essence véritable du stoïcisme à moins d'adopter cette attitude, cette fois encore orientale et bouddhiste selon laquelle la partie spéculative d'une doctrine ne serait que comme le radeau qui permet de franchir un fleuve : une fois la rive opposée atteinte, il n'a plus aucune valeur et mérite d'être abandonné au courant de la rivière. Il est vrai qu'un tel choix n'est cependant pas aussi absurde qu'il paraît dans une perspective stoïcienne elle-même tant la dimension pratique de cette oeuvre a pris le dessus sur le reste. Mais il convient cependant, pour dégager la véritable valeur et toute l'originalité de cette éthique, de la rapprocher d'abord de ses présupposés physiques et métaphysiques.

1.2. Les enseignements des stoïciens

1.2.1. Les présupposés physiques et métaphysiques de la morale stoïcienne

Les stoïciens s'accordaient pour distinguer trois parties de la philosophie, la logique, la physique et la morale, distinction que reconnaissaient déjà d'autres penseurs mais qui, chez eux, va prendre une importance spécifique. Ils différaient parfois dans la conception de la hiérarchie existant entre ces trois disciplines mais elles étaient, en tout état de cause, inséparables. Plusieurs métaphores étaient ainsi utilisées. La philosophie était parfois comparée à un verger dont la logique est le mur, la physique les arbres, la morale les fruits ; à une ville fortifiée dont le rempart est la logique, la physique et la morale les habitants ou la constitution ; à un oeuf dont la coque est la logique, le blanc la physique et le jaune la morale ; à un animal dans lequel la logique est représentée par les os et les tendons, la physique par le sang et la chair, la morale par l'âme. Globalement, cette morale était cependant reconnue comme la démarche la plus fondamentale comme le souligne G. Rodier (6) en citant Sénèque : « *La philosophie n'est pas autre chose que la méthode correcte pour vivre ou la science de vivre honnêtement ou l'art de conduire droitement celle-ci* ».

Il faut d'abord se garder d'entendre par physique la démarche objective, rigoureuse, expérimentale et quantifiée que nous connaissons aujourd'hui. En fait, elle était plutôt l'expression d'une conception philosophique et métaphysique de l'ensemble des phénomènes naturels dans lesquels allait devoir s'inscrire et se développer l'action humaine. Certains critiques ont même prétendu que les théories physiques des stoïciens étaient implicitement et directement inspirées par leur conception morale et qu'elles n'avaient donc pas véritablement, à leurs yeux, de caractère objectif et spécifique. Qu'un lien de ce genre existât entre morale et

physique est incontestable mais cela ne signifie pas, pour autant, que les premiers stoïciens en particulier tenaient les conceptions physiques de la nature pour des simples fictions. Elles leur permettaient vraiment de rendre compte de la nature dont l'homme n'est qu'un des éléments. Et pour déterminer la juste conduite de cet homme, il était essentiel de connaître l'univers dans lequel il était amené à vivre.

L'homme n'est qu'une partie d'un grand Tout, le microcosme d'un macrocosme. L'univers est composé de deux parties, un principe passif et un principe actif qui l'anime. Mais ces deux principes sont tous deux « corporels ». Il n'est donc pas question d'un dualisme comme chez Platon, d'une séparation entre deux mondes. La physique stoïcienne est en effet matérialiste. Il n'y a pour eux de réel que ce qui est corporel car seul le corps est susceptible d'agir et de pâtir. De telles conceptions les conduisent à des affirmations parfois étonnantes à nos yeux. Le jour et la nuit, un mois, une année sont aussi des corps. L'été n'est en effet qu'un certain état matériel où la terre est réchauffée par le soleil ... Mais Dieu et l'âme sont également matériels puisqu'ils agissent comme le Bien et la Sagesse qui sont également capables d'actions et d'effets.

Même si un tel Dieu se confond avec la nature et ne peut donc être assimilé à celui de la religion judéo-chrétienne, la possibilité d'une telle évocation indique clairement que la physique matérialiste des stoïciens impliquait une conception de la matière très différente de celle d'Épicure et de nos physiciens modernes. Pour les stoïciens, la physique sera ainsi le fondement de la morale puisque l'action de l'homme s'exerce dans une nature rationnelle et gouvernée par Dieu. De ce point de vue, la physique est déjà sagesse. Il faut ajouter que, dans la mesure où la nature est rationnelle, l'union entre la vertu et le bonheur trouve une sorte de garantie dans la structure du monde naturel lui-même et elle est donc accessible à tous dans ce même monde, même si, comme on le verra, les stoïciens feront une distinction entre deux types de sagesse.

1.2.2. La morale stoïcienne

Le principe fondamental : l'accord avec la nature

Le principe fondamental du stoïcisme paraît bien être celui qui fut énoncé par Zénon (2) : « *Vivre conformément à la nature* », principe qu'il faut entendre d'une double manière, conformément à sa nature et à la nature conçue donc comme l'ensemble de l'univers. Tout être vivant tend à la conservation de soi et la morale se conçoit comme la confirmation de cette affirmation initiale. L'homme étant par essence un être rationnel, il vit sa véritable vie à travers l'accord de sa nature et de sa raison avec la Nature et la Raison car la raison humaine n'est qu'une partie de la raison universelle. Cette adéquation nature - raison individuelle et universelle est source du Souverain Bien, l'union du bonheur et de la vertu. En fonction de cet optimisme éthique et ontologique fondamental, chez les stoïciens comme chez d'autres penseurs de l'Antiquité grecque, toute faute est une erreur et toute erreur est une contradiction. L'insensé, le passionné qui se détournent de la raison submergés et étouffés par leur passion et leur sensibilité ne peuvent, ici encore, qu'être malheureux et le sont dans la mesure où ils font un mauvais usage ou un usage insuffisant de leur raison. La faute est donc une erreur de connaissance, une perspective erronée sur le déroulement des choses et du monde.

La méthode employée

La doctrine stoïcienne est intellectualiste dans la mesure où le jugement détermine l'action mais elle est également volontariste car la volonté contrôle le jugement. La méthode qui permet d'atteindre le Souverain Bien à travers l'acceptation de la nécessité universelle réside en effet

d'abord dans un bon usage de notre jugement qui manifeste l'autonomie de l'être humain. Une telle attitude repose en effet sur une conception psychologique selon laquelle toute passion et toute sensation sont des jugements. Aimer un être, c'est juger qu'il est aimable. Or tout jugement est libre et dépend de notre volonté. Il nous appartient donc, si besoin est, de le modifier.

La célèbre distinction entre les choses qui dépendent de nous et celles qui ne dépendent pas de nous permet aussi de confirmer que notre jugement est en notre pouvoir.

« *Il y a des choses qui dépendent de nous ; il y en a d'autres qui n'en dépendent pas. Ce qui dépend de nous, ce sont nos jugements, nos tendances, nos désirs, nos aversions : en un mot, toutes les oeuvres qui nous appartiennent. Ce qui ne dépend pas de nous, c'est notre corps, c'est la richesse, la célébrité, le pouvoir ; en un mot, toutes les oeuvres qui ne nous appartiennent pas.* » Epictète (3).

Il ne faut considérer comme des biens et des maux que les choses qui dépendent de nous et être absolument indifférent aux autres. En cela réside le fameux indifférentisme des stoïciens, source de sagesse mais également de nombreuses controverses et critiques. Il faut accepter avec résignation et sérénité tout ce qui survient dans notre vie dont nous ne pouvons être la cause et n'être affecté que par ce sur quoi nous pouvons agir ; ainsi nous vivrons de manière rationnelle conformément à la droite raison qui correspond à notre nature et à la Nature. Ainsi, selon les célèbres formules d'Epictète, il faut « supporter » et « s'abstenir » et vouloir que les choses soient ce qu'elles sont et non comme on voudrait qu'elles fussent.

De telles devises et affirmations ont pu parfois paraître excessives et manifester une certaine insensibilité. Il n'y a pourtant aucun cynisme dans une telle attitude. « L'indifférence » n'est en effet pas le but mais elle est le moyen d'être vertueux et d'atteindre le bonheur car elle traduit la reconnaissance de la nécessité universelle et son acceptation.

Une telle soumission à la loi universelle implique la reconnaissance de l'organisation rationnelle de l'ensemble des choses qui est, en tant que telle, positive, parce qu'elle est l'expression de l'harmonie universelle. Les jugements en termes de Bien et de Mal que l'être humain peut porter sur les divers événements qu'il peut vivre ne sont que relatifs et n'ont aucune valeur universelle. Comme le dit Marc-Aurèle (3) : « *La nature se comporte comme un joueur qui lance une balle. Or quel Bien une balle trouve t-elle à monter et quel Mal à descendre, ou même à être tombée ? Et quel Bien une bulle d'eau a t-elle à se former ? Quel Mal à crever ?* ». Ainsi, au regard du sage, vie et mort ne sont ni un Bien, ni un Mal mais la manifestation de la nécessité universelle qu'il convient d'accepter en tant que telle. De ce point de vue, les comportements du sage et de l'insensé apparaissent également déterminés comme le souligne G. Rodier (6) : « *Le méchant ressemble à un acteur dont le rôle choisi d'après son caractère consisterait à blâmer la pièce qu'il entend. Le sage est comme celui qui pénétrerait si bien la pensée du poète qu'il inventerait son rôle en le jouant* ». La liberté ainsi n'est pas la capacité de se détacher des déterminations mais la prise de conscience et la connaissance de la nécessité. « *Souviens-toi que tu es comme un acteur dans le rôle que l'auteur dramatique a voulu te donner : court, s'il est court ; long, s'il est long. S'il veut que tu joues un rôle de mendiant, joue-le encore convenablement. Fais de même pour un rôle de boiteux, de magistrat, de simple particulier. Il dépend de toi, en effet, de bien jouer le personnage qui t'est donné ; mais le choisir appartient à un autre* » Epictète (3). Le sage authentique qui n'est guidé que par la raison atteint donc l'ataraxie, état de sérénité mais aussi d'indifférence à l'égard de tout ce qui survient mais qu'il acceptera et supportera d'un coeur égal puisqu'il y verra l'expression de la nécessité universelle et rationnelle. Ainsi un acte apparemment négatif comme un crime est néanmoins

positif s'il est envisagé comme expression de la nécessité universelle et il doit donc être accepté comme tel.

Les stoïciens admettaient cependant que cet état de sagesse dont on a pu mesurer l'exigence n'était pas accessible à tout être humain. Nous ne pouvons pas toujours connaître cette raison et cette nécessité universelles. Nous sommes ainsi conduits à nous déterminer et à agir en fonction de certains biens et maux que les stoïciens nommeront « convenables » ou « préférables » et que nous choisirons ici non pas en fonction de la nécessité mais selon la probabilité, la prudence, connaissance des biens et des maux prenant, dans ce genre d'attitude, le relais de la sagesse.

La prudence permet en effet de déterminer un Bien relatif au regard des circonstances. La valeur d'un acte variera donc en fonction du changement de ces circonstances et ne sera que probable. Les choses convenables ou préférables sont conformes aux tendances naturelles de l'Être humain. Ainsi la santé satisfait au principe de la conservation de soi. Pour un malade, elle constitue donc un Bien. Mais le sage, lui, acceptera d'une âme égale santé et maladie qui seront toutes deux l'expression de la même Nécessité universelle et auront donc ainsi la même valeur.

Certains commentateurs ont cru voir, dans la juxtaposition de ces deux morales, celle de la sagesse, l'atteinte de l'ataraxie par le moyen d'une certaine indifférence, dans l'acceptation de la loi universelle et celle de la prudence qui permet de discerner entre certains biens et certains maux, une affirmation contradictoire. En fait, sans pouvoir ici résoudre ce problème, on peut constater que les stoïciens furent les premiers à introduire une distinction entre une morale théorique et une morale pratique, une morale réservée aux sages et une autre à la portée de l'ensemble de l'humanité et voir, dans une telle attitude, une preuve supplémentaire de leur réalisme et leur souci d'ouverture à l'ensemble de l'humanité.

Il faut aussi prendre en compte un aspect très important de la vision stoïcienne du monde, très actuelle. La vertu ne consistera pas nécessairement dans le fait d'atteindre le but que l'on s'est fixé. Ce but n'est pas la fin véritable de notre action, qui elle, justement, constitue la vertu comme le souligne G. Rodier (6) : « *Le bon archer n'est pas celui qui a atteint les buts par hasard, c'est celui qui a fait pour les atteindre tout ce qui dépendait d'un bon archer* ». C'est donc la fin de l'action qui en fait la moralité et non son but. Pour le stoïcien, la moralité tient avant tout dans l'attitude du sujet, dans l'autonomie de son jugement et non pas dans la matérialité de l'acte. Dans les deux cas, l'attitude morale de l'agent est déterminante par rapport à la matière de l'acte. La métaphore de l'archer offre aussi l'occasion de préciser la position stoïcienne par rapport aux conceptions platonicienne et aristotélicienne dans la mesure où elle a aussi été utilisée par ces auteurs. Le sage y est en effet comparé chez eux à un archer qui vise et atteint son but.

1.3. Critiques et intérêts actuels

Le stoïcisme est assurément l'une des doctrines morales qui a connu la postérité la plus durable. La figure du sage qu'il dessine est esthétiquement séduisante et de nombreux personnages illustres en ont constitué des matérialisations historiques et réelles. Certains exemples très divers peuvent ainsi être évoqués parmi d'autres : celui des héros cornéliens, ceux de certains préceptes de la morale cartésienne ou spinoziste, une figure poétique comme celle du loup de Vigny mais aussi certains éléments de la doctrine de Nietzsche ou de Freud. A un niveau plus modeste mais plus universel, on peut considérer que sans le savoir nécessairement, tout être humain, à un certain moment donné de sa vie, retrouve partiellement et temporairement une attitude et un comportement stoïque ou stoïcien dans son acceptation de faits ou

d'événements tragiques de son existence. La puissance de séduction de la doctrine tient peut être aussi au fait qu'elle est capable, par sa dimension fondamentalement pratique de s'adresser à des publics très divers et de fournir des préceptes directement utilisables dans la vie quotidienne.

Ces appréciations positives ne doivent pas pourtant dissimuler les critiques qui ont été adressées au stoïcisme dont certaines méritent d'être rappelées.

La psychologie stoïcienne a pu ainsi paraître parfois assez peu convaincante. Sa conception intellectualiste de la passion, qui est définie comme la conséquence d'un jugement ne correspond pas toujours à la réalité même de l'expérience des sentiments que nous éprouvons. L'idée qui lui est attachée selon laquelle nous sommes maîtres de nos jugements, qu'il nous est donc, à tout moment, loisible de les modifier voire de les inverser, est aussi sujette à discussion. La distinction entre les choses « qui dépendent de nous » et celles « qui n'en dépendent point » n'est pas toujours aisée à définir. Existe-t-il un critère vraiment déterminant pour instaurer une telle ligne de démarcation ? Une telle distinction ne peut-elle servir d'alibi à l'inaction, voire à la lâcheté ? Le stoïcisme a parfois aussi été dénoncé comme l'attitude d'un sage qui aurait échappé aux maux de ce monde par la pratique de « l'indifférence ». La référence à une nécessité universelle, à une Providence divine ne risque-t-elle pas, sur le plan pratique, de conduire à une résignation généralisée voire à un fatalisme qui n'est guère propice à l'action ? La conception d'une nature aussi « rationnelle » et finalisée est-elle encore de nos jours crédible ? La nature n'est-elle point pour nous un ensemble de phénomènes parfaitement neutres et indifférents à la condition de l'homme, qui interdisent de parler d'harmonie et de Providence ? L'idée d'une nature bonne qui conduit à l'acceptation de tout ce qui survient évoque la tentative d'explication du mal que l'on trouve dans les Théodicées du XVIII^e siècle qui justifiaient la compatibilité de l'existence de Dieu et du mal. La démarche stoïcienne ne paraît pas plus convaincante que ces discours métaphysiques d'une autre époque.

La conception du Souverain Bien des stoïciens qui les distingue radicalement de tout ce que l'on considère habituellement comme des biens dans la vie courante et qui fait qu'au fond tout ce qui peut advenir dans l'existence est qualifié de positif pour peu qu'il soit vécu avec un esprit d'acceptation de la loi universelle, est-elle vraiment vivable et réalisable concrètement ? N'avons-nous pas besoin de ces biens intermédiaires auxquels nous ne pouvons être indifférents ?

Toutes ces objections pourraient conduire, en fin de compte, à voir dans le stoïcisme une attitude par certains côtés satisfaisante, temporairement efficace, un comportement que l'homme peut reprendre à son compte à certains moments de son existence lorsqu'il se trouve dans un état d'impuissance ou de servitude. L'une des figures les plus connues du stoïcisme n'a-t-elle pas été celle d'un esclave : Epictète ? Le stoïcisme serait donc la philosophie la plus adéquate pour supporter l'insupportable : l'esclavage sous toutes ses formes. Mais cette capacité en constituerait donc aussi les limites. On pourrait ici évoquer un parallélisme possible entre le stoïcisme et le machiavélisme. Le machiavélisme, a-t-on pu écrire, est une doctrine politique pour des États faibles et des peuples en situation d'infériorité qui, incapables d'imposer la force, en sont réduits à user de la ruse. Le stoïcisme qui est bien évidemment radicalement différent du machiavélisme dans son contenu jouerait cependant un rôle comparable pour des individus désarmés devant un destin funeste et qui, consciemment ou non, ruseraient aussi avec eux-mêmes.

Ces critiques doivent être cependant relativisées ou nuancées. On peut le faire d'abord en prenant en compte le fait que les stoïciens eux-mêmes adoptaient une certaine liberté par rapport

à leurs principes physiques ou métaphysiques et user d'un tel constat pour s'autoriser une lecture relativement libre de certaines de leurs affirmations. La liberté que certains stoïciens prennent avec leurs conceptions permet peut être au lecteur contemporain d'avoir la même attitude à l'égard de leurs positions théoriques. Marc-Aurèle (3) témoigne de cette liberté d'esprit en affirmant : « *S'il y a un Dieu tout est pour le mieux, mais si tout marche au hasard ne te laisse pas toi-même aller au hasard* ».

Ainsi Marc Aurèle reconnaît-il implicitement, serait-on tenté de dire, que même si l'existence de la Providence et de la nécessité universelle n'était pas totalement vraie, ne pouvait pas être véritablement prouvée, cela ne devrait en rien changer le comportement rationnel de l'être humain et imposerait toujours la pratique de la philosophie.

De telles affirmations montrent bien que, pour les stoïciens, le critère essentiel de validité des représentations est celui de l'efficacité et leur domaine d'application celui de la pratique.

Une pareille attitude autorise donc peut être aussi une reprise tout aussi libre de leur psychologie. On pourrait voir dans leur volontarisme ou leur intellectualisme, une sorte de philosophie du « comme si », sans chercher donc à vérifier si, en dernière analyse, elle est totalement fondée sur le plan théorique, faire comme si elle l'était dans la mesure où elle peut générer des attitudes et des comportements positifs. Formuler ainsi l'hypothèse que ce ne sont point les choses qui nous troublent mais le jugement que nous portons sur elles, n'est-ce pas en effet se donner un moyen de tenter de les transformer en atténuant les effets qu'elles peuvent produire sur nous ? N'est-ce pas se reconnaître un pouvoir qui, dans certains cas, loin de dicter une acceptation passive de la réalité, pourrait être le point de départ de sa transformation ? Distinguer entre ce qui dépend de nous et ce qui n'en dépend point, n'est-ce pas affirmer que l'homme peut et doit définir les limites de l'exercice de sa responsabilité ?

De ce point de vue, on pourrait également effectuer des rapprochements avec certaines écoles psychologiques contemporaines mettant l'accent de façon parfois trop optimiste sur la capacité de l'esprit à changer les choses en les considérant différemment et également trouver des rapprochements entre la philosophie stoïcienne et un certain constructivisme. La réalité n'est-elle pas aussi, d'un certain point de vue chez les stoïciens, le résultat de la construction de notre esprit, la conséquence du regard que l'esprit jette sur cette réalité ? Il y aurait donc là, en dehors de toute considération métaphysique et physique, un certain pragmatisme dans l'utilisation de l'optimisme stoïcien qui pourrait être d'un usage fort utile dans le monde de l'action et qui permettrait ainsi d'écarter l'objection de résignation et de passivité.

Quant au repli sur soi auquel conduirait le stoïcisme, il ne correspond pas non plus à la réalité de la doctrine. Si le stoïcisme conduit, d'une certaine manière, à la conquête d'une forme d'autonomie du sujet, celle-ci est inséparable de la communauté dans laquelle vit le sage. Mais les temps ont changé. La cité athénienne s'est effondrée, elle n'est plus désormais qu'une partie d'un empire. Aussi le devoir du sage ne s'exerce plus seulement dans le contexte d'une telle cité mais également à l'égard de l'ensemble de l'humanité. On a pu ainsi parler du cosmopolitisme des stoïciens qui en fait non les citoyens d'une cité mais les citoyens du monde. Certains textes de Marc Aurèle (3) l'attestent clairement : « *L'intelligence universelle est sociable* ». « *Bonheur de l'homme : faire ce qui est le propre de l'homme, c'est d'être bienveillant envers ses pareils, de mépriser les mouvements des sens, de discerner les idées qui méritent créance, de contempler la nature universelle et tout ce qui arrive conformément à sa loi* ». Mais les stoïciens ont renoncé à toute conception politique utopique de style platonicien comme l'écrit Marc Aurèle (3) : « *Ne t'attends pas à la République de Platon mais sois satisfait du plus petit progrès et ce résultat ne le considère pas comme une petite chose* ». L'abandon de l'utopie

politique ne peut-il être considéré comme un fait positif et l'importance accordée au plus petit progrès ne dessine-t-elle pas une conduite politique réformatrice qui peut paraître très féconde ?

La modernité et l'intérêt de l'attitude stoïcienne se vérifie également dans la conception générale de l'éthique qu'elle présuppose. On a vu que le comportement stoïcien n'était pas dicté nécessairement par la référence à des présupposés physiques. Il impliquait ainsi une grande part d'imprévu, d'incertitude dans l'action humaine, puisque la garantie métaphysique fondatrice n'est pas toujours assurée. Mais cette imprévisibilité se trouve aussi dans les conséquences de l'acte. Même s'il conduit à un échec dans la mesure où il n'aboutit pas au résultat espéré, sa moralité peut ne pas en être affectée. La valeur morale d'un acte réside en effet d'abord dans l'intention avec laquelle il est accompli et celle-ci n'est évidemment pas fonction nécessairement de la possession d'un savoir.

A cet égard, on pourrait voir apparaître dans le stoïcisme les prémisses de la constitution de la conscience morale et d'une morale de l'autonomie. La pratique de l'examen de conscience, fréquent chez les stoïciens, visible dans leurs textes, institue justement cette conscience comme garant de la moralité de l'acte et comme une sorte de tribunal intérieur. D'une certaine manière, le stoïcien s'isole du monde pour juger. On assiste ainsi à une sorte de dédoublement de la personnalité, première étape de la constitution de l'autonomie de la conscience. La capacité de s'isoler du monde dans une citadelle constitue l'appel à un modèle, qui est une référence à l'extérieur mais intériorisé.

Il faut cependant se méfier d'affirmations trop radicales : s'il est vrai que progressivement la maxime de conformité à la nature devient celle de l'accord avec sa propre nature, celle de l'homme, la référence à la nature universelle est toujours présente en arrière fond. Parler d'autonomie absolue est donc excessif.

Cette pratique par les stoïciens de l'examen de conscience définit ainsi l'éthique comme un travail sur soi, une culture de soi, thème que Foucault reprendra dans ses dernières oeuvres et développée dans les ouvrages de Pierre Hadot. Devant le déclin des grands repères métaphysiques et religieux, on peut considérer que cette conception éthique plus humaine, personnelle, plus modeste peut fonder une démarche tout à fait moderne. Au-delà des principes métaphysiques et physiques des stoïciens, au-delà même de certains principes de leur morale, l'idée fondamentale que l'éthique est avant tout un travail sur soi qui marque en quelque sorte l'émergence de la personne et du sujet éthique, est un thème qui peut nourrir, aujourd'hui encore, une réflexion pertinente.

1.4. Ouvertures sur le management

Apparemment, si l'on songe à l'image traditionnelle du stoïcisme, on pourrait être tenté d'y voir là aussi une forme de sagesse très éloignée des préoccupations intéressées de la recherche vaine du pouvoir sous toutes ses formes et une méditation éthique sur la fuite du temps, l'éloge du détachement et de l'indifférence, la condamnation des passions, l'approche irrémédiable et imprévisible de la mort qui forment le thème de réflexions d'un certain nombre de textes stoïciens. Si le stoïcisme n'est interprété qu'à partir de telles considérations, on voit évidemment mal ce qu'une réflexion sur le management et le contrôle pourrait en tirer. Mais la dimension concrète et réaliste du stoïcisme en fait peut-être, par ailleurs, un auxiliaire précieux pour une pratique de l'action et une réflexion sur cette pratique. Peut-on alors parler de la possibilité de voir un manager stoïcien exister ?

Il faut d'abord rappeler que par son principe d'acceptation de la loi naturelle, de la nécessité universelle et bienveillante, le stoïcien accepte le rôle que le destin lui a confié. Ce qui signifie très concrètement qu'il n'a pas à rechercher une fuite devant le monde et que si le destin lui

confie le pouvoir, il a le devoir de l'exercer d'une manière éthique et rationnelle et surtout pas à chercher à l'éviter. Marc Aurèle a ainsi assumé le pouvoir d'un empereur et a également été un « vrai » stoïcien. Il y a donc là, pourrait-on dire, une souplesse du stoïcisme qui révèle ses capacités d'adaptation, une morale qui peut convenir à des rôles très divers, à des situations elles-mêmes très différentes, l'important étant l'intention avec laquelle la fonction est accomplie.

Les présupposés physiques, métaphysiques et psychologiques proposent aussi un cadre qui peut être riche dans une transposition moderne faite avec suffisamment de liberté qui tienne compte des acquis de la science. Le management s'inscrit dans un monde rationnel et tend à codifier la conduite de la réussite en affaires. Il repose sur une conception implicite de l'homme comme être rationnel, tant dans sa dimension de cadre ou d'entrepreneur que dans celle de client. Il tend donc, tout comme dans la démarche stoïcienne, à rejeter le hasard.

La distinction entre les choses auxquelles sur l'acteur a une influence et celles sur lesquelles il n'en a pas est aussi l'un des présupposés de la théorie des organisations qui fonde le principe de la délégation sur la contrôlabilité des éléments dont on est responsable, responsabilité naissant alors de ce qui est imputable et seulement imputable. Dans la mesure où les instruments du contrôle de gestion se sont développés sur ce principe, il est difficile de ne pas se référer aux stoïciens sur ce que l'on peut en tirer dans la quête d'une justification théorique et conceptuelle.

On a déjà dit que certaines critiques adressées au stoïcisme lui reprochant passivité et résignation étaient injustifiées et on pourrait ici les reprendre en essayant de montrer qu'il y a, dans le stoïcisme, une véritable philosophie de l'action. En particulier, sa dimension volontariste et « constructiviste » déjà précédemment évoquée en fait une philosophie optimiste qui, bien loin de décourager ceux qui s'en réclament, les rendent particulièrement aptes à affronter les vicissitudes de l'existence. De ce point de vue, il est clair que le stoïcisme développe des qualités de courage, de résistance à l'adversité et non pas d'acceptation résignée mais de reconnaissance de la capacité de l'homme à changer certaines situations. Ce volontarisme et ce « constructivisme » peuvent être des éléments tout à fait pertinents dans le cadre d'une philosophie de l'action dans la mesure où, par exemple, l'échec ne doit en rien influencer les buts de l'entreprise dans laquelle l'acteur exerce ses décisions, entreprise dont la pérennité dépend justement de la capacité à maintenir l'existence de ces buts au-delà des échecs. La thèse de l'intentionnalité en management peut donc ici puiser une inspiration qui lui permette de dépasser le stade des présupposés, d'autant que la démarche stoïcienne s'inscrit en dehors d'une référence à la possession d'un savoir-faire. Dans la mesure où l'incertitude du contexte de l'activité des entreprises ne doit pas pour autant remettre en cause la conduite rationnelle du décideur, le stoïcisme librement interprété est donc en mesure d'apporter une aide précieuse.

On peut aussi rappeler que le pouvoir sur soi, le « travail sur soi » que le stoïcisme évoque à travers toute sa démarche éthique confère, à celui qui s'en réclame, des qualités de sang-froid, de maîtrise qui le rendent particulièrement apte à l'action.

Enfin, pour faire justice du reproche d'individualisme qui est adressé au stoïcisme, et sans tenter un rapprochement trop hâtif et trop superficiel, on peut considérer que le cosmopolitisme auquel aboutit le stoïcisme et qui fait du stoïcien un citoyen du monde et non pas d'un seul pays ou d'une seule cité est peut être, là-aussi, une conception qui peut favoriser un certain type de démarche d'une entreprise conçue comme globale et citoyenne.

2. La maïeutique de la responsabilité

De façon plus prescriptive, quel message retenir pour l'entreprise ? L'organisation de l'entreprise consiste à répartir les différentes tâches qu'elle doit accomplir pour bien fonctionner entre différentes unités et, pour employer le langage d'Aristote « dans un système de relations mutuelles, et ordonnées toutes à une seule fin ». Chacune des grandes unités de l'entreprise - recherche et développement, achat, production, commerce, finance - se subdivisent à leur tour en un certain nombre d'unités plus petites et ainsi de suite. Dire que toutes ces unités sont ordonnées à une seule fin signifie que l'activité de chacune d'elle, si éloignée qu'elle puisse apparaître de l'activité finale de l'entreprise - par exemple celle de l'atelier des voitures de service dans une grande entreprise de télécommunications - ne doit pas être considérée seulement par rapport à sa finalité immédiate qui est de faire le programme de révision et de réparation de la journée sans encourir de reproche des utilisateurs pour un travail mal fait. Elle doit être considérée également et surtout par rapport à la finalité de l'entreprise tout entière, à sa cause finale, à laquelle elle se trouve rattachée par tous les relais que l'organisation a inévitablement placés entre elle et cette cause finale. Par exemple, faire la même tâche à moindres frais, cela n'a aucune incidence sur la finalité immédiate de la cellule, cela en a sur la performance économique globale de l'entreprise et par conséquent sur ses chances à long terme.

Cette sorte de reflet de la cause finale de l'entreprise sur toutes les activités qui y concourent, c'est au management qu'il appartient de la faire percevoir. Le manager n'est pas celui qui sait tout, qui va dire à chacun ce qu'il faut qu'il fasse pour travailler mieux. Il est celui qui met devant les yeux de chacun selon sa fonction, son langage, son horizon, le lien continu qui rattache son travail à la finalité de l'entreprise, les conséquences de la qualité de ses prestations sur celles de l'entreprise tout entière, et à partir de là, le devoir de progrès qui lui incombe ainsi qu'à tous les autres membres de l'entreprise. Nous retrouvons là un message identique à celui de Marc Aurèle, empereur et stoïcien.

Les philosophes stoïciens qui nous incitent à distinguer clairement ce qui dans le monde et en nous même dépend de nous et de ce qui n'en dépend pas. L'entreprise est un lieu de travail, de tension, où chacun rencontre constamment des difficultés, un lieu d'efforts sans cesse renouvelés pour s'adapter, pour conforter une commande, pour satisfaire un client particulièrement difficile etc ... C'est enfin un lieu où chacun a vite fait d'accuser les autres de tous les péchés du monde et de faire peser sur eux la responsabilité de son énervement, de ses erreurs et de tout ce qui rend sa vie difficile. Ne pas se mêler de ce qui n'est pas de sa responsabilité, ne pas s'énerver de ce qui vient d'ailleurs, retenir ses jugements et se concentrer uniquement sur ce qui est de sa responsabilité, telle est la leçon que l'homme d'entreprise, où qu'il se situe dans la hiérarchie, reçoit des stoïciens. En revanche, dans tout ce qui relève de sa responsabilité, agir, agir sur soi pour répondre à l'attente de l'univers dont on fait partie, l'entreprise étant à l'homme d'entreprise ce que la nature est aux stoïciens.

En effet, si la maïeutique du manager parvient à faire découvrir en elle, à chaque personne à lui confiée, le sens et l'enjeu de sa responsabilité dans le fonctionnement de l'entreprise, chacune de ces personnes devient alors son propre moteur, prend à son compte le progrès de l'entreprise pour ce qui la regarde et découvre progressivement qu'elle peut faire beaucoup plus qu'elle ne croyait. C'est alors que l'on s'interroge soi-même. Le sentiment que l'on a de sa responsabilité en fait aussitôt un levain. La maïeutique de la responsabilité relaie la maïeutique du manager dont le rôle est alors de coordonner et de guider les initiatives et les propositions.

Dans une entité dont on dit qu'elle doit, pour subsister, entreprendre toujours aux limites de ses possibilités, la maxime « dans l'étendue de ce qui dépend de toi tu peux plus que tu ne crois » est indispensable au manager.

Ainsi, sous forme de vœu, affirmons en référence à une lecture distanciée des stoïciens que tous participeront à la démarche de questionnement. Cercles de qualité, groupes de progrès, équipes de production « auto-managées » : le principe est toujours le même - faire étudier une situation par ceux qui la connaissent le mieux parce qu'ils la vivent tous les jours, ceux qu'elle concerne le plus directement pour les amener à élaborer des réponses sur lesquelles chacun d'eux s'engage.

Le sentiment de la responsabilité peut descendre alors sur la tête du dernier ouvrier embauché comme l'oiseau d'Egiste donne quelque chose de l'esprit au roi philosophe. Tant il est vrai qu'il n'est de bon manager que celui qui tend à se rendre inutile. Inutile en tous cas pour tout ce qui peut se faire sans lui, pour ce que ses collaborateurs peuvent faire mieux que lui ou pour ce qu'il a éveillé en eux de recherche du progrès.

Cet exemple montre que cette maïeutique de la responsabilité sur le chemin de laquelle nous rencontrons à la fois Socrate et les stoïciens, outre son importance comme fondement du concept de motivation peut, pour ceux qui le veulent, faire sortir d'une latence désespérante une capacité de progrès. Mais rapportée à l'ensemble de l'appareil de l'entreprise, elle permet aussi, et ce n'est pas son plus mince avantage, que les propositions et les décisions se traitent à l'échelon le plus proche possible des hommes concernés. Ainsi ont-elles plus de chances d'être efficaces et acceptées. Ainsi, à tous les échelons, les managers se trouvent-ils dégagés de toutes sortes de problèmes qui les empêchaient d'accomplir leur vraie tâche qui est de s'occuper des hommes dont ils ont la responsabilité, de prendre les décisions qui relèvent effectivement de leur fonction et celles-là seulement, et de se garder un peu de temps pour réfléchir, « lever le nez », voir où l'on va, et d'essayer de guider les uns et les autres vers le meilleur chemin.

Références bibliographiques

- M. Aurele : *Pensées pour moi-même, Manuel d'Epictète*, Paris, Garnier Flammarion n°16.
- P. Hadot (1992) : *La citadelle intérieure - Introduction aux pensées de Marc Aurèle*, Paris, Fayard
- F. Jullien ; *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- Y. Pesqueux, A. Saudan, B. Ramanantsoa, J.C. Tournand : *Mercurie et Minerve - Perspectives philosophiques et entreprise* - (à l'édition).
- G. Rodier (1957) : *Etudes de philosophie grecque* (articles : les stoïciens, la cohérence de la morale stoïcienne), Paris, Vrin.
- Sénèque(1993), Paris, collection Bouquins, Laffont (Cf. Avant-propos de P. Veyne)
- Sénèque (1993) : *De la tranquillité de l'âme* (avec un essai de P. Veyne), Paris, Collection *Les Stoïciens* - La Pléiade, Paris, Gallimard.
- Les Stoïciens - Textes choisis* (1966), Paris, P.U.F. collection SUP, Rivages Poche.